



UNIVERSIDAD  
**MARCELINO CHAMPAGNAT**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

## TESIS

### **SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN CALL CENTER DE LIMA METROPOLITANA**

Autoras

**ORFA BEATRIZ IPARRAGUIRRE ESCALANTE**

**LADY SHANDELL LEON LUJAN**

Asesor

**Dr. AMBROSIO TOMAS ROJAS**

**PARA OPTAR AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE PSICÓLOGO(A)**

## **Dedicatoria**

A Dios, por su amor inagotable y por salvarme para darle la gloria y honra.

A mi madre Betty Escalante por su amor y apoyo incondicional.

A mi padre Yalin Iparraguirre por el legado de la fe y su amor, descansa en paz.

A mi amada Iglesia y familia eterna, quienes son mis compañeros en este  
peregrinaje.

A mis amados profesores de la Escuela de Psicología

A mi promoción Vocación, Camino y amor.

**Orfa Iparraguirre Escalante.**

A mi mamá Dora Luján por brindarme su amor incondicional, por ser mi  
soporte, mi inspiración de lucha constante y de deseos de trascender.

A mi querido papá, quien ahora está en el cielo, por sus ánimos, oración y  
motivación de siempre, que siempre las recordaré y llevaré en el corazón.

**Lady Leon Lujan**

## **Agradecimientos**

A mi amado Dios y Salvador Jesucristo, solo por su gracia y fidelidad; es solo por Él que he podido culminar mi carrera.

A mi familia, a mi madre Betty Escalante, por su esfuerzo y su amor incondicional a lo largo de toda mi vida. A mi padre Yalin Iparraguirre, por su sacrificio, trabajo arduo y amor. Finalmente, a mis hermanos Beatriz y Yalin, y mis abuelos Orfa, Italo e Hilda; por todo el amor y la contribución en mi formación, son muy especiales para mí.

Agradezco a mi amada Universidad Marcelino Champagnat, que se convirtió en mi Alma Mater, donde empecé a comprender lo que significar servir al prójimo.

A mis mentores Mónica del Águila, Abel Cuzcano, Víctor Carreño y Ambrosio Tomás, por su ayuda incondicional no solo a nivel académico sino como persona.

**Orfa Iparraguirre Escalante.**

A Dios, por el regalo de los estudios, la vocación a la profesión, por ser mi  
fortaleza en todo tiempo, porque sin Él nada hubiera sido posible.

A mi familia, por sus oraciones y motivaciones a continuar y no rendirme.

A la Universidad Marcelino Champagnat, por ser un espacio donde adquirí todos  
los aprendizajes que guardo en la memoria y en el corazón.

A mis profesores, por ser instrumentos y ejemplo de profesionales y seres  
humanos a seguir.

A mi asesor de tesis Ambrosio Tomás, por su orientación y su ayuda constante.

A Mónica Del Águila y Abel Cuzcano, por su sentido de solidaridad y sus  
grandes enseñanzas.

A mis compañeros de estudio por haber sido parte de esta gran etapa en mi vida.

**Lady Leon Lujan**

# ÍNDICE

.....	i
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>5</b>
1.1. Presentación del problema .....	5
1.2. Definición del problema .....	5
1.2.1. Problema general .....	8
1.2.2. Problemas específicos.....	8
1.3. Justificación de la investigación .....	9
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>12</b>
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Bases teóricas.....	20
2.3. Definición de términos básicos.....	31
<b>3. Hipótesis y variables</b> .....	<b>34</b>
3.1 Hipótesis general .....	34
3.2 Hipótesis específicas.....	34
3.3 Variables .....	35
3.3.1 Definición conceptual .....	35
3.3.2 Definición operacional.....	36
3.3.3 Operacionalización de las variables.....	37
<b>4. Metodología</b> .....	<b>39</b>
4.1 Tipo de investigación.....	39
4.2 Diseño de investigación.....	40
4.3 Población y muestra.....	40
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	43
Variables .....	45
4.5 Procesamiento de datos.....	71
<b>5. Resultados</b> .....	<b>73</b>

Variables .....	75
Variable.....	76
<b>6. Discusión de los resultados.....</b>	<b>77</b>
<b>7. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>81</b>
7.1 Conclusiones.....	82
7.2 Recomendaciones .....	83
<b>Referencias .....</b>	<b>84</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>98</b>

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional.....	35
Tabla 2: Distribución de la muestra de la población.....	35
Tabla 3: Distribución de la muestra de estudio.....	39
Tabla 4: Distribución de la muestra según el nivel de rotación.....	40
Tabla 5: Análisis de confiabilidad de la escala satisfacción laboral.....	41
Tabla 6: Matriz de correlaciones por factores.....	42
Tabla 7: Análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral.....	44
Tabla 8: Análisis de ítems de la dimensión significación de la tarea.....	45
Tabla 9: Análisis de ítems de la dimensión condiciones de trabajo.....	46
Tabla 10: Análisis de ítems de la dimensión reconocimiento personal y/o social	46
Tabla 11: Análisis de ítems de la dimensión beneficios económicos.....	47
Tabla 12: Valores Alfa de Conbrach para las dimensiones de satisfacción laboral.....	48
Tabla 13: Baremo para las puntuaciones de la escala de satisfacción laboral.....	48
Tabla 14: Análisis de confiabilidad de la escala clima laboral.....	50
Tabla 15: Análisis por ítems de la escala clima laboral.....	50
Tabla 16: Correlaciones por factores de la escala clima laboral.....	52
Tabla 17: Análisis factorial exploratorio de la escala clima laboral.....	53
Tabla 18: Análisis de ítems de la dimensión autorrealización.....	55
Tabla 19: Análisis de ítems de la dimensión involucramiento personal.....	56
Tabla 20: Análisis de ítems de la dimensión supervisión.....	56

Tabla 21: Análisis de ítems de la dimensión comunicación.....	57
Tabla 22: Análisis de ítems de la dimensión condiciones laborales.....	58
Tabla 23: Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones de clima laboral.....	58
Tabla 24: Baremos para las puntuaciones de la escala de clima laboral.....	59
Tabla 25: Análisis de confiabilidad de la escala de compromiso organizacional.....	61
Tabla 26: Análisis factorial exploratorio del cuestionario de compromiso organizacional.....	63
Tabla 27: Análisis de ítems de la dimensión afectiva.....	64
Tabla 28: Análisis de ítems de la dimensión continuidad.....	65
Tabla 29: Análisis de ítems de la dimensión normativa.....	65
Tabla 30: Valores de Alfa de Cronbach para las dimensiones de compromiso organizacional.....	67
Tabla 31: Baremos para las puntuaciones del cuestionario de compromiso organizacional.....	68
Tabla 32: Satisfacción laboral según rotación.....	72
Tabla 33: Clima laboral según rotación.....	73
Tabla 34: Compromiso organizacional según rotación.....	75



## Resumen

El objetivo principal es comparar las diferencias en las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional en las áreas de alta y baja rotación de un Call Center en Lima Metropolitana. La muestra estuvo conformada por 73 teleoperadores - 45 varones y 28 mujeres - de entre 20 a 31 años, de los cuales 59 pertenecían a la población de alta rotación, y 14 a la población de baja rotación. Para llegar al objetivo, se aplicaron la Escala de Satisfacción Laboral, la prueba de Clima Laboral, y el Cuestionario de Compromiso Organizacional. Luego de aplicar las pruebas mencionadas, los resultados mostraron que existen diferencias significativas en los puntajes totales de satisfacción laboral ( $p = 0.019 < 0.05$ ) y clima laboral ( $p = 0.012 < 0.05$ ) entre los grupos de personal de alta y baja rotación. Por otro lado, no se hallaron diferencias significativas en los puntajes de compromiso organizacional entre los dos grupos de estudio ( $p = 0.613 > 0.05$ ). Se concluyó que la principal causa de salida de la organización se relaciona directamente con las variables satisfacción laboral y clima laboral.

**Palabras clave:** Call center, Clima laboral, Compromiso organizacional, Rotación de personal, Satisfacción laboral.

## Abstract

The main objective is to compare the outcomes in the variables job satisfaction, workplace climate and commitment with the organization in high and low turnover areas in a Call Center in Metropolitan Lima. The sample consisted on 73 call agents - 45 men and 28 women – between the ages of 20 and 31 years old, out of which 59 belong to the highest turnover area population, and 14 to the lowest one. As means for the main objective, Work Satisfaction Scale, Work Climate Test and Organizational Commitment Questionnaire were applied. After applying said tests, the results show that there are significant differences in the scores of job satisfaction ( $p = 0.019 < 0.05$ ) and work climate ( $p = 0.012 < 0.05$ ) among high and low turnover groups. On the other hand, no significant differences were found in commitment with the organization scores between those two subject groups ( $p = 0.613 > 0.05$ ). It follows that the main cause of turnover in the organization is directly related to the job satisfaction and work environment variables.

**Keywords:** Call center, Job satisfaction, Organizational commitment, Turnover, Workplace climate.

## **Introducción**

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta el destino de las organizaciones en cuanto a productividad y crecimiento organizacional (Villegas, 2012) debido a que, con ella, una empresa que tiene una baja rotación de personal logrará mayor éxito, eficacia para la empresa y el bienestar para sus miembros (Rivera, 2010).

La presente investigación pretende estudiar factores como la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional, ya que estos factores influyen en la rotación de personal (Rivera, 2010). Las condiciones de trabajo, la falta de comunicación y la jerarquía en el liderazgo son una serie de variables que afectan significativamente la variable satisfacción laboral, por las cuales los empleados insatisfechos terminan abandonando la organización (Pineda, 2010).

Una variable fundamental que afecta el comportamiento de un trabajador es el clima laboral, ya que el ambiente laboral y las percepciones que tiene el empleado hacia su trabajo condicionarán a que permanezca en la organización o busque mejores opciones y oportunidades laborales (Garza, 2010).

En cuanto al compromiso organizacional, se concluye que el sentido de pertenencia es el lazo emocional que las personas forjan con la organización; este se ve reflejado en cómo el empleado logra percibir la satisfacción de sus

necesidades y expectativas dentro de la organización, es así como disfruta de su permanencia en la empresa (Antón & Gonzales, 2005).

El enfoque seguido es comparativo porque se analizarán las diferencias en las variables satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional con respecto a dos áreas de la empresa, de alta y baja rotación de personal (Alarcón, 2008).

Las tres variables se presentan dentro del sector organizacional, lo cual motivó a realizar la presente investigación, en la que se pretende conocerlas, estudiarlas, analizarlas y relacionarlas; de este modo, se podrá reflexionar en las causas de la rotación de personal y realizar las recomendaciones pertinentes. El fin buscado es revertir la problemática identificada y que el ambiente laboral pueda ser un espacio de satisfacción, donde los empleados puedan permanecer en la organización de manera armoniosa y comprometida.

Se espera que el presente estudio profundice en el estudio de esta línea de investigación, ya que es necesario reducir la rotación de personal en las organizaciones para una mayor productividad organizacional y que las condiciones laborales sean favorables para el desarrollo del empleado dentro del sector de trabajo.

A partir de lo mencionado, surge el interés por comparar dos áreas: alta y baja rotación de personal, con respecto a las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional en un Call Center de Lima Metropolitana.

La investigación ha sido estructurada en siete capítulos: en el primer capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema, donde se toma en cuenta la presentación de la problemática y la definición del problema de la investigación; se señala, además, la importancia del tema a investigar del problema general.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico que contextualiza la investigación y los antecedentes; se definen, también, los términos básicos.

En el tercer capítulo, se presenta la formulación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, así como su relación entre las variables que proponen las del tipo observables y medibles; también se visualiza la definición conceptual con el cuadro de operacionalización.

En el cuarto capítulo, se explica la metodología de la investigación, que incluye el tipo y diseño de investigación, la población, las variables, la muestra y población, los instrumentos de recolección y el procesamiento de los datos.

En el quinto capítulo, se muestran los resultados de la comparación entre las áreas con respecto a las tres variables

En el sexto capítulo, se expone la discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación.

De igual manera, en el capítulo séptimo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se señalan las referencias y apéndices respectivos del trabajo de investigación.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Presentación del problema**

Dentro del ámbito de las organizaciones, se presenta un problema complejo que trae consigo resultados negativos, esta es la movilidad de los empleados o mejor conocida como rotación de personal (López, 2004). Actualmente, la rotación de personal es un factor que afecta a las empresas que se ocupan en brindar servicios, ya que su éxito depende del recurso humano (Villegas, 2012).

Debido a lo anterior, se debe fidelizar al recurso humano para que esté motivado, satisfecho y vinculado a la organización, con la finalidad de que cumpla sus funciones con responsabilidad y sea productivo (Villegas, 2012). En otras palabras, la empresa debe fortalecer y potenciar el clima para sus trabajadores, ya que su renuncia voluntaria implicaría un costo en el entrenamiento de un nuevo personal. Por esta razón, la rotación de personal es una dificultad dentro del área de recursos humanos que genera pérdidas financieras (Gómez, 2014).

Por otra parte, la tasa de rotación laboral en Lima Metropolitana varía de acuerdo con el sector de actividad económica; los que presentaron mayor movilidad económica fueron las siguientes: servicios 2,4%, comercio 2,0% e industria manufacturera 2,0% (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2010). Otro de los sectores de actividad económica es el área de Call Center, en

el cual se toman de 3 a 6 meses para que sus empleados logren las competencias necesarias para un desempeño eficiente en el trabajo. Se estima y promedia que logran ser competentes en cinco meses. Así, las tasas de rotación son superiores al 48% anual, de modo que un Call Center recluta, selecciona, contrata y capacita teleoperadores constantemente (Helper, 2010).

Según Chiavenato (2007), el término rotación de personal es definido como la oscilación de personal entre una corporación y su entorno; es decir, es el cambio de individuos que ingresan y egresan de la empresa. Por lo cual, se entiende que la rotación es la variación del personal que ingresa y se retira en un período determinado de tiempo.

Diversos factores originan la rotación de personal, entre ellos, según Chiavenato (2007), se encuentran la política salarial, cultura organizacional, posibilidad de ascenso, la moral del personal y criterios de desempeño laboral. Asimismo, Villegas (2012) refiere otros factores como el clima laboral, satisfacción laboral, ambiente laboral, salario y beneficios. Por su parte, Andrade (2010) menciona a la satisfacción laboral, motivación, relación con supervisores, situación ambiental. Del mismo modo, Pérez (2013) nombra la motivación, clima laboral, incorrecta selección de personal, evaluación del desempeño. Finalmente, Gómez Recio, Ávalos y González (2013) y Gómez (2014) aluden a las variables satisfacción laboral y el compromiso organizacional relacionadas con la rotación de personal.



En adición a lo mencionado, se puede apreciar que las variables satisfacción laboral (López, 2004; Millán, 2006; Andrade, 2010; Pineda, 2010; Villegas, 2012; Ccollana, 2013; Pérez, 2013), clima laboral (Grijalva, 2004; Ccollana, 2013; Pérez, 2013) y compromiso organizacional (Betanzos, Andrade, Paz, 2006; Gómez, Recio, Ávalos & González, 2013; Gómez, 2014; Loli, 2007) coinciden y se relacionan con la rotación voluntaria de personal, por lo que serán tomadas en cuenta en la presente investigación.

Con respecto a la satisfacción laboral, esta se encuentra relacionada con la rotación de personal; así, Pineda (2010) señala que los sujetos que presentan mayor satisfacción laboral mantienen una baja rotación. De ahí que los empleados satisfechos permanecerán voluntariamente en la empresa (Pineda, 2010).

De modo similar, el clima laboral es una variable que guarda relación con la rotación de personal, porque si el trabajador logra sentirse bien con su ambiente, tendrá consecuencias positivas como orientación al logro, mayor productividad y satisfacción personal, lo que hará que el empleado permanezca en la empresa, y se disminuirá el ausentismo y la rotación excesiva (Grijalva, 2004).

De igual manera, según las investigaciones de Betanzos, Andrade y Paz (2006) y Loli (2007), el compromiso organizacional determina que los empleados tengan sentimientos positivos hacia la empresa como agrado,

identificación, bienestar, felicidad y permanencia, lo cual asegura su continuidad y el deber moral de no abandonar su organización y equipo de trabajo; entonces, disminuye la probabilidad de rotación de personal.

En síntesis, es relevante estudiar la relación entre la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional comparando la alta y baja rotación voluntaria de personal. Debido a que el capital humano es el elemento más importante para la organización, ya que su estructura de costos representa un 67% de la mano de obra (Mejía, 2009).

## 1.2. Definición del problema

### 1.2.1. Problema general

¿La satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional influyen en la rotación de personal de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana?

### 1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué diferencias existen en la satisfacción laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana?
- b) ¿Qué diferencias existen en el clima laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana?

- c) ¿Qué diferencias existen en el compromiso organizacional entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana?

### 1.3. Justificación de la investigación

Para comprender mejor la justificación de la presente investigación, creemos pertinente organizarla a nivel teórico, práctico y metodológico.

A nivel teórico

La presente investigación nos ayuda a generar conocimiento sobre las actuales condiciones organizacionales bajo las cuales se desempeñan los empleados de un Call Center. Esta se encuentra dentro de la línea de investigación que estudia las variables que producen la rotación de personal en una institución (Chiavenato, 2007). Los resultados del presente estudio profundizan en la investigación de esta línea.

En el medio peruano, no se han hallado estudios en que específicamente se comparen dos áreas de alta y baja rotación con respecto a las variables satisfacción laboral, clima laboral y el compromiso organizacional, lo cual nos aporta interesantes datos para reflexionar y debatir sobre cómo se diferencia la rotación dentro de la realidad nacional y en el sector de Call Center.

A nivel práctico

Al estudiar la comparación de las variables de estudio en áreas de alta y baja rotación, se podrán recomendar acciones que contribuyan a reducir la rotación de personal en un Call Center y brindar estrategias para retener y fidelizar al personal en una organización (Villegas, 2012).

Asimismo, los datos de esta investigación podrán beneficiar a las áreas administrativas de este tipo de organizaciones, debido a que les permitirá diseñar estrategias orientadas a generar en su personal, mayor satisfacción laboral, mejores condiciones laborales, lo cual favorecerá la creación de un ambiente laboral que contribuya a la permanencia de los colaboradores (Rivera, 2010).

Del mismo modo, los resultados servirán de insumos para la formulación de programas de acción que contribuyan a la reducción de rotación de personal, diseñando planes de desarrollo organizacional más específicos, dirigidos a generar ambientes de trabajo más saludables y motivadores, que repercutirán en el bienestar del colaborador y en la mejora de su productividad en un Call Center.

A nivel metodológico

La presente investigación ofrece información valiosa sobre la determinación de las propiedades psicométricas de los instrumentos empleados en una muestra de colaboradores de un Call Center de Lima Metropolitana.

#### 1.4 Objetivo general

##### 1.4.1 Objetivos generales

Determinar si la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional influyen en la rotación de personal de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

##### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Comparar la satisfacción laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.
- b) Comparar el clima laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.
- c) Comparar el compromiso organizacional entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

## **2. Marco teórico**

### 2.1 Antecedentes

Se ha considerado la recopilación de investigaciones realizadas, de las bases de datos: Redalyc, Scielo, Dialnet, *Revista Internacional de Psicología*, Psyque y la Biblioteca Nacional del Perú, acerca de las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional que constituyen el tema de estudio, las que se detallan a continuación.

#### Antecedentes internacionales

Buendía (2017) realizó una investigación sobre satisfacción laboral y rotación de personal en trabajadores de ventas en una empresa comercial de Quito. Su objetivo fue estudiar la relación entre la satisfacción laboral y el nivel de rotación de personal del departamento de ventas; y su fin, reducir las

renuncias voluntarias por medio de la impartición de capacitaciones de conocimiento que necesiten los colaboradores del área para poder tener un mejor desempeño laboral. El tipo de investigación es descriptivo-cualitativo, para lo cual se recolectaron datos sin una medición numérica, con el objetivo de interpretar la investigación en base a su contexto; es decir, a través de análisis de contenido, la definición del mismo, y teniendo como premisa categorías como el salario, motivación, desarrollo organizacional y clima laboral. La población a la cual se aplicó fueron diez personas ecuatorianas de ambos sexos y del departamento de ventas. Se tuvo en cuenta criterios de inclusión, como la edad, la experiencia, los años de trabajo, todo esto a través de entrevistas semiestructuradas con un moderador y una guía estable de preguntas tipo grupo focal. Finalmente, al aplicar dicho instrumento, se encontró que en reiteradas ocasiones el trabajador insatisfecho mantiene tendencias a ausentarse o renunciar a su cargo; asimismo se confirmó que un egreso importante para la empresa era la selección y capacitación de un nuevo trabajador.

Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) realizaron un estudio con el objetivo de identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. El diseño empleado en esta investigación fue de tipo cualitativo. En dicho estudio, existió la participación del personal auxiliar de odontología de dos clínicas privadas ubicadas en el norte y sur de Bogotá, Colombia, a quienes se les realizó cuatro entrevistas semiestructuradas. constituidas por preguntas abiertas, cuya finalidad fue identificar los factores que motivaron la decisión de cambiar de trabajo y, por ende, las causas de la rotación

del personal. El cuestionario agrupó preguntas distribuidas en seis categorías: información personal, información laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos, y percepción. Se analizó el contenido de cada una de ellas seleccionando las respuestas más relevantes por cada categoría, y se logró identificar cuatro categorías de análisis: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales consolidan las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología. Los factores relacionados con las condiciones laborales emergieron como la principal causa para retirarse de un trabajo; estas causas incluyen falta de claridad en la forma de contratación, incumplimiento de los pagos, falta de reconocimiento en pago de horas extras y sobrecarga laboral. Otro factor importante es el lugar de trabajo, que se constituye el sitio donde se pasa un alto porcentaje del día. Por lo tanto, que exista integración con los compañeros de trabajo y buena relación con los jefes es fundamental para la motivación de la mayor parte de los trabajadores; sin embargo, en este caso, sucedía todo lo contrario. Otra de las causas de rotación del personal identificadas en las entrevistas fueron los temas de índole familiar; al respecto, los entrevistados manifestaban que las jornadas laborales eran muy extensas, por lo que les impedía pasar más tiempo con su familia. Por otro lado, los incentivos económicos o morales pueden determinar la decisión de un trabajador de permanecer o no en un trabajo; se encontró poca mención por parte de los entrevistados acerca de este tipo de estímulos.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que las condiciones laborales, la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes



inmediatos, y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar de odontología. En ese sentido, este estudio se relaciona con la investigación en curso, ya que muestra que la ausencia de satisfacción laboral, al no tener cumplimiento en sus pagos, la falta de un adecuado clima laboral entre pares y jefes, y el poco compromiso que se ha generado con la organización y, debido a lo mencionado anteriormente, son factores claves en la rotación de personal.

Villegas (2012) desarrolló una indagación con la finalidad de especificar los principales motivos que ocasionan la rotación de personal en receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución de finanzas en Guatemala de la Asunción. Para llevar a cabo la investigación, se empleó como herramienta de medición un cuestionario de empleados que se encontraban de salida, y se obtuvo una estadística objetiva de las personas que se retiran de este tipo de rubro empresarial. El cuestionario consiste en once preguntas con respuestas abiertas sobre los motivos por los cuales se van de la institución. Según los datos finales, se encontraron ocho causas internas y externas para la rotación de personal, siendo las más concurrentes: otras oportunidades laborales y el clima laboral las cuales representan estadísticamente el 50% del total investigado. Dicho esto, se propone implementar en dicha institución una política de contratación que se encuentre dirigida a mejorar estos factores mencionados, para así reducir la fuga de personal.

Pineda (2010) realizó una investigación sobre las variables satisfacción y motivación laboral de una empresa de seguridad particular en la ciudad de México, con el fin de lograr identificar la correlación existente entre la motivación, satisfacción y rotación de personal, donde el objetivo central era identificar las causas por las cuales se produce una alta rotación dentro del personal. La población a la cual se aplicó el cuestionario contaba con secundaria completa y trabajaba todos los días, de lunes a domingos, con doce horas de trabajo y un día de descanso en el transcurso de la semana. Se aplicó un cuestionario acerca de las variables que originan la rotación de personal en una organización, las cuales se realizaron por medio de entrevistas, de manera que se identifique cómo se siente el empleado dentro de su ambiente laboral. Al finalizar la investigación, se puede culminar identificando que la insatisfacción laboral es la causa principal por la cual los empleados buscan mejores oportunidades laborales, y una remuneración económica más alta.

#### Antecedentes nacionales

Marcelo (2018) realizó una investigación con la finalidad de estudiar la satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano. Asimismo, buscó analizar de qué manera influye en el desempeño de la jornada laboral de los trabajadores. Dentro del análisis estadístico de las investigaciones que muestran los factores que influyen la rotación en empresas del sector público peruano se encuentran: condiciones mínimas de trabajo 21.31% (satisfacción laboral) y desempeño laboral con un 16.39% (rotación de personal). Estos conforman un óptimo desarrollo en la

organización, ya que el trabajador se sentirá valorado y participe de las decisiones de la empresa, asegurando un mayor periodo de permanencia largo plazo y de manera eficiente.

Ccollana-Salazar (2014) realizó una investigación teniendo por finalidad determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos, cuya actividad fundamental es la construcción de estructuras efímeras en distintos puntos de Lima Metropolitana. Se utilizó un diseño correlacional-cuantitativo en una población conformada por operarios de la empresa en mención, de la que su población asciende a 85 operarios en planilla. En cuanto al muestreo, se usó el muestreo probabilístico-aleatorio simple. Se utilizó un cuestionario estructurado para conocer la opinión de los operarios sobre la relación de la rotación del personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos. En esta investigación se concluyó que la línea de rotación de personal no es constante, puesto que tiene variaciones durante todos los meses, y de igual manera se presenta la línea del absentismo laboral. No existe una asociación lineal entre la rotación de personal y la productividad. Se pudo comprobar que el incremento o disminución de la rotación de personal no tiene un efecto significativo sobre la productividad; sin embargo, se puede afirmar que el talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace ineludible el compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa y que un sistema de remuneración influye en las decisiones de los

trabajadores ya que ellos tienden a escoger a las mejores empresas que brindan mayores niveles de recompensa.

Domínguez y Sánchez (2013) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de establecer una correlación entre la rotación de personal, el rendimiento y rentabilidad en una empresa textil en Trujillo. Se tomó una muestra conformada por 154 trabajadores de la empresa, y el instrumento en la investigación consistió en unos cuestionarios que contienen preguntas mixtas (abiertas y cerradas). De acuerdo con los resultados obtenidos, gran parte de los encuestados está conforme con el trato en su área de trabajo. Un buen trato y clima laboral garantizan mejores resultados, es por ello que la empresa se preocupa de estar al pendiente de lo que sucede en cada área y de que los trabajadores no sean maltratados ni física ni psicológicamente por algún supervisor o jefe de área. Esto se logra mediante encuestas mensuales.

Pérez (2013) realizó una investigación con el objetivo de disminuir la rotación de personal en una repartidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Esta investigación evidencia las causas que la provocan, los factores que inciden en la decisión de cesar y cómo fidelizar a los colaboradores que sí permanecen. Se tomó una muestra de 152 colaboradores a través de instrumentos de recolección de información aplicados en dos sectores donde existe mayor incidencia de rotación de personal, los cuales son, el personal de ventas y de reparto (pre-ventas, choferes, repartidores) con el fin de obtener resultados óptimos en el estudio y procesamiento de los datos. La investigación

llegó a la siguiente conclusión: Dentro de los factores que influyen en la rotación de personal en una repartidora de productos Coca Cola, se encuentra la insatisfacción laboral (36%), es así como este factor perjudica en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%).

Rivera (2010) efectuó un estudio con la finalidad de especificar el nivel de compromiso organizacional de los educadores de una escuela privada de Lima Metropolitana, además de correlacionar variables sociodemográficas en los docentes, objeto de la investigación, con las variables de estudio del compromiso organizacional. Se tomó una muestra de 43 personas y se usó el Cuestionario de Compromiso Organizacional con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert. Los docentes, sujetos de investigación, contestaron las preguntas del cuestionario con las escalas de opinión y también colocaron datos importantes en el mismo formato, que a la postre permitirá correlacionar algunos resultados con sus características sociodemográficas. Dichos datos sociodemográficos lo conforman: sexo, edad y antigüedad laboral. Los resultados mostraron que casi el 70% de los docentes tiene una permanencia en el plantel de 2 años. Además, podemos observar que al parecer esta tendencia se supera bruscamente con los docentes de más de tres años de trabajo, pero ello se da por el grupo de profesores estables que tiene la escuela (información corroborada por los directivos de dicha escuela). Es decir, la escuela objeto de estudio, al parecer tiene una política de personal o en todo caso una rotación de personal dentro de los tres años de trabajo.

En síntesis, los antecedentes nacionales e internacionales encontrados demostraron que la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional sí produce diferencias significativamente en la rotación de personal en diversas organizaciones. Sin embargo, las tres no se encuentran presentes en un mismo estudio y ninguno corresponde al rubro de Call Center.

## 2.2 Bases teóricas

El propósito del siguiente capítulo consiste en presentar las teorías que abarcan las variables de la presente investigación.

### 2.2.1 Rotación de personal

Según Chiavenato (2007) la rotación de personal es un término que se emplea para definir la oscilación de personal entre la organización y su entorno; es decir la cantidad de personas que ingresan en la organización, en comparación con las que cesan o se retiran. En resumen, es la reforma permanente de personal en una organización debido a los retiros (bajas) y los ingresos (altas) que haya en un periodo determinado de tiempo (Paredes, 2011).

Por otra parte, Andrade (2010) menciona que las razones, por lo cuales se produce una alta rotación de personal, pueden establecerse de triple orden: en primer lugar, de carácter general, de forma autónoma de la empresa y del individuo; en segundo lugar, de carácter empresarial, vinculada a la implementación de políticas de personal; y finalmente, la de carácter personal

que está relacionada al individuo y las condiciones personales y familiares extra empresariales.

En relación con las causas de rotación de tipo de carácter general, se encuentran situaciones relacionadas al mercado laboral y particularidades del trabajo del sexo femenino. Luego en el de tipo de carácter empresarial están las causas de políticas del personal que están ligadas a las condiciones del trabajo y la relación con los supervisores; y por último en las de tipo de carácter personal están los motivos relacionados a la personalidad, problemas familiares, hábitos, etc. (Andrade, 2010).

Dentro de las variables que influyen en la rotación de personal ligadas a las condiciones de trabajo, se encuentra la satisfacción laboral (Andrade, 2010). Esta variable representa el nivel de bienestar que puede vivenciar el miembro de la organización con motivos a sus tareas o funciones. Por otro lado, la motivación es una variable ligada a las condiciones de trabajo que está constituida por elementos que provocan, mantienen y guían una conducta hacia una meta, por lo que se considera como un factor determinante para permanecer dentro de la organización, evitando de esta forma la rotación de personal (Andrade, 2010).

Así pues, para que un trabajador se encuentre satisfecho debe cubrir todas las escalas de la pirámide de Maslow. Según Andrade (2010), la teoría de Maslow de las necesidades humanas o motivaciones personales contribuye a que la persona busque su satisfacción.

### Teoría de las Necesidades Humanas

Para Andrade (2010) los motivos superiores solo aparecen si se han satisfecho los motivos inferiores, mencionando las cinco necesidades a continuación (pág. 32).

1) Necesidades fisiológicas. Son aquellas necesidades innatas, (alimentación, sueño y reposo, abrigo) que son irreprimibles para el ser humano y que exigen satisfacción reiterada para que la persona pueda sobrevivir.

2) Necesidades de seguridad. Estas son aquellas necesidades de seguridad donde la persona busca resguardarse ante cualquier peligro sea real, mental, físico o abstracto, tales como seguridad ante el peligro, las amenazas y temores, la privación, etc.

3) Necesidades sociales. Estas están relacionadas con la sociedad de las personas, podemos mencionar algunas como: las necesidades de asociación, participación, amistad, afecto, amor y aceptación por parte de otros.

4) Necesidad de autoestima. Estas se encuentran relacionadas en cómo se evalúa el individuo a sí mismo; su seguridad; necesidad de aprobación, de prestigio, de autoconfianza, entre otras.

5) Necesidades de autorrealización. El nivel más alto de la jerarquía de necesidades, vinculada con el desarrollo de las potencialidades que posee cada



individuo, relacionado así con la autonomía, independencia, autocontrol, entre otros.

### 2.2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral según Robbins (2004) es la posición que asume el empleado con respecto a su trabajo, siendo el resultado de sus percepciones acerca de su labor, influenciada por las condiciones favorables de trabajo y la relación con sus colegas.

En relación con la rotación de personal, Pineda (2010) menciona que la satisfacción laboral de los trabajadores influye en la decisión de permanecer en la organización; cuando un individuo cree que su trabajo es importante, hay menos posibilidad de ausentismo. Por otra parte, la alta satisfacción laboral en el personal no origina, necesariamente, menos ausentismo; sin embargo, sí existe mayor probabilidad de que la insatisfacción del personal sí lo genere.

Además, cuando existen niveles muy bajos de satisfacción laboral, los empleados lo manifiestan a través de su ausencia, expresada en el comportamiento orientado a irse de la organización en busca de otro empleo, incluyendo acciones de rotación, ausentismo y abandono de la organización (Navarro,2008).

### La Teoría de los dos Factores de Herzberg

Por otro lado, para Herzberg, la satisfacción laboral se encuentra condicionada a dos factores bases. Factores extrínsecos, que están relacionados al entorno y todos los componentes que implican las condiciones físicas, el ambiente de trabajo, y factores intrínsecos, que son llamados también motivacionales, porque son controlados por cada individuo, debido a que son las actividades que este desempeña (Villegas, 2012).

Según Robina (2001), Herzberg descubrió en su teoría que las situaciones que producen satisfacción laboral están relacionados a los componentes motivacionales del trabajo propio, y los que generan insatisfacción son externos a él. Así pues, los factores internos del trabajo, como lo son el reconocimiento, sentimientos de logro, diligencia, responsabilidad, iniciación, dinamismo, etc., cuando se encuentran vigentes motivan al trabajador y les causan satisfacción. Igualmente, cuando se encuentra ausente, no le causa insatisfacción, y así los llamó "factores motivantes".

Por otro lado, el autor de la teoría de los dos factores bautizó con el nombre de "factores higiénicos o extrínsecos" a aquellos factores que producen insatisfacción con el puesto, pero su presencia origina una situación "limpia"; es decir no hay ni satisfacción ni insatisfacción. De la misma manera, existe un orden de relevancia: la política de la compañía, la relación con los altos mandos o superiores, el ambiente laboral, pago salarial, entre otros. Sin embargo, estos no son aspectos que necesariamente influyen de forma positiva al trabajo, y más

bien podrían generar desmotivación, sino se llegan a dar en la medida que se requiere. Es así como concluimos que el contenido de la función será la pieza fundamental para generar motivación (Robina, 2001).

Asimismo, cuando existe insatisfacción relacionada a los factores extrínsecos del trabajo, es decir, tener comodidades y un óptimo clima laboral, no genera satisfacción. Por lo tanto, es un error concluir que la satisfacción es contraparte de la insatisfacción. Estas deben medirse en escalas diferentes, así se les llama “análisis dual”. Por todo lo mencionado, Herzberg afirma que jerarquía de las relaciones es dual, diferenciándose a la teoría jerárquica de Maslow (Robina, 2001).

Finalmente, Robina (2001) nos muestra que la investigación de la teoría de los factores higiénicos busca incentivar la responsabilidad en el trabajador sobre su propia labor, también dejar determinados controles, proveer cierta autoridad e independencia en el supuesto de trabajo para que así se pueda evitar el abandono del puesto y la rotación de personal.

### 2.2.3 Clima Laboral

Chiavenato (2007) indica que el clima laboral hace mención a las características o elementos del ambiente laboral que son notadas o percibidas por los que conforman la organización, y que tiene además un efecto directo en la conducta del trabajador.

Por otro lado, Garza (2010) menciona que el clima es una variable fundamental donde se define como las sensaciones que percibe el trabajador dentro de los procesos y estructuras que suceden en el medio laboral. Por ello, es relevante analizar el clima laboral ya que en este radica la conducta de un empleado y no en el resultado de los factores organizacionales, sino que más bien depende de las percepciones que tengan los mismos trabajadores. No obstante, estas aprehensiones necesitan una gran cantidad de experiencias, actividades; que cada miembro tenga con la empresa.

Asimismo, Criollo (2014) menciona que el clima laboral que se produce en la organización delimita la relación directa con la rotación de personal, existiendo así dos factores alarmantes, debido a que están en un nivel inapropiado, dichos factores son la seguridad y permanencia. Estos factores ocasionan que los niveles de rotación se eleven, y esto no contribuye a que los empleados puedan confiar en la empresa donde laboran.

Finalmente, el clima laboral propiamente se refiere al ambiente organizacional producido por el individuo en función a las limitaciones que encuentra durante el desarrollo de sus actividades en interacción con su entorno, que son propias de la empresa y percibidas por el sujeto en función a las condiciones que encuentra durante el proceso de interacción social y se manifiesta en variables como: su motivación, aptitud, habilidades de liderazgo, toma de decisiones (logros alcanzados, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, compañerismo y motivación) que direccionan su creencia,

actitudes y la magnitud de participación en actividades de índole laboral. Así pues, determinan su conducta, el agrado y nivel de desempeño en el trabajo teniendo como resultado la baja rotación de personal (Méndez, 2001).

#### Teoría de los Sistemas

Según Brunet (2007) la teoría los sistemas o clima laboral, que expone Likert, contribuye a estudiar los términos y la relación de causa-efecto de cada factor del sistema, y además nos proporciona un análisis del rol de las otras variables que forman parte del clima laboral que se visualiza dentro de una empresa.

Adicionalmente esta teoría afirma que el clima laboral influye en tres grupos de variables. En primer lugar, están las causales o independientes, referidas a estructuras de la empresa: normas, toma de decisiones, habilidades, competencias, entre otras. Luego, existen variables intermediarias donde se reflejan la parte interna de la empresa y los procesos organizacionales; a continuación, se mencionan algunas variables relacionadas: actitud, comunicación, resolución de conflictos, entre otras. Por último, las otras variables dependientes; la cual es la solución obtenido de las dos mencionadas anteriormente, donde impactó la productividad de la organización, es decir en los ingresos y egreso (Brunet, 2007).

Debido a esto, se rescata que las percepciones esenciales de los empleados resultan importantes para comprender el objeto de estudio. Por eso,

se concluye que el clima laboral es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad (Brunet, 2007).

Por otro lado, es relevante mencionar la investigación de Dessler (como se citó en Méndez, 2015) quien menciona que existen tres enfoques del clima laboral. En primer lugar, el enfoque estructural que es el conjunto de características que distinguen o hacen original a una empresa de otra, de ahí que influye directamente en la conducta de quienes de lo conforman. Es decir, difiere de una organización a otra, dependiendo de sus estructuras organizacionales. En segundo lugar, el enfoque subjetivo donde el tipo de clima laboral ocurre de acuerdo a la opinión individual que tiene el empleado de la organización con respecto a la relación de sus obligaciones sociales y al resultado de sus actividades laborales. Finalmente, el enfoque integrado abarca las percepciones que los miembros pueden tener de su organización, igualmente el criterio que ellos mismos mencionan en relación a factores tales como la independencia, la consideración, las recompensas, el apoyo, la estructura, la cordialidad y la apertura que vive en su entorno interno de trabajo (Méndez, 2015).

#### 2.2.4 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es producto de la interacción de incentivos y aportaciones entre la empresa y el trabajador; es así como el individuo percibe sus recompensas en función a su desempeño en una determinada tarea y por estos incentivos decide permanecer en la organización (Barraza & Acosta, 2008).

Por otro lado, el investigador Arias (2001) manifiesta que actualmente, el compromiso organizacional es un activo relevante, aún cuando no se especifique en los estados económicos. Asimismo, hay que agregarle el alto costo de rotación de personal que implica el invertir en la capacitación e inducción para que el nuevo empleado aprenda el sistema (Rivera, 2010).

De igual manera, Gibson, Ivanevichy y Donelly (2003) nos mencionan que el compromiso organizacional es relevante porque es una variable que impacta de forma directa a la conducta, valores y actitudes del empleado, la personalidad de la organización o cultura laboral y los logros. Además, determina que disminuya el grado de ausentismo y la baja rotación de personal.

Asimismo, estudios realizados, como la de Betanzos, Andrade & Paz (2006) nos muestran, a través de un análisis psicométrico, que es una importante variable actitudinal para la organización. Asimismo, este análisis abarca tres factores: compromiso afectivo, compromiso con el puesto y compromiso constante de un proceso metodológico bastante complejo.

#### Teoría de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional

Córdoba (2004) menciona que Meyer y Allen agruparon a tres conceptualizaciones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad; en otras palabras, compromiso es, en sustancia, la necesidad, anhelo, deseo de buscar permanecer en la organización.

Cabe mencionar que Antón y Gonzales (2005) construyen un modelo con los tres componentes para así integrar un conjunto de investigaciones que se encontraban fragmentadas, agrupando tres grandes componentes. En primer lugar, el compromiso afectivo se concibe como el deseo, vínculo emocional que los trabajadores forjan con la institución, así pues, se refleja el apego afectivo del empleado al observar la complacencia de sus necesidades, realizaciones personales y expectativas, disfrutando de su estancia en la empresa (Antón & Gonzales, 2005).

En segundo lugar, viene el compromiso de continuidad donde este es visto a través de la identificación de los importes asociados con dejar de trabajar en la empresa. Asimismo, los representantes más destacados son Becker (1960), Kanter (1968) y Alluto y Hreniniac (1972): (como se cita en Córdova, 2004), quienes afirman que el comportamiento de un individuo tendrá más interés según una línea de actividad constante en donde participa y valorará las inversiones de la empresa porque sería costoso no hacerlo.

Por último, el componente normativo es visto como un sentimiento de obligación, donde existe la creencia de la lealtad pues posee una consciencia ética donde el individuo encuentra, de alguna manera, como recompensa el poder obtener ciertas retribuciones por la permanencia en la empresa (Córdova, 2004). Además, el trabajador internaliza los objetivos e intereses de la organización, teniendo como fundamentos el derecho y la moralidad hacia la organización (Meyer, Smith & Allen, 1993).



En resumen, el compromiso organizacional está compuesto por un constructo multidimensional y se debe tomar en cuenta cada uno de sus componentes para que exista un óptimo desempeño y se reduzca la rotación de personal.

### 2.3 Definición de términos básicos

- Rotación de personal: La rotación de personal es un término que se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su entorno; es decir se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o el de las que se retiran de la organización en un periodo determinado de tiempo (Chiavenato, 2007, p.188).
- Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es la actitud que el empleado asume respecto a su trabajo, siendo el resultado de sus percepciones acerca de su trabajo, influenciada por las condiciones favorables de trabajo y la relación con sus colegas (Robbins, 2004, p.72).
- Significación de la tarea: Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material (Palma, 2004).
- Condiciones de trabajo: Se define como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2004, p.5).

- Reconocimiento Personal y/o Social: Se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2004).
- Beneficios Económicos: Este término se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2004).
- Clima laboral: El clima laboral se refiere a las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, teniendo además influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2007, p.120).
- Autorrealización: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro (Palma, 2004, p.3).
- Involucramiento Laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización (Palma, 2004, p.3).
- Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario (Palma, 2004, p.4).
- Comunicación: Percepción del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento

interno de la empresa como la atención a usuarios y clientes del área (Palma, 2004, p.4).

- Condiciones Laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económico y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas (Palma, 2004, p.4).
- Compromiso organizacional: El compromiso organizacional es el resultado de la interacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esta conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados al trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización (Barraza & Acosta, 2008).
- Compromiso afectivo: Son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas en la cual disfrutan de su permanencia en la organización (Rivera, 2010, p.27).
- Compromiso de continuidad: Es cuando el empleado se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría una pérdida y este percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas (Rivera, 2010, p.28).
- Compromiso normativo: Este compromiso es considerado como la obligación moral, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso asume la organización (Rivera, 2010, p.28).

### **3. Hipótesis y variables**

#### 3.1 Hipótesis general

La satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional influyen en la rotación de personal de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

#### 3.2 Hipótesis específicas

H<sub>1</sub>: Existen diferencias significativas en la satisfacción laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

H<sub>2</sub>: Existen diferencias significativas en el clima laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

H<sub>3</sub>: Existen diferencias significativas en el compromiso organizacional entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

### 3.3 Variables

#### 3.3.1 Definición conceptual

- Rotación de personal: La palabra fluctuación proviene del latín fluctuario fluctuare, que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o "Rotación del Personal", "Inestabilidad Laboral", "Movilidad del Personal" entre otras y como también se conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa (Miranda, 2007).
- Satisfacción laboral: Puede definirse como "El conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo", dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo (Pineda, 2010).

- Clima laboral: Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo (Chiavenato, 2007).
- Compromiso Organizacional: Supone una vinculación que implica o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer & Herscovitch, 2001).

### 3.3.2 Definición operacional

Variable dependiente:

- Rotación de personal

La Rotación de personal es el resultado por la fórmula del índice de rotación de personal de los trabajadores de cinco áreas de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana. De acuerdo a la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{((A+D)/2)(100)}{EM}$$

Variable independiente 1:

- Satisfacción laboral

La Satisfacción Laboral está representado por los trabajadores de dos áreas de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana a través de la Escala de Satisfacción Laboral, cuyas dimensiones son: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

Variable independiente 2:

- Clima laboral

El clima laboral está representado por los trabajadores de dos áreas de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana a través de la Escala de Clima Laboral, cuyas dimensiones son: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Variable independiente 3:

- Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional es el puntaje obtenido por los trabajadores de dos áreas de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana a través del Cuestionario Compromiso Organizacional, cuyas dimensiones son: Componente afectivo, normativo y de continuidad.

### 3.3.3 Operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de la Variable satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de medición
Satisfacción Laboral	-Significación de la tarea.	Puntaje obtenido en la dimensión	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26.	Intervalo
	-Condiciones de trabajo.	Puntaje obtenido en la dimensión	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27.	Intervalo
	-R. personal y/o social.	Puntaje obtenido en la dimensión.	6, 11, 13, 19 y 24.	Intervalo
	-Beneficios económicos.	Puntaje obtenido en la dimensión.	2, 5, 9, 10 y 16.	Intervalo
	- Autorrealización	Puntaje obtenido en la dimensión.	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.	Intervalo

Tabla 1 (Continuación)

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de medición
Clima Laboral	- Involucramiento personal	Puntaje obtenido en la dimensión.	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42 y 47.	Intervalo
	-Supervisión	Puntaje obtenido en la dimensión.	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48.	Intervalo
	-Comunicación	Puntaje obtenido en la dimensión.	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44 y 49.	Intervalo
	-Condiciones laborales	Puntaje obtenido en la dimensión.	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.	Intervalo



Compromiso organizacional	- Afectivo	Puntaje obtenido en la dimensión.	1, 2, 3, 4, 5 y 6.	Intervalo
	-Continuo	Puntaje obtenido en la dimensión.	7, 8, 9, 10, 11 y 12.	Intervalo
	-Normativo	Puntaje obtenido en la dimensión.	13, 14, 15, 16, 17 y 18.	Intervalo
Rotación de personal	-Alta rotación	Existe excesiva rotación por retiro voluntario, insatisfacción, edad avanzada y en busca de mejores oportunidades.	Televentas 21.1%	Intervalo
	-Baja rotación	Existe baja rotación de personal debido a que el empleado está conforme, satisfecho y considera que la empresa le brinda el reconocimiento y las oportunidades de crecer.	Postpago personas 5.6%	Intervalo

#### 4. Metodología

##### 4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa porque pretende recolectar datos en base a una medición numérica, para probar una hipótesis en dos o más muestras con el propósito de observar el compartimento de una variable. En este caso se pretender comparar las diferencias entre dos áreas de alta y baja rotación con respecto a las variables: clima laboral,

satisfacción laboral y compromiso organizacional en un Call Center de Lima Metropolitana (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

#### 4.2 Diseño de investigación

El diseño que se usará en esta investigación será no experimental, ya que se observará fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo en su forma transversal porque el número de ocasiones en que se medirá la variable será solo por una vez; lo que significa que el recojo de datos se realizará en un momento exacto del transcurso del tiempo (Hernández, et al., 2014). Es comparativa porque se realizará una comparación de la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional en dos áreas de la empresa, con alta y baja rotación de personal (Alarcón, 2008).

#### 4.3 Población y muestra

La población de estudio está conformada por 400 colaboradores de acuerdo a su sexo, edad y tiempo de servicio; grado de instrucción, estos se encuentran divididos en dos áreas de un Call Center de la ciudad de Lima Metropolitana. La muestra será de 73 colaboradores de Servicio Call Center (SCC) que serán seleccionados de manera aleatoria. Esta muestra fue calculada con el ProgramaG. Power, tomando en cuenta los siguientes parámetros: un nivel de significancia de 0.01, potencia de 0.95, tamaño del

efecto 0.9702 (Rodríguez, Retama, Lizana & Cornejo, 2011) y para una hipótesis de dos colas.

Tabla 2

*Distribución de la muestra según la población*

Rotación	Fr.	%
Alta rotación	237	59.25
Baja rotación	173	43.25
Total	400	100.0

En la Tabla 3, se detalla la distribución de la muestra según variables socio-demográficas. Se aprecia que la muestra está principalmente constituida por varones (61.6%), de 21 a 25 años (43.8%), solteros (87.7%), con instrucción universitaria completa (32.9%) y con uno a seis meses de tiempo de servicio en la organización (50.7%).

Tabla 3

*Distribución de la muestra de estudio*

Variables	Fr.	%
Sexo		
Varón	45	61.6
Mujer	28	38.4
Intervalos de edad		
20 años a menos	14	19.2
21 a 25 años	32	43.8
26 a 30 años	14	19.2
31 a más años	13	17.8

Variables	Fr.	%
Estado civil		
Soltero	64	87.7
Casado	4	5.5
Divorciado	1	1.4
Conviviente	4	5.5
Grado de instrucción		
Secundaria completa	14	19.2
Técnico completo	12	16.4
Técnico incompleto	9	12.3
Universitario incompleto	14	19.2
Universitario completo	24	32.9
Tiempo de servicio		
Menos de 1 mes	14	19.2
1 a 6 meses	37	50.7
6 meses a 1 año	13	17.8
1 a 3 años	8	11.0
3 a más años	1	1.4
Total	73	100.0

En la Tabla 4, se detalla la distribución de la muestra según el nivel de rotación en las áreas donde laboran. Se aprecia que la muestra está principalmente constituida por personal que labora en áreas de alta rotación (80.8%).

Tabla 4

*Distribución de la muestra según el nivel de rotación de personal*

Rotación	Fr.	%
----------	-----	---

Rotación	Fr.	%
Alta rotación	59	80.8
Baja rotación	14	19.2
Total	73	100.0

#### 4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A continuación, se presenta los instrumentos utilizados, el primero de ellos es la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC).

##### 4.4.1 Prueba de satisfacción laboral: (apéndice A)

Ficha técnica

Nombre: Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)

Autores: Sonia Palma Carrillo. El consentimiento informado para el uso de la misma (apéndice E)

Procedencia: Perú.

Administración: Individual o colectiva.

Grupos de Aplicación: Trabajadores en relación laboral de dependencia.

Calificación: Computarizada.

Duración: 20 a 30 minutos.

Aplicación: Trabajadores cualificados y no cualificados.

Significación: Factor general Satisfacción.

Factores componentes: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

Materiales: Cuestionario de 27 ítems y planillas de corrección.

Baremos: Baremos percentilares generales para muestra total, por sexo y grupo ocupacional. Puntuaciones “T” por factores.

Confiabilidad y validez:

En la Tabla 5, se detalla para efectos de la Confiabilidad, el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach y el método de mitades con el Coeficiente de Guttman. Se aprecia que los coeficientes obtenidos avalan la confiabilidad del Instrumento (Palma, 2004). Se podrá apreciar en el apéndice A un ejemplar sobre la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), la misma que fue sometida a los respectivos análisis de validez y confiabilidad.

Tabla 5

*Confiabilidad Escala SL-SPC*

Método/Coeficiente	Correlación
Consistencia interna/Alfa de Cronbach	.84
Mitades/Guttman	.81
Significativo ( $p < .05$ )	

La selección de los ítems que se consideraron para determinar el puntaje de inconsistencias fueron 6 pares de ítems con mayor grado de correlación entre sí y cuyos contenidos similares debieran corresponder a puntuaciones similares. La discrepancia distante o extrema puntúa como inconsistencia y con un puntaje igual o mayor a 4, lo cual se considera como indicador de prueba inconsistente. Este cálculo

está igualmente programado para calcularse de modo automático en el software diseñado para la calificación del instrumento.

En la Tabla 6, se detalla la validez de contenido trabajada con el método de jueces, para efectos del ajuste contenido de los ítems, se sometieron las puntuaciones a la estimación de correlaciones por factores con el coeficiente de Spearman-Brow. Se aprecia en la matriz la evidencia de correlaciones positivas y significativas (Palma, 2004).

Tabla 6

*Matriz correlaciones por factores*

VARIABLES	Factor II Condiciones Trabajo	Factor III Rec. Personal y/o Social	Factor IV Benef. Económicos	Puntaje Total
Factor I Significación Tarea	.418	.314	.158	.750
Factor II Condiciones Trabajo	----	.227	.291	.799
Factor III Rec. Personal y/o Social	----	---	.133	.538
Factor IV Benef. Económicos	----	----	----	.543
Factor I Significación Tarea	.418	.314	.158	.750

Significativo ( $p < .05$ )

**Estudio piloto en la muestra de investigación:**

Se evaluó la evidencia de validez con una muestra de 73 colaboradores, mediante un análisis factorial exploratorio, obteniendo unos índices de bondad de ajuste no adecuados con un valor de KMO igual a .596 que se encuentra fuera

de los parámetros esperados. Asimismo, se obtuvo un  $X^2 = 799$ ;  $gl = 351$ ;  $p = 0.000$ , lo cual indica el cumplimiento de esfericidad para el análisis factorial. En la Tabla 7, se aprecia los resultados del análisis factorial de la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), que presenta una estructura factorial de cinco dimensiones extraídas mediante el Análisis Paralelo de Horn (Peres-Neto, Jackson & Somers, 2005).

En la tabla 7, podremos apreciar cómo se empleó el método de Mínimos Residuales y rotación Oblimin, empleando el software JAMOV (versión 0.9.5.12). Se aprecia que la estructura obtenida no está de acuerdo al instrumento original, no siendo coherente con la teoría del instrumento.

Tabla 7

*Análisis factorial exploratorio de la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)*

Ítems	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
22	0.893				
20	0.805				
26	0.609			-0.348	
21	0.597				



23	0.503				
18					
19		0.651			
4		0.647			
1		0.523			
11		0.412		0.312	
13		0.395			
27					-0.326
9			0.944		
3		0.328	0.52	-0.304	
5			0.494		0.345
7					
10				0.528	
24				0.516	
2				0.484	
14				0.346	
16			0.330	0.330	
8					0.628
17					0.541
6					0.486
25	0.361			-0.329	0.391
12					0.347
15					
Autovalores	4.481	1.973	1.403	1.047	1.003
% V.E.	12.00	8.26	8.06	7.26	6.78
% V.E. Total	42.40				

Al haber obtenido una estructura que no se puede interpretar en el marco de los componentes del instrumento original, y con el propósito de obtener datos que sugieran algún indicador de validez y confiabilidad, se procedió a realizar un análisis de discriminación ítem-test, mediante la correlación de Pearson corregida por dimensiones originales.

En la Tabla 8, se observan las correlaciones para la dimensión significación de la tarea, las cuales van desde 0.267 hasta 0.622, encontrándose todas por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 8

*Análisis de ítems de la dimensión significación de la tarea*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
3	.490	.660
4	.267	.729
7	.458	.670
18	.296	.713
21	.407	.679
22	.482	.662
25	.410	.678
26	.622	.647

En la Tabla 9, se observan las correlaciones para la dimensión condiciones de trabajo, las cuales van desde 0.214 hasta 0.470, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 9

*Análisis de ítems de la dimensión condiciones de trabajo*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
1	.214	.537
8	.287	.516

12	.266	.560
14	.265	.555
15	.242	.556
17	.421	.468
20	.467	.457
23	.292	.518

En la Tabla 10, se observan las correlaciones ítem-test para la dimensión reconocimiento personal y/o social, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.263 hasta 0.398, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 10

*Análisis de ítems de la dimensión reconocimiento personal y/o social*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
6	.398	.466
11	.302	.523
13	.263	.543
19	.385	.480
24	.292	.535

En la Tabla 11, se observan las correlaciones para la dimensión beneficios económicos, las cuales van desde 0.421 hasta 0.638, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 11

*Análisis de ítems de la dimensión beneficios económicos*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
2	.421	.702
5	.436	.699
9	.638	.613
10	.443	.694
16	.495	.675

Por otro lado, en la Tabla 12 se puede observar que la prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa obtuvo un coeficiente que indican una buena confiabilidad de consistencia interna (por encima de 0.70) en las dimensiones significación de la tarea, beneficios económicos y en la prueba general. Del mismo modo, se hallaron coeficientes bajos en las dimensiones condiciones de trabajo y reconocimiento personal y/o social (por encima de 0.50).

Tabla 12

*Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones de satisfacción laboral*

Dimensiones	Alfa
Significación de la tarea	0.709
Condiciones de trabajo	0.555

Reconocimiento personal y/o social	0.566
Beneficios económicos	0.725
Prueba total	0.827

Finalmente, se procedió a construir un baremo mediante percentiles, para poder interpretar los resultados, el cual se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

*Baremo para las puntuaciones de la escala de satisfacción laboral*

Pc	Significac.	Condic.	Reconoc.	Beneficios	Puntaje total
5	24	25	14	9	80
10	26	28	15	11	85
15	27	29	16	13	90
20	28	29	16	14	91
25	29	31	17	15	93
30	30	31	17	15	95
35	30	32	18	15	95
40	31	33	18	16	98
45	31	34	18	16	99
50	32	34	19	17	101
55	33	34	20	18	102
60	33	35	20	18	102
65	34	36	21	19	104
70	35	37	21	19	108
75	35	38	21	20	111
80	35	39	22	20	114
85	36	39	23	20	115
90	38	40	23	21	118
95	39	40	24	24	124

#### 4.4.2 Prueba de clima laboral (apéndice B)

##### Ficha técnica

Nombre de la escala: Clima Laboral CL-SPC (2004).

Autora: Sonia Palma Carrillo. El consentimiento informado para el uso de la misma (apéndice E).

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 15 a 30 minutos.

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral.

Significación: El cuestionario realizado mide cinco dimensiones de la percepción global del ambiente laboral: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Materiales: Cuestionario de 50 ítems y planillas de corrección.

Tipificación: Baremos percentilares general para muestra total por sexo, jerarquía y tipo de empresa (muestra peruana: Lima Metropolitana).

Confiabilidad y validez:

En la tabla 14 para la Confiabilidad, se detallan los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el programa SPP y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; se aprecia entonces en la tabla una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable (Palma, 2004).

Tabla 14

*Análisis de confiabilidad de la Escala CL-SPC*

Método de análisis	Escala DO-SPC
Alfa de Cronbach	.97

Método de análisis	Escala DO-SPC
Split Half de Guttman	.90

En la tabla 15, se puede apreciar que se efectuó el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas entre los cinco factores de Clima Laboral. Se puede apreciar y confirmar la validez del instrumento (Palma, 2004).

Tabla 15

*Análisis por ítems de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC)*

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	.625	.325		.336
2		.563		.426
3				.557
4			.307	.612
5				.597
6	.408			.332
7		.383		
8	.342		.378	.408
9			.329	.479
10		.383		.490
11	.436		.342	
12		.581		
13	.308	.450	.416	
14				.382
15	.305			.450
16	.540			
17		.614		
18	.410		.478	.346
19	.329			

Tabla 15 (Continuación)

*Análisis por ítems de la escala de clima laboral (CL-SPC)*

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
20				.606
21	.488			
22		.509		
23			.590	
24				
25		.322		.493
26	.413	.399		
27	.316	.624		
28			.630	
29		.389		
30	.373		.409	.361
31	.505		.416	
32		.705		
33			.687	
34	.367		.311	
35	.687			
36		.637	.301	
37			.665	
38			.420	.640
39	.329			
40		.446	.487	
41	.402	.332		
42			.500	.338
43		.451	.645	
44	.312			
45	.405		.352	
46	.586	.388		
47	.412	.585		
48	.563			
49	.450		.315	
50	.681			

En la tabla 16, se puede apreciar las correlaciones por factores por cada área de la Escala de Clima laboral. Se puede apreciar que las más significativas son condiciones laborales y comunicación dentro de la muestra de los factores de la Escala CL-SPC (Palma, 2004).

Tabla 16



*Correlaciones por factores escala CL-SPC (Spearman Brown)*

FACTORES	Área I Realización personal	Área II Involucrami ento laboral	Área III Supervisi ón	Área IV Comunicac ión	Área V Cond iciones laborales	Punta je Total
Área I Realización personal	1.00	.630	.671	.686	.700	.755
Área II Involucrami ento laboral	----	1.00	.779	.764	.783	.889
Área III Supervisión	----	----	1.00	.803	.826	.921
Área IV Comunicaci ón	----	----	----	1.00	.839	.921
Área V Condiciones Laborales	----	----	----	----	1.00	.926

Estudio piloto en la muestra de investigación:

Se evaluó la evidencia de validez mediante un análisis factorial exploratorio, obteniendo unos índices de bondad de ajuste no adecuados con un valor de KMO igual a .685 que se encuentra fuera de los parámetros esperados. Asimismo, se obtuvo un  $X^2 = 2563$ ;  $gl = 1225$ ;  $p = 0.000$ , lo cual indica el cumplimiento de esfericidad para el análisis factorial. En la Tabla 17, se aprecia los resultados del análisis factorial de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC), que presenta una estructura factorial de dos dimensiones extraídas mediante el Análisis Paralelo de Horn (Peres-Neto, et al. 2005). Además, se empleó el método de Mínimos Residuales y rotación Oblimin, empleando el software JAMOV (versión 0.9.5.12). Se aprecia que la estructura obtenida no está de

acuerdo al instrumento original, no siendo coherente con la teoría del instrumento.

Tabla 17

*Análisis factorial exploratorio de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC)*

Ítems	Factor 1	Factor 2
26	0.807	
20	0.770	
15	0.744	
18	0.715	
21	0.681	
12	0.654	
10	0.651	
9	0.650	
8	0.646	
27	0.631	
13	0.628	
17	0.617	
16	0.577	
28	0.567	
14	0.541	
29	0.523	
5	0.486	
42	0.484	
22	0.463	0.430
7	0.430	
41	0.408	
11	0.396	0.370
39	0.372	0.368

Tabla 17(Continuación)

Ítems	Factor 1	Factor 2
34		0.738

50		0.687
25		0.662
45		0.645
47		0.638
35		0.611
33		0.606
23		0.566
3		0.557
38		0.549
48		0.531
44		0.526
4		0.517
49		0.516
46		0.487
32		0.482
24		0.471
19	0.363	0.466
30		0.456
31		0.452
37		0.416
1		0.407
36		0.386
43		0.382
40		0.375
6		0.352
2		0.314
Autovalores	15.488	3.178
% V.E.	19.70	17.90
% V.E. Total	37.70	

---

Al haber obtenido una estructura que no se puede interpretar en el marco de los componentes del instrumento original, y con el propósito de obtener datos que sugieran algún indicador de validez y confiabilidad, se procedió a realizar un análisis de discriminación ítem-test, mediante la correlación de Pearson corregida por dimensiones originales.

En la Tabla 18, se observan las correlaciones para la dimensión autorrealización, las cuales van desde 0.219 hasta 0.613, encontrándose todas

por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 18

*Análisis de ítems de la dimensión autorrealización*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
1	.219	.792
6	.558	.734
11	.572	.735
16	.410	.755
21	.613	.730
26	.480	.748
31	.403	.756
36	.454	.749
41	.392	.757
46	.389	.757

En la Tabla 19, se observan las correlaciones para la dimensión involucramiento personal, las cuales van desde 0.252 hasta 0.668, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 19

*Análisis de ítems de la dimensión involucramiento personal*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
2	.296	.823
7	.252	.821
12	.668	.777
17	.605	.786
22	.707	.776
27	.603	.786
32	.451	.803
37	.406	.808
42	.556	.792
47	.427	.805

En la Tabla 20, se observan las correlaciones ítem-test para la dimensión supervisión, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.402 hasta 0.658, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de esta dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 20

*Análisis de ítems de la dimensión supervisión*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
3	.584	.802
8	.460	.816
13	.593	.801
18	.658	.794
23	.439	.817
28	.467	.814
33	.515	.811
38	.423	.818
42	.609	.799
48	.402	.824

En la Tabla 21, se observan las correlaciones para la dimensión comunicación, las cuales van desde 0.311 hasta 0.740, encontrándose todos por

encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 21

*Análisis de ítems de la dimensión comunicación*

Ítem	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
4	.555	.792
9	.408	.808
14	.413	.806
19	.740	.773
24	.494	.798
29	.590	.788
34	.561	.792
39	.530	.794
44	.443	.803
49	.311	.822

En la Tabla 22, se observan las correlaciones para la dimensión condiciones laborales, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.369 hasta 0.649, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 22

*Análisis de ítems de la dimensión condiciones laborales*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
5	.455	.779
10	.485	.776
15	.459	.778
20	.450	.779
25	.649	.759
30	.584	.762
35	.404	.787
40	.369	.788
45	.446	.780
50	.426	.785

Por otro lado, en la Tabla 23 se puede observar que la prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa obtuvo coeficientes aceptables, en todos los casos (por encima de 0.70), asegurando de este modo que todas las dimensiones del instrumento, así como este en su totalidad presentan una buena confiabilidad.

Tabla 23

*Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones de clima laboral*

Dimensiones	Alfa
Autorrealización	0.771
Involucramiento personal	0.815
Supervisión	0.825
Comunicación	0.814
Condiciones laborales	0.795
Prueba total	0.952

Finalmente, se procedió a construir un baremo mediante percentiles, para poder interpretar los resultados, el cual se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

*Baremo para las puntuaciones de la escala de clima laboral*

Pc	Autorreal.	Involuc.	Superv.	Comunic.	Condic. Laborales	Puntaje total
5	25	25	27	27	27	136
10	27	29	29	29	29	144
15	31	30	30	31	29	151
20	31	31	33	32	31	161
25	33	33	34	33	32	163
30	35	33	35	33	35	174
35	35	34	36	34	35	177
40	36	35	37	35	36	180
45	36	36	37	36	37	184
50	37	37	38	37	37	187
55	38	38	38	38	38	190
60	39	38	39	39	39	193
65	39	39	39	39	39	197
70	40	40	40	40	40	198
75	41	41	40	40	40	199
80	41	41	40	40	40	200
85	42	42	41	42	42	204
90	43	44	42	43	42	207
95	44	45	45	43	44	215

## 4.4.3 Prueba de compromiso organizacional: (apéndice C)

Ficha técnica

Nombre: Escala de Compromiso organizacional.

Autores: Allen y Mayer (1997) Validada por Elizabeth de Montoya. El consentimiento para su uso (apéndice F).

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 20 a 30 minutos.

Aplicación: Trabajadores cualificados y no cualificados.



Significación: El cuestionario realizado consta de 13 afirmaciones o juicios positivos y negativos, que definen las tres dimensiones del compromiso organizacional.

Materiales: Cuestionario de 13 ítems y planilla de corrección.

Calificación: del 1 al 5 el grado de acuerdo y desacuerdo por cada respuesta.

Confiabilidad y validez:

En la tabla 25, para el análisis de fiabilidad, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, el cual nos da una medida de fiabilidad para las variables que están relacionadas a un constructo, en este caso tenemos el compromiso afectivo, de continuidad, normativo y el compromiso en general. Se puede apreciar que la muestra obtuvo un alfa de Cronbach de 0.925, el cual representa una alta fiabilidad y consistencia interna de la escala (Montoya, 2014)

Tabla 25

*Análisis de confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados	Nº de elementos
.916	.925	18

Por otro lado, muchos autores han estudiado la validez de la escala de compromiso organizacional de Meyer, Allen & Smith (1993) en diversos contextos. Arciniega y González (2006), validaron y trasladaron los ítems originales de la escala reformulados en positivo. La versión que se empleó en

este estudio fue de 18 ítems. Para medir la validez de constructo se empleó un análisis factorial exploratorio con rotación oblimín y se obtuvo como resultado la aprobación de las 3 dimensiones. Cabe añadir que los índices de consistencia interna que se obtuvieron fueron de .79 de compromiso afectivo, .77 de compromiso continuo y .72 de compromiso normativo. Ello demuestra la consistencia de la prueba (Arciniega & González, 2006). Otro estudio, fue llevado a cabo en México, donde se aplicó la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en una muestra de 233 trabajadores mexicanos de dos organizaciones (pública y privada). Para llevar a cabo la validez de constructo se realizó un análisis factorial de componentes principales y rotación varimax, del cual se obtuvieron resultados significativos. En este estudio también se empleó la versión de 18 ítems. Luego, se procedió a realizar una prueba de consistencia donde los índices de consistencia según Cronbach obtenidos, en esa versión hispana de los ítems, fue de .81 para la subescala de compromiso afectivo, .48 para la sub escala de compromiso de continuidad y .82 para la sub escala de compromiso normativo (Betanzos, Andrade & Paz, 2006). En Latinoamérica, se llevó a cabo un estudio en Brasil para validar el modelo de Meyer y Allen y sus tres dimensiones. Se contó con la participación de 373 empleados de diversas empresas. Se llevó a cabo un análisis factorial, de componentes principales y rotación varimax, asimismo, se emplearon el análisis de Cluster. Los resultados confirmaron las 3 dimensiones. Cabe añadir que 2 variables fueron eliminadas por su influencia en un alfa de Cronbach bajo (como se citó en Montoya, 2014).

En el Perú existen algunas investigaciones que aportan a la confiabilidad de la escala. Por ejemplo, el estudio Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas, arroja la confiabilidad del cuestionario con un total de .88 según alfa de Cronbach. Asimismo, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio, con rotación Varimax, y los resultados de este estudio señalaron que no existe relación entre el compromiso organizacional y variables demográficas, sin embargo, sí se encontró una relación positiva entre la satisfacción del trabajo y el compromiso organizacional (Loli, 2007).

Estudio piloto en la muestra de investigación:

Se evaluó la evidencia de validez mediante un análisis factorial exploratorio, obteniendo unos índices de bondad de ajuste no adecuados con un valor de KMO igual a .571 que se encuentra fuera de los parámetros esperados. Asimismo, se obtuvo un  $X^2 = 718$ ;  $gl = 153$ ;  $p = 0.000$ , lo cual indica el cumplimiento de esfericidad para el análisis factorial. En la Tabla 26, se aprecia los resultados del análisis factorial del Cuestionario de Compromiso Organizacional, que presenta una estructura factorial de cinco dimensiones extraídas mediante el Análisis Paralelo de Horn (Peres-Neto et al., 2005). Además, se empleó el método de Mínimos Residuales y rotación Oblimin, empleando el software JAMOVI (versión 0.9.5.12). Se aprecia que la estructura obtenida no está de acuerdo al instrumento original, no siendo coherente con la teoría del instrumento.

Tabla 26

*Análisis factorial exploratorio del Cuestionario de Compromiso Organizacional*

Ítems	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4
16	0.819			
15	0.765			
18	0.658			
14	0.639			
1	0.608			
17	0.595			
2	0.548			
6	0.509			
7				
13		0.990		
12		0.934		
11		0.326		
10				
3				
5			1.000	
4			0.878	
9				0.847
8				0.649
Autovalores	3.941	1.431	1.040	0.690
% V.E.	19.97	12.38	10.42	7.65
% V.E. Total	50.40			

Al haber obtenido una estructura que no se puede interpretar en el marco de los componentes del instrumento original, y con el propósito de obtener datos que sugieran algún indicador de validez y confiabilidad, se procedió a realizar un análisis de discriminación ítem-test, mediante la correlación de Pearson corregida por dimensiones originales. En la Tabla 27, se observan las correlaciones para la dimensión afectiva, las cuales van desde 0.075 hasta 0.350, encontrándose la mayoría por encima de 0.20, debiéndose eliminar el ítem 3 por tener un coeficiente menor que 0.20. Ello fue respaldado con los valores del

coeficiente Alfa, ya que al eliminar el ítem 3 se incrementó la consistencia interna.

Tabla 27

*Análisis de ítems de la dimensión afectiva*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
1	.294	.394
2	.217	.435
3	.075	.518
4	.336	.365
5	.350	.352
6	.256	.462

En la Tabla 28, se observan las correlaciones para la dimensión continuidad, las cuales van desde 0.202 hasta 0.458, encontrándose todos por encima de 0.20, por lo que no se eliminó ningún ítem de la dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 28

*Análisis de ítems de la dimensión continuidad*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
7	.216	.559
8	.458	.396
9	.230	.500
10	.202	.516
11	.318	.456
12	.365	.432

En la Tabla 29, se observan las correlaciones ítem-test para la dimensión normativa, cuya solución dio como resultado coeficientes que van desde 0.267

hasta 0.781, encontrándose todos por encima de 0.20. Por lo que no se eliminó ningún ítem de esta dimensión. Ello fue respaldado con los valores del coeficiente Alfa, ya que al eliminarse algún ítem estos coeficientes disminuirían.

Tabla 29

*Análisis de ítems de la dimensión normativa*

Item	Correlación ítem-total corregido	Alfa si el ítem se elimina
13	.267	.828
14	.689	.693
15	.781	.663
16	.566	.738
17	.451	.754
18	.547	.732

Por otro lado, en la Tabla 30 se puede observar que la prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa obtuvo coeficientes bajos, en las dimensiones afectiva y continuidad (por encima de 0.50); asimismo, se obtuvieron coeficientes aceptables en la dimensión normativa y en la prueba en general (por encima de 0.70), asegurando de este modo que todas las dimensiones del instrumento, así como este en su totalidad presentan una buena confiabilidad.

Tabla 30

*Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones de compromiso organizacional*

Dimensiones	Alfa
Afectiva	0.518
Continuidad	0.526
Normativa	0.771
Prueba total	0.754

Finalmente, se procedió a construir un baremo mediante percentiles, para poder interpretar los resultados, el cual se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

*Baremo para las puntuaciones del cuestionario de compromiso organizacional*

Pc	Afectiva	Continuidad	Normativa	Puntaje total
5	15	16	19	51
10	16	19	21	63
15	18	20	24	69
20	18	22	26	70
25	20	23	27	72
30	20	24	28	72
35	20	24	29	75
40	22	25	30	77
45	22	25	30	79
50	22	26	32	79
55	23	26	32	80
60	24	27	32	82
65	24	29	33	83
70	26	30	34	86
75	26	30	34	88
80	28	31	34	91
85	30	32	35	93
90	31	34	36	96
95	32	36	36	100

#### 4.4.4 Índice de rotación de personal

Chiavenato (2007) afirma:

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos

disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales. (pág.190)

La ecuación que recomienda Chiavenato (2007) para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{((A+D)/2)(100)}{EM}$$

Donde:

*A*=admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

*D*=desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del período considerado (salidas).

*EM*=efectivo medio del área considerada dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

Asimismo, cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones se van a evaluar los subsistemas de un sistema mayor de la organización, en este caso cada sub área debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal (Pineda ,2010). La fórmula que se utilizará para calcular el nivel de rotación de personal en las cinco áreas del Call Center de Lima Metropolitana según Pineda (2010) será la siguiente:



$$\text{Índice de rotación de personal} = \left( \frac{A+D}{2} \right) + R + T(100) / PE$$

Donde:

$A$ =personal admitido.

$D$ =personal desvinculado.

$R$ =recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

$T$ = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

Este índice toma en cuenta el flujo interno de personal en las diversas áreas de la organización y entre estos.

#### 4.5 Procesamiento de datos

a) Se contactó con la Gerente de Recursos Humanos de un Call Center de Lima Metropolitana.

b) Luego se solicitó una entrevista con el Jefe de Recursos Humanos y el Analista de Selección con el propósito de tener conocimientos de la rotación de personal en la organización y qué factores influyeron en ello.

c) Se informó de qué se trata la investigación y lo que pretende lograr en la empresa, buscando así, su colaboración para la realización de la investigación con fines científicos.

d) Se solicitó un permiso para tener entrada libre a la empresa con fines de investigación, el cual fue aprobado.

- e) Se aplicó la ficha de consentimiento informado (apéndice D) a los trabajadores, antes de proceder a evaluarlos donde se le brindará la ficha de consentimiento para que participen de manera autónoma en los exámenes psicológicos.
- f) Se procedió a realizar las pruebas psicométricas sobre Satisfacción Laboral, Clima Laboral y Compromiso organizacional.

#### Análisis de datos:

Se registró los datos con el programa SPSS versión 22. Los datos obtenidos se analizaron y describieron. Se calcularon las medias, desviaciones estándar y coeficientes de variación. Por otro lado, cuando la muestra fue mayor a 50 se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov y cuando fue menor a 50 se empleó la prueba de normalidad ShapiroWilks. Finalmente, se utilizó la prueba estadística de “t” de student para dos grupos independientes.

## 5. Resultados

En la Tabla 32, se observa que el grupo de baja rotación destaca en todas las dimensiones de satisfacción laboral y en su puntaje total. Por otro lado, en ambos grupos, los coeficientes de variación indican que las dispersiones de sus puntuaciones son aceptables, por lo que sus puntuaciones son homogéneas. Con respecto a la prueba de normalidad, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov en el grupo de alta rotación y la prueba de Shapiro-Wilk en el grupo de baja rotación (debido a las cantidades de muestra en cada grupo), obteniéndose coeficientes con probabilidades no significativas ( $p > .05$ ) en todas las dimensiones y en el puntaje total de los grupos de comparación, lo cual justifica el empleo de una prueba paramétrica para la comparación entre ellos. Al respecto, los resultados obtenidos con la  $t$  de Student indican que la diferencia según la rotación es solo significativa ( $p < .05$ ) en las condiciones de trabajo, los beneficios económicos y en el puntaje total de satisfacción laboral.

Tabla 32

*Satisfacción laboral según rotación*

Variables	Rotación	Media	D.E	C.V.	Normal.	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Significación de la tarea	Alta	31.63	4.27	13.52	.084ns	.200	-	
	Baja	32.93	4.48	13.61	.955ns	.634	1.015 ns	0.314
Condiciones de trabajo	Alta	33.24	4.68	14.07	.094ns	.200	-	
	Baja	36.64	3.67	10.02	.986ns	.996	2.540 *	0.013
Reconocimiento Personal	Alta	18.69	2.97	15.90	.110ns	.071	-	
	Baja	20.00	4.90	24.49	.956ns	.658	1.288 ns	0.202
Beneficios económicos	Alta	16.20	4.08	25.21	.096ns	.200	-	
	Baja	18.79	2.78	14.79	.956ns	.658	2.240 *	0.028
Satisfacción laboral	Alta	99.76	12.20	12.23	.099ns	.200	-	
	Baja	108.36	11.02	10.17	.940ns	.415	2.411 *	0.019

*Nota:*n.s. No significativo ( $p > .05$ )\* Significativo ( $p < .05$ )

En la Tabla 33, se observa que el grupo de baja rotación destaca en todas las dimensiones de clima laboral y en su puntaje total. Por otro lado, en ambos grupos, los coeficientes de variación indican que las dispersiones de sus puntuaciones son aceptables, por lo que sus puntuaciones son homogéneas. Con respecto a la prueba de normalidad, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov en el grupo de alta rotación y la prueba de Shapiro-Wilk en el grupo de baja rotación (debido a las cantidades de muestra en cada grupo), obteniéndose coeficientes con probabilidades no significativas ( $p > .05$ ) en todas las dimensiones y en el puntaje total de los grupos de comparación, lo cual justifica

el empleo de una prueba paramétrica para la comparación entre ellos. Al respecto, los resultados obtenidos con la *T* de Student indican que la diferencia según la rotación es sólo significativa ( $p < .05$ ) en supervisión, comunicación y en el puntaje total de clima laboral, siendo muy significativa ( $p < .01$ ) en condiciones laborales.

Tabla 33

*Clima laboral según rotación*

VARIABLES	Rotación	Media	D.E	C.V.	Normal	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Autorrealización	Alta	35.97	6.32	17.58	.092ns	.200	-1.306	0.19
	Baja	37.36	2.53	6.77	.980ns	.972	ns	7
Involucramiento personal	Alta	35.92	6.00	16.69	.070ns	.200	-1.886	0.06
	Baja	38.07	3.12	8.21	.957ns	.671	ns	7
Supervisión	Alta	36.29	5.56	15.34	.106ns	.100	-2.618	0.01
	Baja	38.86	2.48	6.37	.941ns	.431	*	2
Comunicación	Alta	35.93	5.55	15.43	.098ns	.200	-2.162	0.03
	Baja	38.29	3.05	7.96	.903ns	.125	*	7
Condiciones laborales	Alta	35.78	5.46	15.27	.106ns	.100	-2.793*	0.00
	Baja	38.50	2.47	6.42	.921ns	.226	*	8
Clima laboral	Alta	179.29	26.27	14.65	.092ns	.200	-2.604	0.01
	Baja	191.07	10.94	5.73	.903ns	.125	*	2

*Nota*

- No significativo ( $p > .05$ )
- n.s. Significativo ( $p < .05$ )
- \* Muy significativo ( $p < .01$ )
- \*\*

En la Tabla 34, se observa que el grupo de baja rotación destaca en su puntaje total y en casi todas las dimensiones de compromiso organizacional, con excepción de la dimensión normativa en la que destaca el grupo con alta rotación. Por otro lado, en ambos grupos, los coeficientes de variación indican que las dispersiones de sus puntuaciones son aceptables, por lo que sus puntuaciones son homogéneas. Con respecto a la prueba de normalidad, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov en el grupo de alta rotación y la prueba de Shapiro-Wilk en el grupo de baja rotación (debido a las cantidades de muestra en cada grupo), obteniéndose coeficientes con probabilidades no significativas ( $p > .05$ ) en todas las dimensiones y en el puntaje total de los grupos de comparación, lo cual justifica el empleo de una prueba paramétrica para la comparación entre ellos. Al respecto, los resultados obtenidos con la  $t$  de Student indican que no existen diferencias significativas ( $p > .05$ ) entre el grupo con alta y baja rotación.

Tabla 34

*Compromiso organizacional según rotación*

VARIABLES	Rotación	Media	D.E	C.V.	Normal.	$p$	$T$	$P$
Afectivo	Alta	22.63	5.12	22.61	.078ns	.200	-1.277	0.206
	Baja	24.57	5.15	20.98	.912ns	.167	ns	
Continuidad	Alta	26.12	6.03	23.09	.096ns	.200	-0.268	0.790
	Baja	26.43	3.18	12.03	.963ns	.776	ns	
Normativo	Alta	30.00	5.77	19.25	.096ns	.200	-0.220	0.826
	Baja	29.64	3.71	12.53	.941ns	.435	ns	
Compromiso organizacional	Alta	78.75	13.20	16.76	.078ns	.200	-0.508	0.613
	Baja	80.64	9.15	11.34	.974ns	.930	ns	

n.s. No significativo ( $p > .05$ )

## **6. Discusión de los resultados**

La discusión del presente estudio se organiza en función de las hipótesis formuladas, las implicancias de los resultados, la contrastación de estos con investigaciones similares y las limitaciones. Asimismo, se empieza con las hipótesis específicas, para concluir con la hipótesis general.

En la presente investigación se comprobó que existen diferencias significativas en la satisfacción laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana, dado que se confirma que las dimensiones que son altamente significativas en la permanencia de los colaboradores son la insatisfacción laboral y las condiciones de trabajo y los beneficios económicos son determinantes para que el personal se sienta satisfecho dentro de la empresa. Esto concuerda con la investigación de Pineda (2010) quien estudió en México sobre la motivación y satisfacción laboral del personal que se encontraba laborando en una empresa de seguridad privada, con el objetivo de identificar una alta rotación de personal. Al finalizar, se puede concluir que la principal causa de rotación de personal en esta organización es la insatisfacción laboral de los trabajadores, debido a las pocas oportunidades de desarrollo profesional y baja remuneración económica.

Asimismo, se verificó que existen diferencias significativas en el clima laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana. Ya que la falta de reconocimiento personal y/o

social, y significación de la tarea, la comunicación y la relación con los supervisores afecta significativamente en la rotación de personal de los puestos operativos del Call Center; debido a que no favorece a un adecuado ambiente laboral. Lo anterior, coincide con lo reportado por Villegas (2012), quien en sus resultados concluye que las causas principales de la rotación de personal en los receptores pagadores de la región I metropolitana de una Institución financiera en Guatemala de la Asunción son el mal clima laboral y las pocas oportunidades de trabajo.

Con respecto a la hipótesis que señalaba que existen diferencias significativas en el compromiso organizacional entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana no se probó. Se halló que el compromiso organizacional no es una variable que marque una diferencia entre la alta y baja rotación, ya que los lazos emocionales que forjan con la organización, la vinculación al tiempo invertido y la lealtad a la institución; no influyen en que un colaborador decida permanecer en la organización. Esto coincide con la investigación de Castro, Martínez, Robledo y Sierra (2014) quienes realizaron un estudio y los datos obtenidos de esta investigación muestran que, para el caso de compromiso organizacional y las variables de algunas características personales, en su mayoría, no constituyen variables que diferencien o se asocien significativamente al nivel de rotación de personal de los trabajadores.



Este hallazgo podría explicarse tomando en cuenta lo manifestado por Juaneda y González (2007), quienes al respecto señalan que la variable laboral que condiciona el nivel de compromiso y que mayormente se relacionan positiva y significativamente con esta variable según la literatura es, la antigüedad en la organización, es decir la permanencia en la empresa, pues quienes poseen mayor compromiso organizacional, son las personas que continúan trabajando en la organización y por ende con ellos disminuye la rotación de personal en dicha empresa.

Entonces, se puede decir, que se ha encontrado que las variables satisfacción laboral y clima laboral influyen de manera significativa en la rotación de personal de un Call Center de Lima Metropolitana, dado que la insatisfacción laboral, las condiciones de trabajo, tales como: beneficios económicos, ambiente laboral, falta de comunicación y mala relación con los supervisores afectan directamente a que los colaboradores renuncien a la organización. Al respecto Pérez (2013), encontró que dentro de los factores que influyen en la rotación de personal de la distribuidora de productos Coca Cola, se encuentra la insatisfacción laboral (36%), el descontento con los horarios laborales (49%); que se ve altamente asociado a no generar un buen clima laboral, estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%), coincidiendo de este modo con los hallazgos del presente estudio, a pesar de ser trabajadores de otra organización.

Cabe señalar que un tema que queda a discusión sobre los resultados de la investigación son las diferencias que existen entre dos áreas distintas de la organización, que son el área de post pago y el área de televentas, ya que cada una de ellas cuenta con factores que influyen en su labor diaria como son: el estilo de liderazgo, la presión laboral, la comunicación, indicadores de metas, entre otras variables; estas podrían influenciar en los resultados al comparar la rotación entre ambas áreas. Sin embargo, la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional, son medidos a nivel general de la organización por la estructura de sus cuestionarios, y no por áreas. Esto podría considerarse para futuras investigaciones de tipo comparativas.

Finalmente, cabe señalar algunas limitantes cuando se realiza investigaciones con teleoperadores que laboran en un Call Center es su temor a la evaluación, lo cual fue puesto de manifiesto al firmar los consentimientos informados, por lo cual se considera que podría haber un efecto muy importante de deseabilidad social en las respuestas brindadas en los instrumentos aplicados. En tal sentido estos resultados deben ser interpretados con cautela, por esta característica peculiar de la muestra.

Asimismo, otra limitación fue que la muestra se reduce a un tamaño pequeño pero representativo, por tal motivo no se realizó un análisis factorial sino una correlación de ítem – test para obtener ítems homogéneos. No obstante, esta investigación representa una base para futuras investigaciones que puedan usar análisis factorial para correlacionar sus variables estudiadas.

En cuanto al efecto sociodemográfico, la muestra está principalmente constituida por varones de 21 a 25 años, solteros, con instrucción universitaria completa y con uno a seis meses de tiempo de período de trabajo, por lo que se puede considerar obstáculo para medir con mayor profundidad el compromiso organizacional. Sin embargo, esto abre camino a realizar futuras investigaciones en el rubro de Call Center comparando variables sociodemográficas.

Por último, una cuarta limitante fue no tener acceso a mayor información sobre la rotación de personal de años anteriores, debido a que por motivos de confiabilidad no se logró obtener mayores datos sobre la organización.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

1. La satisfacción laboral y clima laboral influyen de manera significativa en la rotación de personal de un Call Center de Lima Metropolitana, pero no el compromiso organizacional.
2. Existen diferencias significativas en la satisfacción laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación de una empresa de Call Center, dado que la insatisfacción laboral, las condiciones de trabajo, tales como: beneficios económicos, ambiente laboral, falta de comunicación y mala relación con los supervisores.
3. Existen diferencias significativas en el clima laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación, ya que una causa significativa en la rotación de personal en los trabajadores son los problemas de comunicación con sus superiores dentro de la actividad laboral; es decir para ellos es relevante la relación de apoyo y orientación para las tareas dadas por sus supervisores para tener un buen desempeño diario.
4. No existen diferencias significativas en el compromiso organizacional entre el personal de áreas de alta y baja rotación, ya que el lazo efectivo, la vinculación al tiempo invertido y la lealtad a la institución; no influyen

en que un colaborador decida permanecer en la organización o migrar a otra institución.

## 7.2 Recomendaciones

1. Realizar investigaciones en otros distritos de Lima Metropolitana, para tener una mayor muestra de trabajadores y comprender mejor sus fuentes de presión laboral que lo impulsan a rotar periódicamente.
2. Analizar las variables estudiadas desde la perspectiva de un diseño correlacional-causal.
3. Construir un nuevo instrumento que mida los factores que influyen en la rotación de acuerdo a la realidad del mercado de Call Centers Latinoamericano, que es cambiante en cada gobierno de tueno, que sea válido y confiable.
4. Ampliar el estudio a una cantidad representativa de Call Centers de Lima Metropolitana, a fin de que los resultados se puedan generalizar y se puedan observar otras muestras y comparar la influencia de las variables estudiadas.
5. Emplear los hallazgos de este estudio para proponer programas que promuevan la disminución de la rotación de personal y el adecuado clima laboral.

## Referencias

Alarcón, R. (2008). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento* (2a ed.). Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Andrade, M. (2010). *Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A de la ciudad del Cuenca en el 2009*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>.

Antón, C.& González, L. (2005). *Examen de las relaciones entre el compromiso organizacional afectivo y continuo*. (2a ed.). Salamanca: Universidad de Salamanca.

Arapob, E. (2010). *Call center, rotación, ausentismo, sobredotación y retención*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/222164222/Call-Center-Rotacion-Ausentismo-Sobredotacion-y-Retencion>.

Arciniega, L. y González, L. (2006). ¿Cuál es la influencia de los valores de trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.

Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 3(200), 5-12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520002>.

Barraza, A. & Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio, avances en supervisión educativa. *Revista de Innovación Educativa del Instituto Politécnico Nacional de México*, 8(45) 21-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420818003>.

Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>.

Billikopf, G. (2003). *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal*. Recuperado de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agrolaboral/7libro/AgroLaboral.pdf>. Chile

Buendía, L. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de ventas en una empresa comercial de*

Quito. Recuperado de [space.udla.edu.ec/bitstream/33000/8202/1/UDLA-EC-TPO-2017-13.pdf](http://space.udla.edu.ec/bitstream/33000/8202/1/UDLA-EC-TPO-2017-13.pdf)

Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Cabrera, A. R., Ledezma, M. T & Rivera, N. (2001). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91. Recuperado de [http://contexto.uanl.mx/pdf/num5/Contexto\\_ImpactoenlaRotacion.pdf](http://contexto.uanl.mx/pdf/num5/Contexto_ImpactoenlaRotacion.pdf).

Castro, D., Martínez F., Robledo D. & Sierra, E. (2014). Compromiso organizacional en trabajadores. *Revista de Psicología de la Universidad Viña del Mar*, 3(6), 34-51. Recuperado de <http://sitios.uvm.cl/revistapsicologia/revista/06.07.compromiso.pdf>

Ccollana - Salazar. Y. (2014). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 5(3), 53-62. Recuperado de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme\\_v5n3\\_yccollana\\_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf).



Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L. J., Ortiz Figueroa, S. P., & Jiménez Barbosa, W. G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72), 19-26. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. Disponible en: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2312/231242734009">](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2312/231242734009)

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8va Ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Córdoba, C. (2004). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>.

Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>.

Díaz de León, G. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf>.

*Diario El correo.* (23 de Agosto del 2014). Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>.

Domínguez, R., & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad de la empresa de Cotton S.A.A. – Planta Trujillo.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ\\_R ENZO\\_ROTACION%20DE%20PERSONAL\\_PRODUCTIVIDAD.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_R ENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf)

Flores, R., Abreu, J.L. & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Internacional de Buena Conciencia*, 3(1), 65-99.

Galavíz, J.L. (2012). *Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones.* Recuperado de <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/089.pdf>

Gamboa, L. (2013). Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia. *Revista de Ciencia Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*, 5(1), 3-13. Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoinvestigacion/wp->

content/uploads/sites/9/2014/02/sme\_v5n1\_lgamboa\_Clima-laboral-de-la-empresa-Bomboner%C3%ADa-di-Perugia-2.pdf.

Garza, D. (2010). El clima laboral en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado de <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>.

Gibson, J., Ivanevich, J. & Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (12va Ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Gómez, D., Recio, R., Avalos, M. & González, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 61-62. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Teleaccion/la-rotacin-en-el-contact-centerrotacion-en-lima-Call-Center>.

Gómez, L. (2014). *Análisis sobre la rotación de personal en organización ACONTRIBUT S.A.S de Bogotá*. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/12083/1/ROTA-CION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N.pdf>.

- Grijalva, G. (2004). *Modelo turnover*. Universidad de Sonora. (Tesis de Maestría). Universidad de Sonora. Recuperada de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>.
- Helper, C. (2010). *La industria del call center estrategia, prácticas de recursos humanos y rendimiento*. Recuperado de <http://myslide.es/documents/call-center-rotacion-ausentismo-sobredotacion-y-retencion.html>.
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Juaneda, E., & González, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En J. C. Ayala (coord.) *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 3590-3609. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234965.pdf>
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Revista de Producción y Gestión*, 10(2) 30-37. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10\\_n2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n2/a06.pdf).

- López, J. (2004). *Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>.
- Marcelo, J. (2018). *Satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de [http://www.cadecia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://www.cadecia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf)
- Martínez, M. (2010). *Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A.* Ciudad de Cuenca. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>.
- Mejía, C. (2009). *Tendencias globales, la visión de Latinoamérica y el indicador más importante de la industria "La Rotación"*. 2do Congreso de Contact Center & CRM. Perú. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Teleaccion/la-rotacin-en-el-contact-center?smtNoRedir=1>.

- Melía, J. (1998). *Cuestionario Satisfacción Laboral S20/23. Psicología de la seguridad laboral*. Universidad de Valencia. Recuperado de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF).
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/journals/apl/78/4/538/>.
- Méndez, A. (2015). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del parque eco arqueológico en México*. (Tesis de Maestría). Universidad de México. Recuperada de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/432/1/Tesis%20de%20Amalia%20M%C3%A9ndez.pdf>.
- Méndez, C. (2001). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/51374860/Mendez-C-E-2001-Fundamentos-Metodologia#scribd>.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general*. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>.

Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2010). *Informe estadístico mensual* N°98-3636. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/IEM\\_170.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/IEM_170.pdf).

Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Call Center. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Miranda, S. (2007). *Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo: Análisis de renuncias voluntarias*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile. Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/miranda\\_s/sources/miranda\\_s.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/miranda_s/sources/miranda_s.pdf).

Navarro, L (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. (Tesis de Maestría). Instituto

Politécnico Nacional. Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>.

Navarro, R., García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional* (4a Ed.). Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf).

Palma S. (2004). Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. *Revista de Psicología*, 3(1). Recuperado de [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)

Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil. Recuperado de [http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc\\_view/316-t-ec3-169-p227](http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227).

Peres-Neto, P. R., Jackson, D. A. & Somers, K. M. (2005). How many principal components? Stopping rules for determining the number of non-trivial axes revisited. *Computational Statistics and Data Analysis*, 49, 974-997. Recuperado de <http://labs.eeb.utoronto.ca/>



Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-cola*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL\\_Perez\\_Aguinaga\\_FranklinIvan.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf).

Pineda, M.Y. (2010). *Causas de la rotación de personal de una empresa privada*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado de <https://mariomenesescpo.files.wordpress.com/2013/05/causasdelarotaciondepersonalenunaempresadeseguridadprivada.pdf>.

Rastrollo, M. A. (1998). Recursos intangibles y cooperación: Dos referentes para la política económica de las regiones. *Proceedings VII Internacional Conference AEDM*, 437-443. Recuperado de [http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la\\_importancia\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_empresas\\_turisticas.pdf](http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf).

Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RI>

VERA\_CARRASCAL\_OSCAR\_COMPROMISO\_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10a. ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Robina, R. (2001). *Condicionantes socios laborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la administración de personal extremeña*. (Tesis de Doctorado). Recuperado de <http://biblioteca.unex.es/tesis/8477235619.PDF>

Rodríguez, A., Retama, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*, 2(2)219-234. Recuperado de [/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralComoPredictoresDelDesempe-3899629.pdf](#).

Rodríguez, S., López, E. Forero, Y., & Gómez, S. (2003). Rotación de personal en el call center Calldinero. *Revista de Desarrollo de Gestión*, 20(1) 9-14. Recuperado de <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/DYG/article/view/408>.

Rubio, R. (2003). *Importancia de la rotación del personal en las empresas constructoras del estado de Nayarit*. (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de la Construcción A. C. Recuperado de

[http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rubio\\_Lopez\\_Raul\\_45093.pdf](http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rubio_Lopez_Raul_45093.pdf).

Saldivia, M. (2013). *Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de conductores y auxiliares de buses interurbanos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcis162e/doc/bpmfcis162e.pdf>

Sánchez, H. & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. (5a ed.). Lima: Visión Universitaria.

Velásquez, M. & Oviedo, S. (2008). *Rotación en los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/mateu\\_v\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/capitulo2.pdf).

Villegas, F. (2012). *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Guatemala de Asunción. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar.

Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>

# Apéndices

## **Apéndice A**

### **Inventario de Satisfacción Laboral SL-SPC**

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como ípienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral en el colegio. Una vez que termines de contestar devuelve el cuestionario a la persona que aplicó la prueba.

Por favor lee cuidadosamente cada afirmación y marca en el espacio asignado en la hoja de respuesta, la letra que corresponda.

El inventario está compuesto por un total de 36 ítems, los cuales se presentan en una escala de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

No escribas ni marques nada en este cuadernillo

a. Totalmente en desacuerdo	b. En desacuerdo	c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	d. De acuerdo	e. Totalmente de acuerdo.						
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	a	b	c	d	e					
2. Mi sueldo es bueno en relación a la labor que realizo.	a	b	c	d	e					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	a	b	c	d	e					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	a	b	c	d	e					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	a	b	c	d	e					
6. El Gerente y el Equipo, son comprensivos.	a	b	c	d	e					
7. Me siento bien con lo que gano.	a	b	c	d	e					
8. Siento que recibo de parte del Gerente-Equipo un buen trato.	a	b	c	d	e					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.	a	b	c	d	e					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	a	b	c	d	e					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.	a	b	c	d	e					
12. Es grata la disposición del Gerente y del Equipo, cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	a	b	c	d	e					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.	a	b	c	d	e					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	a	b	c	d	e					
15. Tengo la sensación de que en mi centro de trabajo se hace justicia.	a	b	c	d	e					
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.	a	b	c	d	e					
17. Me gusta mi horario.	a	b	c	d	e					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	a	b	c	d	e					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	a	b	c	d	e					
20. Llevarse bien con el Gerente y el Equipo beneficia la calidad del trabajo.	a	b	c	d	e					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	a	b	c	d	e					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis	a	b	c	d	e					

expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.	a	b	c	d	e
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	a	b	c	d	e
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	a	b	c	d	e
26. Mi trabajo me satisface.	a	b	c	d	e
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.	a	b	c	d	e
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente con mis compañeros.	a	b	c	d	e
29. La empresa me hace sentir realizado (a).	a	b	c	d	e
30. Me gusta el trabajo que realizo.	a	b	c	d	e
31. Me siento a gusto con el Gerente y el Equipo de trabajo.	a	b	c	d	e
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	a	b	c	d	e
33. Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	a	b	c	d	e
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).	a	b	c	d	e
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.	a	b	c	d	e
36. Mi gerente y equipo de trabajo valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	a	b	c	d	e

## Apéndice B

### Escala clima laboral CL-SPC

**Datos personales:**

**Apellidos y Nombres:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) **Empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la Institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en trabajo.					
8. En la organización se					



mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina se hacen					

mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades de los puestos están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permiten el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es					

atractiva en comparación con las de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización son motivos de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en					

las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y a los logros.					

### Apéndice C

**Escala de compromiso organizacional (Validada por Elizabeth de Montoya)**

**Antigüedad:**

**Puesto:**

**Sexo: (M) (F)**

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el “El Compromiso Organizacional”, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, por lo que les pido que sea muy sincero al contestar, Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcándola con una X.

Gracias por su cooperación.

	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Completamente en desacuerdo</b>
Busco información para actualizarme	X				

	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Completamente en desacuerdo</b>

1.- Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización					
2.- Me siento emocionalmente ligado a la organización.					
3.- Esta organización tiene un gran significado personal para mí.					
4.- Me siento como “como parte de la familia” en esta organización.					

5.- Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.					
6.- Yo disfruto platicando de mi organización con gente ajena a la misma.					
7.- Realmente siento que los problemas de esta organización son mis problemas.					
8.- Pienso que fácilmente podría estar ligado a otra organización como estoy a esta.					
9.- En este momento estar en esta organización es más una necesidad que un deseo.					
10.- Una de las principales razones por las que yo continuo trabajando para esta organización, es que dejarla, requeriría considerables sacrificios personales otra					

organización.					
11.- Yo siento que tengo muy pocas opciones a considerar si dejo esta organización.					
12.- Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, sería la escasez de alternativas posibles.					
13.- Sería muy duro para mí dejar mi organización en este momento, aún si yo quisiera.					

### Apéndice D



Universidad Marcelino Champagnat  
Facultad de Educación y Psicología

### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Orfa Iparraguirre Escalante y Lady León Luján**, de la Universidad Champagnat. La meta de este estudio es Determinar si la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional influyen en sobre la rotación de personal de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá resolver dos pruebas o test. Esto tomará aproximadamente **40 minutos de su tiempo**.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las pruebas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Orfa Iparraguirre Escalante y Lady León Luján**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Determinar si la satisfacción laboral, el clima laboral y el compromiso organizacional influyen en sobre la rotación de personal de una empresa de Call Center de Lima Metropolitana.



Me han indicado también que tendré que responder pruebas o test, lo cual tomará aproximadamente **40 minutos**.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Orfa Iparraguirre Escalante y Lady León Luján a los teléfonos 980568036/987719164**.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a **Orfa Iparraguirre Escalante y Lady León Luján** al teléfono anteriormente mencionado.

---

Nombre del Participante  
Fecha

Firma del Participante

## Apéndice E

### Consentimiento de prueba de satisfacción y clima laboral

SONIA PALMA CARRILLO  
 C.Ps.P. 106  
[spalma50@hotmail.com](mailto:spalma50@hotmail.com)

**CONSENTIMIENTO USO INSTRUMENTO DE EVALUACION**

Autorización otorgada a: Orla Beatriz Iparraguirre Escalante – DNI 47638014  
 Lady Shandell Leon Lujan – DNI 47864231

Institución: Universidad Marcelino Champagnat

Motivo: Desarrollo de la Tesis “Satisfacción Laboral, Clima Laboral, Compromiso Organizacional y Rotación Laboral en un Call Center de Lima Metropolitana Asesorado por el Dr. Ambrosio Tomas Rojas.

Instrumento(s) autorizado(s): Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC y Escala de Clima Laboral CL-SPC

Muestra de investigación: 73 colaboradores de Servicio Call Center (SCC)

La autorización se extiende por única vez para los propósitos indicados para lo cual la solicitante ha efectuado el pago por derechos de autor respectivo. Es de conocimiento de las solicitantes que es de su entera responsabilidad la calificación, análisis y posterior interpretación de los datos.

Junio 7, 2018

  
 Sonia Palma Carrillo, PhD

**Apéndice F**

**Consentimiento de prueba de compromiso organizacional**

**Elizabeth Milagros Montoya Santos**

Jefe Corporativa de Cultura en Libertador Hotels, Resorts & Spas

Estimada Elizabeth buenas tardes, escribiéndote nuevamente para decirte que te envíe un mensaje a tu correo electrónico. Sin embargo también uso este medio esperando obtener una respuesta ante el permiso de la prueba de la cual eres autora, de Validación de Compromiso Organizacional. Esperamos puedas ayudarnos para proseguir con esta investigación científica, gracias por tu gentil atención a estas líneas, ¡ Dios te bendiga! Orfa Iparraguirre

5:28 PM



Hola, disculpa no responderte antes. Adelante con la utilización de la encuesta.

5:30 PM

Write a message or attach a file

## Apéndice G

### Permiso de la Empresa

**De:** Luciana Varela <[luciana.varela@scc.com.pe](mailto:luciana.varela@scc.com.pe)>

**Enviado:** lunes, 23 de julio de 2018 09:06

**Para:** Beatriz Iparraguirre Escalante;  
[luciana.varela.pe@gmail.com](mailto:luciana.varela.pe@gmail.com)

**Asunto:** RE: AYUDA - ESTUDIO DE ROTACIÓN

Estimada Orfa:

Por este medio confirmo la información que indicas. Tal y como copias los correos infra se evidencia la coordinación con los encargados de SCC.

Vamos a analizar los datos como resultado para tomar acción sobre ellos.

Gracias;

**Luciana Varela Ampuero**  
**Jefe de Recursos Humanos**

**Recursos Humanos**

Jr. Camaná 678, 3er Piso Lima Perú  
Teléfono: [+511 711-4400](tel:+5117114400) / Anexo: 4414

**SCC:)**