



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación  
de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de  
Guayaquil.**

**AUTORA:**

**Ing. Rodríguez Briones, Gabriela Elizabeth**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de  
Magíster en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera, Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.**

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgtr.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 28 días del mes de abril del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **“Influencia de las actitudes laborales, en la intención de rotación en profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil”**, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de abril del año 2021**

LA AUTORA

---

Ing. Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación de **Magíster en Administración de Empresas** titulada: **“Influencia de las actitudes laborales, en la intención de rotación en profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de abril del año 2021**

LA AUTORA

---

Ing. Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REPORTE URKUND

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">2021 Revisión integral MAE GABRIELA RODRIGUEZ.doc (D97803418)</a>
<b>Presentado</b>	2021-03-10 00:21 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	eli2800@hotmail.es
<b>Recibido</b>	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	RE: Revisión e informe integral MAE GABRIELA RODRIGUEZ <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 4% de estas 75 páginas, se componen de texto presente en 29 fuentes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por las fuerzas y el conocimiento que me ha permitido desarrollar durante toda mi etapa estudiantil y profesional. A mi familia, quienes son el pilar fundamental de mi vida, mis padres, Vicente y Celsa por confiar en mí, demostrándome en todo momento su amor, fe y apoyo incondicional. A cada una de las personas que aportaron conocimiento y experiencia a mi proyecto. Y un agradecimiento especial a dos personas que permitieron que sea posible cursar mi posgrado y que se cristalice este proyecto, al Dr. Walter Mera Ortiz por permitirme estudiar, y a mi querida amiga y directora de la MAE UCSG, quien siempre me motivó a seguir adelante, Econ. María del Carmen Lapo Maza gracias por sus sabios consejos y profesionalismo.

**Ing. Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones.**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi familia, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido cumplir un sueño más, gracias por ser mi ejemplo de constante lucha, valentía y perseverancia, recordándome siempre, que no debo temer a las adversidades porque Dios está conmigo. Dedico además este trabajo a todos los profesionales que buscan día a día su crecimiento personal y empresarial, esperando que la investigación brinde un alto aporte en sus carreras.

Os dejo esta frase del Sr. Walt Disney: “Todos nuestros sueños pueden hacerse realidad, si tenemos el coraje de perseguirlos”.

**Ing. Gabriela Elizabeth Rodríguez Briones.**

## Índice General

RESUMEN .....	XVII
ABSTRACT .....	XIX
Introducción.....	1
Antecedentes.....	5
Planteamiento del problema .....	9
Formulación del problema.....	11
Justificación.....	11
Preguntas de Investigación.....	13
Objetivos .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Hipótesis.....	15
Metodología del Trabajo .....	15
Delimitación y limitaciones de la investigación .....	16
Capítulo I.....	17
Marco Teórico .....	17
Administración .....	18
Características de la Administración de Personal.....	19
Importancia de la administración de personal .....	20
Teoría del comportamiento planificado .....	21
Consideraciones de la Teoría del Comportamiento Planificado.....	22



Ausentismo Laboral .....	23
Características del ausentismo .....	23
Rotación laboral .....	25
Impacto de la rotación de personal en la empresa .....	26
Tipos de rotación .....	27
Causas más comunes de la rotación laboral .....	27
Relación entre carga de trabajo y la carga de responsabilidad .....	28
Carga de trabajo y el estrés laboral .....	29
Carga de responsabilidad y estrés laboral .....	30
Carga de trabajo y compromiso emocional .....	30
Carga de responsabilidad y el compromiso emocional .....	31
Carga de trabajo y la intención de rotación .....	32
Carga de responsabilidad e intención de rotación.....	32
Las actitudes laborales .....	33
Formas de medir las actitudes laborales.....	36
Satisfacción Laboral.....	36
Teorías de la satisfacción laboral.....	37
Teoría física – económica.....	37
Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	38
Teoría bifactorial.....	38
Teoría de expectativas.....	39
Consecuencias de la satisfacción laboral.....	40
Productividad.....	40

Rotación de personal.....	40
Salud.....	41
Aprendizaje social.....	41
Compromiso Organizacional.....	42
Teorías del compromiso organizacional .....	43
Modelo de O'Reilly y Chatman.....	44
Modelo de Meyer y Allen .....	44
Modelo de Etzioni.....	45
Rendimiento .....	46
Continuidad en el trabajo .....	46
Desconexión laboral.....	47
Negligencia y salida.....	47
La Generación Y o Millennials.....	48
Características de los millennials.....	49
Importancia de los Millennials .....	51
Millennials y la tecnología .....	52
Marco Conceptual.....	52
Rotación laboral.....	52
Fuerza laboral o Fuerza de trabajo.....	53
Actitud Laboral.....	54
Selección de personal.....	54
Gestión del talento humano .....	55
Millennials o Generación Y.....	55

Generación X.....	56
Roles laborales.....	57
Compromiso laboral.....	57
Cultura organizacional .....	58
Clima laboral .....	58
Marco Legal.....	58
Capítulo II.....	62
Marco Referencial.....	62
Caso 1.....	62
Aplicaciones de la Teoría del Comportamiento .....	63
TPB en Marketing.....	65
TPB en la educación con respecto a las actividades de emprendimiento .....	65
TPB aplicado a las normas de tránsito .....	66
TPB y la lealtad al proveedor de servicios turísticos online.....	67
TPB aplicado a la moralidad tributaria y riesgo de evasión de las sociedades en Ecuador .....	68
Caso 2.....	69
Caso 3.....	71
Caso 4.....	73
Caso 5.....	74
Caso 1.....	76
Caso 2.....	78
Caso 3.....	79

Caso 1.....	81
Caso 2.....	82
Caso 3.....	84
Caso 4.....	85
Estudios Nacionales .....	86
Caso 1.....	87
Caso 2.....	88
Caso 3.....	89
Caso 4.....	91
Caso 5.....	92
Caso 6.....	93
Caso 7.....	95
Capítulo III .....	99
Marco Metodológico.....	99
Enfoque y tipo de investigación.....	99
Estrategia de muestreo .....	101
Población y Muestra.....	102
Ficha técnica del estudio .....	103
Operacionalización de las variables .....	103
Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente.....	104
Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente.....	105
Alcance de la investigación .....	106
Tipo de estudio .....	107

Método de muestreo.....	107
Técnicas de recopilación de información .....	107
Procedimiento del estudio .....	108
Técnicas de análisis de datos .....	109
Descripción General de la Población .....	109
Descripción de Valores Identificados .....	120
Capítulo IV .....	135
Propuesta de Intervención .....	135
Objetivo general de la propuesta .....	135
Objetivos específicos .....	136
Políticas Generales.....	136
Políticas específicas .....	137
Plan estratégico para la gestión y retención del Talento Humano .....	138
Estrategias de Gestión y Retención de Talento Humano .....	141
Programas .....	143
Análisis Costo – Beneficio .....	144
Beneficios.....	145
Costos.....	145
Cronograma de Trabajo.....	146
Responsables .....	147
Impacto Económico y Social.....	147
Conclusiones.....	150
Recomendaciones .....	152

Referencias .....	154
Apéndices .....	188

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.....	102
Tabla 2.....	103
Tabla 3.....	103
Tabla 4.....	104
Tabla 5.....	105
Tabla 6.....	121
Tabla 7.....	122
Tabla 8.....	122
Tabla 9.....	123
Tabla 10.....	124
Tabla 11.....	124
Tabla 12.....	125
Tabla 13.....	126
Tabla 14.....	126

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Género</i> .....	73
<i>Figura 2: Estado Civil</i> .....	73
<i>Figura 3: Nivel o Grado de Instrucción</i> .....	74
<i>Figura 4 Situación Laboral</i> .....	74
<i>Figura 5 Edad</i> .....	75
<i>Figura 6 Años de servicio en la empresa</i> .....	76
<i>Figura 7 Tipo de empleado</i> .....	76
Figura 8 Relación con los colaboradores.....	77
Figura 9 Grado de motivación respecto a las relaciones con compañeros de trabajo.....	78
Figura 10 Sentido de pertenencia hacia su equipo de trabajo.....	79
Figura 11 El horario laboral limita relaciones fuera de oficina.....	80
Figura 12 Reconocimiento laboral.....	81
Figura 13. Satisfacción con el cargo.....	82
Figura 14 Motivación para realizar adecuadamente le trabajo.....	83
Figura 15 Plan Estratégico.....	97
Figura 16 Aspectos para elaborar un plan de retención.....	98
Figura 17 Componentes de un plan de retención.....	100



## RESUMEN

El estudio tiene como objetivo principal determinar la Influencia de las Actitudes Laborales en la Intención de Rotación de los Jóvenes Profesionales de la Generación Millennials. En la cual, se realizó una encuesta dirigida a trescientos ochenta y cuatro profesionales, comprendidos en las edades de veintiséis a treinta y siete años; para ello se aplicó un cuestionario de escala de Likert con cinco niveles, en el que se midió la intención de rotación de Boothma & Roodt (2013) y la de actitudes laborales a través de las dimensiones compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral de Allen & Meyer (1990). Entre los resultados se observó que, un alto porcentaje de los encuestados poseen título de educación superior, y que el tiempo, en años de servicio donde laboran es en promedio cinco años. Este resultado ha sido positivo, porque quienes pertenecen a esta generación, tienen un común denominador, que es la alta rotación en las organizaciones. Sin embargo, se observa que ese alto porcentaje de profesionales, han considerado dejar su trabajo, y que con mucha frecuencia sueñan o desean, conseguir otro empleo que les permita mejorar sus necesidades personales; es decir que son recursos o candidatos potenciales que pueden rotar de la empresa. Adicionalmente, se evidenció un alto grado de desinterés con respecto a las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional Afectivo y la Satisfacción Laboral; medir estas variables a través de esta escala, permitió visualizar la confianza que los encuestados tienen con

respecto a sus empresas y puestos de trabajo. Al final de la investigación, se realizó un plan de retención de talento humano que guiará a las organizaciones a una adecuada administración de su personal.

**Palabras Claves:** Actitudes Laborales, Rotación de personal, Compromiso Organizacional Afectivo, Satisfacción Laboral, Millennials.

## ABSTRACT

The main objective of the study is to determine the Influence of Work Attitudes on the Intention of Rotation of Young Professionals of the Millennial Generation. In which a survey was conducted directed at three hundred and eighty-four professionals, aged between twenty-six and thirty-seven years; For this, a Likert scale questionnaire with five levels was applied, in which the intention of rotation of Boothma & Roodt (2013) and that of work attitudes were measured through the dimensions of affective organizational commitment and job satisfaction of Allen & Meyer (1990). Among the results, it was achieved that a high percentage of those surveyed have a higher education degree, and that the time in years of service where they work is an average of five years. This result has been positive, because those who belong to this generation have a common denominator, which is high turnover in organizations. However, it is observed that this high percentage of professionals have considered leaving their job, and that very often they dream or want to get another job that allows them to improve their personal needs; In other words, they are potential candidates or resources that can rotate from the company. In addition, a high degree of disinterest in issues related to Organizational Affective Commitment and Job Satisfaction is evident; By measuring these variables through this scale, you will see how confident the respondents are in their companies and jobs. At the end of the investigation, a human talent retention plan was carried out that will guide

organizations towards an adequate administration of their personnel.

**Key Words:** Work Attitudes, Staff turnover, Affective Organizational Commitment, Work Satisfaction, Millennials.

## **Introducción**

En el campo empresarial existen dos aspectos muy importantes cuando se trata de administrar el talento. La rotación y el capital humano. Siendo el primero, un problema con el cual todas las organizaciones a nivel mundial, deben afrontar. Sin embargo, no en todas existe la conciencia que el principal activo o recurso con el que cuentan para lograr los objetivos, son sus empleados. Para Chiavenato (2015), el capital humano comprende el conocimiento y las habilidades que forman parte de cada persona, además de la salud, sus costumbres, los hábitos de trabajo, entre otros. Entonces, desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, el capital humano son las personas que forman parte de las empresas y que desempeñan diversas funciones en beneficio de ellas. Sobre la base de ese capital humano, se encuentran las actitudes, indicador que permitirá evaluar y evidenciar las conductas o comportamientos de los miembros de la organización.

En este contexto para el autor, la forma más básica de este término consiste, en tratar a las personas como recursos organizacionales o socios de la organización, es decir, los empleados deben ser tratados como recursos productivos de las empresas; porque la gestión de recursos humanos está orientada a potenciar las capacidades y habilidades de sus empleados. Por ello cuando emergen problemas de estabilidad laboral en

una organización, resulta casi imprescindible buscar los factores fundamentales que dan origen a una excesiva rotación de laboral (Chiavenato, 2015).

De modo que retener personal, en especial a los más talentosos, se convierte en un constante reto para las empresas, sobre todo, cuando se trata de las nuevas generaciones de trabajadores hoy conocidos como millennials. Al parecer esta generación muestra necesidades que parece que las empresas no pueden satisfacer. En efecto, para una buena gestión del talento humano lo ideal es crear herramientas útiles mediante las cuales, el personal logre comprometerse e integrarse a la empresa. De tal forma que, cuando se logra que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la organización, las posibilidades de permanencia aumentan (Milkovich & Boudreau, 1994).

Dentro de este marco de rotación laboral, Lee, Joo, & Choi (2013) manifiestan que ejecutar buenas prácticas de recursos humanos es un tema de vital importancia para la supervivencia y el éxito de las empresas en el entorno competitivo actual. Y hace un énfasis especial en los empleados, porque considera que el capital humano, es una fuerte ventaja competitiva a nivel organizacional, y que la capacidad de mantener esta ventaja, dependerá de las estrategias de retención que se apliquen en las organizaciones. La presente investigación busca analizar la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los jóvenes

profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil, el documento consta de cuatro capítulos.

En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico y conceptual, es decir, teorías y conceptos relacionados con las variables de investigación. Primero se analizará el marco teórico, donde se mostrarán las respectivas definiciones de Administración, sus características e importancia; además se abordará sobre el Ausentismo, Rotación y las Actitudes Laborales, y demás criterios con sus respectivas teorías que soporten la investigación, también se revisará el marco conceptual a fin de comprender correctamente aquellos vocablos de interés y relevancia de la investigación.

Posteriormente, en el capítulo dos se presenta el marco referencial, en esta sección se analizarán varios casos de estudios que guardan relación con la intención de rotación y las dimensiones de las actitudes laborales. En esta revisión se destaca el artículo realizado por Estrada (2020) socio de Deloitte Consulting en Ecuador, quien en su investigación Costo de la rotación laboral, detalla cuál es el valor monetario que le cuesta a una empresa cada vez que rota un empleado; categorizando los tipos de costos de rotación, que va desde el reclutamiento.

Cabe mencionar, que en este segmento también resaltan las evidencias científicas aplicadas en diversos países, debidamente argumentados en estudios técnicos e investigaciones expuestos en artículos científicos. Por ejemplo, el estudio realizado por Cabrera, Ledezma &

Rivera (2011) con el tema: El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León en México, donde los resultados mostraron que la empresa objeto de estudio, no tenía control sobre este fenómeno por lo que se presentaron retrasos en las operaciones a causa del ausentismo.

En el capítulo tres, se detallará el diseño de investigación y posterior evaluación de los resultados de las variables intención de rotación y actitudes laborales de los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil. El primer paso es identificar las variables de estudio. Luego, se determinará la estrategia de muestreo en la cual se especifica correctamente la población y muestra, para después elaborar la respectiva matriz de Operacionalización de las variables a fin de que una vez recolectados los datos, estos, sean ingresados en el programa SPSS con el objetivo de elaborar los análisis respectivos y el informe final de la investigación.

Finalmente, para que las empresas enfrenten la lucha por la gestión del talento humano, se presenta la propuesta de intervención con las respectivas estrategias, programas, cronograma de trabajo, un análisis del costo – beneficio de la propuesta; con el objetivo de atraer y retener mediante el compromiso al personal que forma parte de la organización, seguido de las conclusiones y recomendaciones con el fin de minimizar la rotación laboral.



## **Antecedentes**

Actualmente el rol del capital humano es fundamental para lograr una ventaja competitiva en las empresas, la suma de conocimientos, habilidades, creatividad y la capacidad de resolver problemas en conjunto con el liderazgo y la identificación del personal, son parte de los activos necesarios y requeridos para enfrentar las demandas del entorno empresarial y laboral que permita alcanzar la misión organizacional de una empresa (Zimmerman., 2006). Sin embargo, uno de los mayores retos que se presenta en la dirección y gestión de los Recursos Humanos es la creación de herramientas útiles, que posibiliten evaluar y determinar si el personal se encuentra o no involucrado con la organización. Cuando se logra que los empleados se encuentren muy identificados y comprometidos, aumentarán las posibilidades de permanecer en la misma (Milkovich & Boudreau, 1994).

Los costos de abandonar la organización son muy altos, debido a las políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio u otras causas relacionadas a los recursos humanos dentro de la empresa, un trabajador tiene la oportunidad de evaluar todos estos aspectos de manera individual. El éxito de una compañía no depende únicamente de sus recursos disponibles, sino, de la destreza con la que se cuenta para integrarlos con el capital humano. La habilidad de una organización para hacer trabajar a sus empleados efectivamente, depende en gran medida de la relación con

su personal, la cual, se ve reflejada en la cultura organizacional que existe dentro de la empresa (Milkovich & Boudreau, 1994).

Es así, que el estudio realizado por Rodríguez (1998) sobre rotación de personal, destaca que esta es la búsqueda de nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos, personales y profesionales para mejorar el status de un individuo, al ser considerado como algo circunstancial a la naturaleza humana para su desarrollo. De manera que, si un empleado tiene una buena relación con su empleador, no existe razón alguna para que considere tomar la decisión de abandonar la empresa, a menos que, al realizar su evaluación personal, predomine un factor muy importante que mueve al mundo, como es, lo económico.

En las empresas, la rotación laboral es medida por el tiempo en el que una persona permanece laborando y la frecuencia en la que son reemplazados, sea por despidos, renunciaciones, cambios de puesto, entre otros. Esto, aumenta el nivel de rotación. En diciembre del 2018 la tasa de desempleo nacional fue de 3,7%, a nivel urbano la tasa fue de 4,8%, y a nivel rural llegó a 1,4%. Las variaciones a nivel nacional, urbano y rural con respecto al mes de diciembre del 2017, fueron estadísticamente significativas. El análisis con respecto a la gestión realizada por la persona, los resultados obtenidos demostraron que el desempleo abierto fue mayor al desempleo oculto. Esto significó que, a diciembre del 2018, el 0,30% de la población económicamente activa a nivel nacional, estuvo

buscando un trabajo (desempleo abierto) y, que el 0,70% estuvo en condiciones de desempleo (desempleo oculto), sin realizar ningún tipo de acción de búsqueda (Inec, 2018).

Por otra parte, la actitud, corresponde a los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto al entorno, y del compromiso en las acciones previstas y, en última instancia en el comportamiento. Al pasar más tiempo en el trabajo que en el hogar, resulta necesario conocer cuáles son las posturas de los empleados frente a dificultades o malos días. Por lo que la actitud, es la personalidad que tiene el ser humano para resolver situaciones laborales (Davis & Newstrom, 1999).

En el campo laboral la actitud positiva es la que canaliza y garantiza el logro de los objetivos de la organización. Siendo así, el término actitud merece respeto a nivel operativo y gerencial, pues las actitudes, son indicadores razonables y aceptables propios de las conductas. Si un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la empresa, y lo más probable es que de ellos se desprendan ciertas consecuencias. Para los directivos es importante tener el control sobre la rotación del personal para el cumplimiento de los objetivos, ese control, es indispensable porque vincula los intereses de los trabajadores con la meta de la empresa, y como resultado, ambos recibirían beneficios.

Por esa razón para las empresas, uno de sus principales problemas son los costos que representa la excesiva rotación; por trámites de selección de personal, capacitación o por la poca eficiencia del mismo, invertir en alguien nuevo genera un alto costo en tiempo y dinero, cuando una persona se retira, se lleva todo el conocimiento y experiencia adquirida en esa organización (Muñoz, 2013).

Un estudio realizado por CEOs Pwc (2018), menciona que atraer y sobre todo mantener a los trabajadores más jóvenes, es considerado uno de los mayores desafíos entre las actividades del talento humano. Asegurando que los millennials serán en unos años lo más valioso del mercado, porque van a trabajar para mantener a una generación de más edad a medida que aumenta la esperanza de vida. Incluso el documento de CEOs Pwc (2018) expresa que los millennials serán en los próximos años, la poderosa generación de trabajadores y personas con conocimientos adecuados muy demandados en el campo laboral.

De ser así, el presente estudio se desarrollará con el fin de determinar la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación en los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil. La investigación surge de la necesidad de conocer qué variables de las actitudes laborales predomina en los empleados para tomar la decisión de rotar en las organizaciones. Con estos antecedentes, la autora de esta investigación determinará la proporción del grupo que será

objeto de estudio, evaluarán los resultados y emitirá mediante un informe final, el diagnóstico, las conclusiones, recomendaciones y la propuesta final a fin de brindar un soporte a las organizaciones frente a eventos de rotación de laboral.

### **Planteamiento del problema**

Un estudio realizado por Bersin by Deloitte en el año 2018, reveló que los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador con un cargo medio, agregando el valor de la contratación, procesos de entrevistas, capacitación, costo de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante, genera en las empresas hasta el 150 por ciento del salario anual, para los cargos cuyos perfiles no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es alrededor del 40 por ciento del salario anual.

Antes, era normal que una persona labore en una sola empresa casi toda su vida. Para León, (2019) actualmente, los denominados millennials tienen otra visión y su comportamiento está dando un giro completo a la perspectiva del compromiso laboral o la lealtad hacia las organizaciones. Por ejemplo, para Long (2016) los jóvenes en la actualidad, cambian de trabajo con mayor frecuencia, y cuando se encuentra a alguien, que pertenece a dicha generación, cuya carrera profesional en una misma empresa es más de dos años, resulta admirable.

Un trabajador motivado y feliz es más productivo, así lo expresa Maldonado (2009) en una publicación de la Revista Líderes México; el autor afirma que este estado se ve reflejado en las actitudes laborales, lo que consecuentemente da como resultado, menos rotación de personal y un ahorro en costos para la compañía.

En alcance a la premisa del párrafo anterior, la presente investigación está enfocada en analizar las causas que conllevan a que dentro de las organizaciones exista un alto grado de rotación de personal. Por ejemplo, para Moreno & Lemus, (2017) entre los factores que causan la rotación se encuentra el salario, las condiciones de trabajo, la falta o el poco interés de capacitar al personal, la falta de oportunidades de desarrollo y la falta de equipos o herramientas para que los empleados puedan realizar adecuadamente sus trabajos. Del mismo modo al evaluar las actitudes de los trabajadores, se realizará el respectivo examen al comportamiento del individuo, así como a las situaciones que se presentan dentro de la empresa.

La autora de la presente investigación plantea analizar y conocer los posibles factores que producen la rotación en las empresas. Es importante que los responsables del talento humano consideren realizar encuestas al personal saliente con el fin de detectar la base de este escenario. También, comprender el nivel de satisfacción del personal que forma parte aún de la nómina, lo que prevería futuras salidas.

Razón por la cual se ha denominado esta exploración como:  
Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil, a fin de contribuir con la elaboración de un plan de retención del personal.

### **Formulación del problema**

¿Cuál es la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil?

### **Justificación**

Las actitudes laborales de los jóvenes profesionales de la generación millennials se articula bajo la línea de investigación de Cultura Organizacional en las empresas. Actualmente, la generación que está escalando profesional y abismalmente son los denominados millennials; pues son considerados como los responsables de los altos índices de rotación laboral, porque pierden fácilmente el interés en su trabajo, por falta de compromiso laboral (Navassi, 2013).

Dicho lo anterior, el compromiso laboral es una dimensión de las actitudes laborales según Allen & Meyer (1990), por lo que se justificaría el desarrollo de la presente investigación a fin de determinar la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación en profesionales de la

generación millennials de la ciudad de Guayaquil. La realización de este trabajo beneficiará a un sin número de actores de la sociedad, considerando cinco aspectos importantes. En lo económico, basado en las relaciones laborales, porque los trabajadores son el principal recurso de las empresas, a través de su diario esfuerzo se consiguen los recursos económicos que permiten a las organizaciones crecer constantemente.

En lo social, permite evaluar a la colectividad por los constantes cambios, se pretende conocer los objetivos, proyectos, metas o tal vez motivaciones que caracterizan a la generación Y, a fin de que las empresas brinden un espacio de desarrollo y competitividad del perfil que contraten evitando en lo posible, la rotación del laboral.

El trabajo será realizado de manera profesional, buscando las alternativas para tomar las mejores decisiones a nivel organizacional; las actitudes laborales se articulan con la línea de investigación de Cultura Organizacional de los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil.

Los resultados permitirán presentar la respectiva propuesta, a fin de que se use como una herramienta académica para complementar el conocimiento de los futuros profesionales, orientado especialmente a los técnicos que laboran en el área de Recursos Humanos; por tal razón con este estudio, se propondrán estrategias adecuadas evitando los costos de la rotación de personal.



Finalmente, y como aspecto personal del tema, la autora de la investigación siendo parte de la generación Y, desarrollará el trabajo mediante el apoyo de cuestionarios validados y aplicados en estudios semejantes; esto le permitirá obtener un crecimiento profesional al poder calificar, establecer y proponer alternativas, reconociendo siempre que el elemento humano es el recurso más valioso que tienen las empresas.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son las teorías y conceptos de las actitudes laborales en la intención de rotación?
2. ¿Existe evidencia científica internacional sobre las actitudes laborales en la intención de rotación?
3. ¿Cuál es el grado de influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación en profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil?
4. ¿Qué acciones podrían plantearse para identificar de manera oportuna las actitudes laborales en la intención de rotación en los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil para la elaboración de un plan de retención del personal.

### **Objetivos Específicos**

1. Revisar teorías y conceptos acerca de actitudes laborales e intención de rotación, a través de diversos referentes bibliográficos.
2. Analizar evidencias científicas internacionales relacionadas con actitudes laborales e intención de rotación, por medio de la revisión de diversos artículos.
3. Determinar la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación, mediante el uso de un cuestionario validado estadísticamente y técnicas estadísticas.
4. Elaborar una propuesta que permita disminuir los riesgos de la rotación de personal, a fin, de crear estrategias que faciliten el reclutamiento, la selección y la retención del recurso humano en las organizaciones.

## **Hipótesis**

Las actitudes laborales influyen en forma indirecta y significativa en la intención de rotación en los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil.

## **Metodología del Trabajo**

La investigación se ha realizado aplicando la escala de intención de rotación (TIS) o Roodt's Turnover Intention Scale (TIS – 6), como una herramienta para determinar la intención de rotación laboral; las preguntas se evaluaron en una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca los he considerado y 5 siempre lo he considerado. Por ejemplo, entre los ítems se consultó ¿con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?

En cambio, para las actitudes se aplicó el cuestionario de Allen & Meyer (1990) instrumento que mide la continuidad afectiva y compromiso con la organización; utilizando una escala del 1 al 5 para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. Por ejemplo, para el ítem Me siento satisfecho con mi trabajo: las opciones de respuesta para los encuestados son 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

Estos cuestionarios, se han utilizado en varios estudios con respecto a la permanencia y puestos de trabajo de los empleados en las empresas.

El trabajo de campo se realizará a través de encuestas online,

administradas, a los diferentes grupos de profesionales objeto de estudio.

Una vez recolectados los datos, las estadísticas se trabajarán en el programa SPSS para el respectivo análisis y formulación de la propuesta.

### **Delimitación y limitaciones de la investigación**

El trabajo se enfoca específicamente en analizar el grado de influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil. Para lo cual se realizó una breve encuesta electrónica, y su difusión, se desarrolló a través de las diversas plataformas de redes sociales y grupos de trabajo.

El contexto temporal en el que se desarrolla la investigación es de marzo a septiembre del 2020.

Campo: Administración.

Área: Actitudes laborales y rotación de personal.

Tema: Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil.

Delimitación espacial: Jóvenes profesionales que pertenecen a la generación Y (millennials) y que trabajan en la ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

Si una empresa decide contratar personal, lo hace porque necesita recursos o capital humano para poder desarrollar sus actividades. Quienes están a cargo del proceso de selección, son rigurosos al momento de entrevistar, además, tienen definido un perfil que va desde las características del trabajo a realizar, la formación, experiencia y habilidades necesarias para el puesto. Existen procedimientos de evaluación que se elaboran conforme a las necesidades de la organización, y en algunos casos, establecen parámetros como las actitudes que esa persona debe tener para poder ingresar a la empresa.

Es por eso que cada vez parece ser que las empresas exigen mayores cualidades, tanto, en aptitudes que va más allá de la formación y los títulos académicos, como las actitudes que tenga el individuo en su vida personal y profesional. Las organizaciones, aunque sea un poco extraño mencionar esto, valoran más otro tipo de habilidades personales que les garanticen la adaptación del perfil seleccionado al puesto de trabajo. Y en un mercado laboral competitivo que cambia constantemente, es muy importante saber diferenciarse.

Cada organización emplea diferentes estrategias para enfrentar esos cambios, concediéndole un papel importante y vital al factor humano. Esto significa poner al hombre en el centro de la empresa,

tomando el riesgo de conocer como inciden los factores socio psicológicos en los resultados del trabajo. Por tal razón, para alcanzar el éxito profesional que se desea se deben combinar la actitud y la aptitud en las labores a desempeñar. La actitud juega un papel muy importante en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas. Cuando la actitud es positiva mejoran los niveles de experiencia laboral en la carrera de una persona. De no ser así, se entendería lo contrario.

En este capítulo se revisarán las diferentes teorías sobre el comportamiento planificado, intención de rotación, las actitudes laborales y demás conceptos que se relacionan con la presente investigación.

### **Administración**

Administración como una ciencia, se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. En relación a ello, se dice, que los directores de una organización deben ser buenos administradores, implementando las mejores alternativas para que esos recursos se orienten a los resultados requeridos en la empresa (Villalpando., 2014).

Con base en este concepto, se reconoce que uno de los principales recursos que tienen las empresas son las personas, por lo que se justificaría la existencia de una administración especializada en ellas. Es importante destacar que cada persona es un ser cuyas capacidades físicas, emocionales,

e intelectuales son distintas, fruto de una cultura y medio social en el cual se han desarrollado, aprendiendo valores, costumbres y formas de vida. Esta diversidad se encuentra en las personas que se entrevistan o perfilan para trabajar en una organización.

El área de recursos humanos, se define como el área administrativa que se encarga de la búsqueda, selección y gestión del personal tanto técnico como administrativo, incluyendo las cuestiones de cultura organizacional, liderazgo y motivación (Dessler, 2011). Por lo que la administración de recursos humanos hace referencia a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; específicamente, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, bajo un código de ética y trato justo para los empleados de la empresa.

### **Características de la Administración de Personal**

A partir de 1930, se desarrolla un auténtico concepto de relaciones humanas, y surgen investigaciones sobre la conducta del ser humano, nuevas técnicas, y nuevos sistemas de administración de recurso humanos. Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no existiría la administración de recursos humanos. Por lo que es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. De modo que existen ciertas características de los recursos humanos tales como: a) no

pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos como son los conocimientos, experiencia, habilidades que son su patrimonio personal; b) las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias siempre que el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares, c) La experiencia, conocimientos, habilidades, son intangibles. Se manifestarán solo a través del comportamiento de las personas en las empresas; d) los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo y e) los recursos humanos son escasos, porque no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y empresas dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio (Alfaro, 2012).

### **Importancia de la administración de personal**

El factor humano posee características que lo diferencia de los demás recursos de la empresa. De modo que la importancia de administrar efectivamente el talento humano en las organizaciones está dada por el alcance de beneficios como son: a) Incrementar la eficiencia, eficacia y la calidad, b) Optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros, c) Promover un clima organizacional adecuado, d) Mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización y e)



Aumentar la motivación y consecuente productividad (Erazo, 2012).

### **Teoría del comportamiento planificado**

La Teoría del comportamiento planificado o TPB desarrollada por Ajzen (1988,1991) permite entender cómo cambiar el comportamiento de las personas; porque la teoría predice el comportamiento deliberado, porque el comportamiento puede ser planeado. El TPB es sucesor de la Teoría de la Acción razonada, similar de Ajzen y Fishbein (1975,1980). La sucesión se da al descubrir que el comportamiento en primera instancia parecía no ser 100% voluntario y estar bajo control; lo que da lugar a la adición del control del comportamiento percibido, bajo esta premisa es que la teoría fue denominada del comportamiento planificado.

Tal como lo expresa Ajzen (1988,1991) la acción humana es conducida por tres consideraciones: creencias de comportamiento referidas a las consecuencias probables del comportamiento; creencias normativas o referidas a las expectativas normativas de otros y las creencias controladas sobre la presencia de factores que pueden facilitar o impedir el desempeño del comportamiento. Estas consideraciones son vitales en circunstancias, proyectos, programas cuando se necesita cambiar, el comportamiento de la gente. De manera que aplicar la Teoría del Comportamiento en diversos campos de estudios permite conocer a la empresa más allá de un mapa jerárquico o procedimientos rutinarios. Si

se evalúa la industria de turismo, la TPB contribuye en la predicción de la conducta de los clientes, o si se toma como referencia las empresas que se dedican a la publicidad, ésta, ayudaría a comprender, por ejemplo, porqué las campañas publicitarias representan a veces solo información y no reflejan el trabajo que llevó a desarrollarlas para captar clientes. Si de administración se trata, sobre todo del talento humano aplicar TPB en los profesionales de la generación millennials, reflejará el grado de satisfacción de los empleados a fin de encontrar respuestas a la rotación en sus compañías

En resumen, las creencias de comportamiento producen una actitud favorable o desfavorables sobre el comportamiento; las creencias normativas son el resultado de la presión social o la norma subjetiva, finalmente, las creencias de control dan lugar al control del comportamiento percibido.

### **Consideraciones de la Teoría del Comportamiento Planificado**

Según el modelo TPB, el comportamiento de un individuo está dado en función de su intención y condicionado por tres factores: a) la actitud positiva o negativa frente a una determinada acción, lo que se conoce como actitud, b) la percepción de aprobación o desaprobación del comportamiento en cuestión por parte de las personas que conforman el entorno del individuo o norma subjetiva, y, c) la percepción con respecto

a la capacidad para influir en el resultado final basado en los recursos tangibles e intangibles que se necesitan para llevar a cabo la acción – percepción de control (Ang, Ramayah & Amin, 2015).

### **Ausentismo Laboral**

La definición de ausentismo laboral o ausencia de trabajo fue dada por Dubuis (1977) al darse cuenta del tiempo de trabajo perdido en el siglo XIX a causa de las largas jornadas de trabajo en las que se incluían los días de fiesta. Luego de esto y de acuerdo al trabajo realizado por Camarota (2015), la palabra ausentismo proviene del vocablo latino *absentis* que significa ausente, separado, lejano. Si de materia laboral se refiere, se interpreta como el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral.

Por otro lado, de acuerdo al Diccionario de Economía y Empresa, Galindo (2008) establece que ausentismo laboral es aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de las obligaciones ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. Como también puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

### **Características del ausentismo**

Lo común entre ausentismo laboral es el tiempo de trabajo

perdido, aunque la ausencia es un acto involuntario y a su vez provocado por el mismo empleado, a continuación, se detallan algunos aspectos:

Empresarial, directivo y económico: Surge de la adaptación del individuo a la organización.

Psicológico: Se basa en la motivación, la satisfacción y las actitudes hacia el puesto de trabajo.

Sociológico: Su enfoque radica en los factores individuales que faltan y hacen referencia como por ejemplo a la edad, sexo, estado civil, formación, distancia del domicilio al lugar del trabajo, presiones familiares, etc.

Pedagógico: El ausentismo provoca respuestas de alta tensión como la baja moral del trabajo, la imposibilidad de promoción, etc. En este caso opera como ruptura y escape momentáneo para amortiguar las tensiones acumuladas en el trabajo.

El ausentismo es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo y su núcleo central se encuentra en las ausencias cortas por las distintas formas que puede adoptar. Por la complejidad del tema se enfoca en los estados psicológicos y en los específicos aspectos sociales que la condicionan. El ausentismo está condicionado por factores como: función social asignada al sexo; la categoría ocupacional; la edad y el número de hijos y la actitud individual ante el trabajo. Además, tiene muchos

alcances literarios, porque no existe una única definición universalmente aceptada, existen muchos puntos de vista y los intereses en juego, algunos elementos predominan sobre otros (Peña, 2016).

### **Rotación laboral**

Lee, Joo, & Choi (2013) manifiestan que las prácticas de recursos humanos es un tema de vital importancia para la supervivencia y el éxito de las empresas en el entorno competitivo actual. Y hace un énfasis especial en los empleados, porque considera que el capital humano es una fuerte ventaja competitiva a nivel organizacional.

La capacidad de mantener esta ventaja en la empresa, dependerá de la retención de empleados altamente calificados. Ratifica, además que el estrés en el lugar de trabajo es un problema generalizado que se ha convertido en una importante preocupación como tema de salud pública, debido a sus efectos negativos tanto en lo fisiológico como en el aspecto mental. Del mismo modo, Almeda (2017) explica que, si un puesto de trabajo o varios queda desierto con frecuencia, implica que existe un alto índice de rotación y es importante entender las causas a fin de buscar soluciones permanentes. De manera que recomienda evaluar cuántas personas se han marchado de la empresa por lo menos, en el último año, sin contar a las personas que se han jubilado, sino enfocarse en aquellas que han encontrado otra oportunidad o los que no estaban contentos con

su trabajo. Ese número de personas que se retiraron en un periodo determinado se lo conoce como índice de rotación de personal, y es importante que se lo analice de forma regular.

### **Impacto de la rotación de personal en la empresa**

En cuanto al impacto del ausentismo en las organizaciones, Morales (2018) indica la rotación laboral causa un impacto negativo en la sostenibilidad económica de las empresas, porque se incrementan los costos de personal y aumenta la carga de trabajo. Esto, afecta en gran medida la satisfacción de los empleados y desmejora el clima organizacional.

Por lo que Morales (2018) sostiene que las empresas asumen costos indirectos como por ejemplo la reubicación de personal, cobro de incapacidades, detención de procesos, pérdidas de oportunidades atrasos en la ejecución de planes y estrategias, y en algunos casos, excesos de tiempo de producción.

En vista de que los efectos del ausentismo son negativos en las empresas, y considerando que O'Neill & Davis (2011) ratifica que el estrés laboral es un fenómeno costoso para las organizaciones y contribuye a la rotación voluntaria costosa, frente a esta problemática, a continuación, se exponen los efectos de las diferentes cargas laborales relacionadas a la rotación de personal.

## **Tipos de rotación**

Expertos en el tema como, Almeda (2017) explican que existen dos tipos de rotación laboral: la rotación voluntaria, y la rotación involuntaria. La primera hace referencia a la renuncia al puesto de forma voluntaria, además, la imagen que la empresa da a sus empleados influye mucho en su retiro.

Por otro lado, la rotación involuntaria es aquella que se da por iniciativa de la empresa, puede suceder por reestructuración de la plantilla o por alguna evaluación desfavorable de desempeño en los trabajadores. Es importante analizar este tipo de rotación porque conforme al grado de ocurrencia de este evento, los resultados alertarían de posibles problemas en la plantilla o en los procesos de selección de personal (Almeda, 2017).

## **Causas más comunes de la rotación laboral**

Según Pérez (2016) menciona que una alta rotación de personal podría ser causada por varios factores que quizás se camufla entre el quehacer diario. Algunas de las principales razones por las que un empleado decide renunciar comúnmente son: un mal clima laboral, remuneración injusta, crecimiento personal, y la motivación. Es por esta razón que, Raffino (2020) manifiesta que las causas de rotación pueden ser sumamente diversas. Algunas son personales, es decir dependen de eventos impredecibles en la vida del trabajador, y otros se deberán a la

dinámica propia de la empresa. Acota además que las causas deben buscarse cuando la rotación abarca numerosos puestos de trabajos o cuando un único puesto no logra retener a su empleado durante el tiempo suficiente. En otras palabras, cuando la gente no quiere quedarse en una empresa, o la empresa no logra dar con la persona que ostentará el cargo.

Para analizar las causas más comunes de la marcha de talento de las empresas, Almeda (2017) considera que se debe evaluar cada caso en concreto, pero también, determinar un análisis de los aspectos esenciales de la organización, que pueden estar detrás de esta rotación. Entre ellos tenemos: una mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, el propósito de la empresa no encaja, la falta de crecimiento personal y profesional, salarios poco justos; un proceso de selección inadecuado y las cargas de trabajo.

### **Relación entre carga de trabajo y la carga de responsabilidad**

De acuerdo con Erat, Kitapci, & Comez (2017) las presiones afectan directamente al rendimiento de los empleados y las reacciones de ellos, son consideradas carga de trabajo. Además, Cedollne (1982) ratifica que la carga de trabajo es la percepción de los individuos sobre la cantidad de labores que tienen que realizar está más allá de lo normal. No obstante, una carga de trabajo que no impide que un empleado administre el sistema de manera segura y efectiva se considera aceptable (Jung &



Jung, 2001).

Por lo que el párrafo anterior establece un concepto sobre las funciones o responsabilidades que tiene un trabajador, donde la cantidad de responsabilidad que un individuo siente en una ocasión, está dada en función directa de la fuerza de los vínculos entre los elementos e importancia de los elementos para el individuo (Britt, 1999).

Así mismo Kirmeyer & Dougherty (1988) coinciden en que la carga de responsabilidad ocurre cuando una persona se enfrenta a demasiados eventos de trabajo para cumplir en el tiempo disponible. Lo que significa que la carga de responsabilidad se forma por el título del empleado y el contenido del trabajo. Esta teoría es sustentada por Randal (2006) pues, a medida que aumenta el papel de un individuo en la organización, también aumenta su carga de responsabilidad. Los conceptos antes expuestos confirman que el compromiso está invariablemente y negativamente relacionado con la rotación y la intención de dejar un puesto de trabajo.

### **Carga de trabajo y el estrés laboral**

Una reacción o condición interna que ocurre hacia cualquier cosa que se percibe como amenaza, de forma verdadera o imaginaria, consciente e inconsciente, se denomina estrés (Steers, 1981). De igual manera, el estrés es una condición dinámica en la que un individuo está

expuesto a una oportunidad, presión o demanda relacionada con algo que merece, y cuyo resultado, es aceptado como incierto e importante.

Algunos factores organizacionales y ambientales en el lugar de trabajo, como una gran carga de trabajo, causan estrés laboral (Nasurdin, Ramayah, & Kumaresan, 2005).

Considerando lo anterior Weiner (1982) concuerda que la carga de trabajo y las presiones de tiempo sean estas excesivas o insuficientes, causan estrés laboral significativamente más que otros factores, por lo que, las diversas presiones que afectan el desempeño y las reacciones de los empleados se denomina, carga de trabajo.

### **Carga de responsabilidad y estrés laboral**

Los empleados con más responsabilidad, sienten más estrés que otros empleados dentro de una organización (Greenberg & Baron, 1996). Desde el punto de vista de Kreitner & Kinicki (1998), las fuentes de estrés dependen de las tareas y responsabilidades del individuo. Dicho de otra manera, el aumento de la carga de trabajo y el número de subordinados crean una carga de responsabilidad sobre todo en los empleados gerenciales (Markham, 1989).

### **Carga de trabajo y compromiso emocional**

Meyer & Allen (1991) afirman que el compromiso organizacional se describe como una condición psicológica que provoca el fuerte

sentimiento de un empleado de permanecer en una organización, y afecta a sus creencias en los objetivos y metas de la organización. Desde el punto de vista de Guay (2016) existen dos razones para el compromiso organizacional. El primero, se centra en los efectos directos de la personalidad sobre cómo se sienten relacionados con la organización, y la segunda; sugiere un efecto indirecto de la personalidad sobre cómo las personas, actúan en su organización en función de las relaciones de interpersonales en la empresa.

En consecuencia, Moon, Hur, Ko, Kim, & Yoon (2014) agregan que el apego emocional positivo a la organización es propicio para mejorar el equilibrio entre los empleados, la vida laboral a fin de disminuir los conflictos entre roles, lo que conduce a entornos familiares y laborales más solidarios. Ante esto, un empleado con un compromiso emocional está feliz de ser miembro de la organización y no considera renunciar, porque se considera parte de la organización (Meyer & Herscovitch, 2001). De no ser así, entonces la carga de trabajo tiene un efecto negativo en el compromiso emocional de los empleados (Meyer & Allen, 1997).

### **Carga de responsabilidad y el compromiso emocional**

La responsabilidad y autonomía en el lugar de trabajo tiene un efecto en el compromiso organizacional de los empleados (Bayram,

2005). Del mismo modo Chow (1994) manifiesta que un alto nivel de compromiso requiere más responsabilidad. Esto significa, que existe una relación entre el compromiso de la organización y el nivel de responsabilidad del trabajo (Meyer & Allen, 1991). Tal como Kaya & Selçuk (2007) demostraron que esa relación entre el compromiso emocional y la responsabilidad del individuo es negativa. Por lo que tener trabajadores más comprometidos y responsables es lo ideal en toda empresa.

### **Carga de trabajo y la intención de rotación**

Egan, Yang, & Bartlett (2004) manifestaron que la intención de rotación es el propósito deliberado y consciente de un individuo de renunciar a un trabajo. Pues la carga de trabajo afecta directamente en la intención de rotación de un empleado (Jones, Chonko, Rangarajan, & Roberts, 2007).

Jung & Jung (2001) coinciden en qué si un empleado se siente seguro en su trabajo, la carga de trabajo se considera aceptable. Dicho lo anterior, la inequidad en la carga de trabajo causa la intención de rotación de los empleados (Ünalán, Çetinkaya, Özyurt, & Kayabaşı, 2006).

### **Carga de responsabilidad e intención de rotación**

Si en las empresas existen casos de rotación, esto es atribuido en ocasiones a las actitudes propias de las nuevas generaciones, al

cumplimiento de ciclos de algunos empleados o a los deseos emprendedores de otros, la alta rotación en las empresas es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica. Daniels, Harris, & Briner (2004) declararon que la responsabilidad es un precursor de la intención de rotación y tiene un efecto directo en que ésta, se ejecute. Del mismo modo Liou & Cheng (2010) y Torka, Schyns, & Looise (2010) encontraron que existe una correlación positiva entre la baja responsabilidad y la intención de rotación.

### **Las actitudes laborales**

Con el paso de los años, las personas adquieren experiencias, creencias, características que las definen unas de otras. La actitud abarca un conjunto de todas esas creencias, y éstas se relacionan entre sí. La conducta de una persona hacia los demás está representada por las actitudes, de manera general existen investigaciones en el ámbito empresarial vinculadas a este tema, lo cual ha permitido que se evalúen de muchas formas el comportamiento y desempeño de los trabajadores en las organizaciones. Las personas tienen aptitudes y actitudes que dan como resultado tendencias positivas o negativas.

Actitud se define como los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida, la perfección de los empleados respecto a su entorno, compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su

comportamiento (Davis & Newstrom, 2011).

Desde el punto de vista de Hogg & Vaughan (2010) la actitud se define como un estado mental y nervioso de preparación, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que está relacionada. Hogg & Vaughan (2010) señalan también que las actitudes se aprenden, porque es posible su formación por prueba propia, por condicionamiento, y del mismo modo por medio de la ilustración observacional y por deducción a partir de nuestra propia autopercepción.

En otras palabras, las actitudes según Robbins & Judge (2013), se refiere a que son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos, o eventos. Y reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo (pág.70). El autor menciona además tres componentes principales de las actitudes: - Componente cognitivo que es la descripción de la creencia de cómo son las cosas de cada individuo; el componente afectivo o elemento fundamental con respecto al segmento emocional o sentimental de una actitud y el componente del comportamiento que se basa en la intención de proceder de cierta manera hacia alguien o algo. Por otro lado, George & Jones (1996) y Ackfeldt & Wong (2006) aseguran que las actitudes laborales representan la estructura de conocimiento que resume y organiza la gama de emociones y pensamientos, que se derivan de la experiencia en el campo laboral con

respecto a un trabajo específico. Y, dentro de esta variable se encuentra el compromiso organizacional de los empleados, así como la satisfacción laboral (Meyer, Irving, & Allen, 1998). Pues cuando un empleado tiene un alto nivel de compromiso con la organización tiende a presentar mayores niveles de rendimiento y productividad en el trabajo (Benkhoff, 1997; Cohen, 1992; Eby et al., 1999), y los que reflejan bajos niveles, su conducta se evidenciará en los retrasos, ausentismo y rotación laboral (Koslowsky, 1991).

Dado que el mercado laboral puede tener efectos mediatos en el compromiso organizacional del empleado dependiendo de las alternativas que este ofrezca, principalmente en cuantos beneficios salariales, el dependiente comparará su situación actual con las ofertas de dicho mercado. Si el resultado no es favorable para la empresa donde labora, empezará a sentirse insatisfecho y se mostrará menos comprometido. A tal punto que puede abandonar la empresa, siempre y cuando haya encontrado otro trabajo acorde a sus expectativas.

En cambio, si las oportunidades del mercado laboral son poco atractivas o escasas, cuando el empleado realice la comparación será favorable para la empresa, de manera que no tendrá la intención de abandonar su empleo. Lo que podría suceder es que, al evaluar las opciones, lo induzcan a buscar oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización (Chang, 1999).

Y en la medida en que las situaciones se pueden minimizar, la recompensa es una disminución de la rotación (Babin & Boles, 1998).

Finalmente, al revisar la literatura científica se encontraron varios ejemplos de investigaciones que relacionan las actitudes laborales en la intención de rotación del individuo en su lugar de trabajo. Algunos estudios manifiestan que la satisfacción está estrechamente vinculada al compromiso organizacional y por ende a las actitudes y la rotación (Carmeli, 2005; Lambert, 2004; Singh et al., 1990).

### **Formas de medir las actitudes laborales**

Conforme a los conceptos antes revisados, a continuación, se exponen las dimensiones de las actitudes laborales como son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, que inciden en el comportamiento pro social del individuo.

### **Satisfacción Laboral**

Acerca de la satisfacción laboral Robbins & Timoty (2009) la conceptualizan como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca del mismo, en tanto, que un colaborador insatisfecho los tiene negativos. Por otra parte, la satisfacción como una variable de actitud refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general, percepciones que pueden ser



un indicador del grado en que a éstas les guste su trabajo (Spector, 2002).

De modo que la satisfacción según Wrigth & Davis (2003) es una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que la persona quiere de su trabajo y lo que sienten que reciben. En síntesis, dentro de la literatura y las ciencias de la organización, se confirma que la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma en que opera la felicidad en el lugar de trabajo (Wrigth & Bonett, 2007).

Con estos conceptos antes mencionados, se puede definir a la satisfacción laboral como el grado de bienestar que experimenta una persona en el trabajo, con base en percepciones, pensamientos y evaluaciones constantes que realiza al entorno laboral, situaciones que pueden influir en su comportamiento y actitudes con los compañeros y la empresa.

### **Teorías de la satisfacción laboral**

A continuación, se exponen las diversas teorías con respecto a la satisfacción laboral, resaltando a Frederick Taylor como padre de la Administración Científica, siendo el primer teórico de la racionalización en las organizaciones.

#### **Teoría física – económica**

En 1911 Taylor termino su obra Principios de la Administración

Científica, en la cual manifiesta que el hombre trabaja fundamentalmente por dinero, intrínsecamente es ineficaz y perezoso, y es considerado como la prolongación de una máquina a la que no le afectan los sentimientos sociales, Taylor expresaba que el trabajador no reclama recompensas de éxito o realización personal, pues su única fuente de satisfacción es la recompensa económica (Chiang y otros., 2015).

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Maslow, en 1954 expone que la satisfacción laboral no solo se consigue a través de las necesidades sociales, porque existen múltiples necesidades que requieren ser compensadas, desde las más básicas como alimento, vestimenta, vivienda, hasta las de autorrealización y reconocimiento.

Por tal razón Maslow (1991) crea una pirámide de cinco niveles (ver apéndice a) en la cual además plantea que estas deben ser ordenadas jerárquicamente estableciendo en la cima la autorrealización, y, que cuando una necesidad inferior se satisface, surgen otras necesidades todavía superiores que requieren ser satisfechas.

### **Teoría bifactorial**

Sobre este concepto Chiang y otros., (2015) mencionan que a partir de 1959 cuando Herzberg, Mausner y Snyderman entrevistan a varios trabajadores en la cual les solicitan que describan los

acontecimientos o incidentes laborales que aumente o disminuyan su satisfacción se llegó a la conclusión de que son diversos factores involucrados en producir satisfacción que insatisfacción.

A partir de esto elaboran la teoría bifactorial que se refiere a la satisfacción e insatisfacción, que abarca ascensos, logros, gusto por el trabajo, estima ajena, reconocimiento, y también incidentes que genera la insatisfacción como normas de la compañía, estilo de supervisión, salarios, condiciones de trabajo como se muestra en el gráfico 2 (ver apéndice b).

### **Teoría de expectativas**

Cuando un trabajador percibe o piensa que puede obtener una recompensa realiza un esfuerzo, este se ve reflejado en su desempeño o logro, también puede recibir o no una recompensa intrínseca o extrínseca; si la percepción es positiva, entonces se afirma la satisfacción del trabajador, pero, de ser lo contrario se entiende inequidad o injusticia y por ende existirá la insatisfacción. Ante esto, la teoría opera en dos dimensiones: motivación intrínseca y extrínseca. La primera corresponde a las personas que realizan una actividad porque la encuentran interesante y sienten satisfacción espontánea al ejecutarla, mientras que la segunda, depende de otros aspectos tales como recompensas verbales o tangibles (Vértice, 2008).

## **Consecuencias de la satisfacción laboral**

Existen cuatro aspectos importantes que surgen en una organización a raíz de la satisfacción o insatisfacción laboral en sus empleados.

### **Productividad**

A fin de determinar la esencia de un puesto de trabajado estupendo para trabajar, Gallup realizó un estudio a más de 105.000 empleados de 2.500 unidades de negocio, donde descubrió que los trabajadores que respondieron positivamente laboraban en empresas cuyos niveles de productividad, rentabilidad y satisfacción de clientes era más elevado, demostrando que existe un vínculo entre la opinión de los empleados y el rendimiento de las empresas (Buckingham, 1999).

Cabe aclarar que Gallup, corresponde al sondeo de opinión mundial en los medios de comunicación en masa para representar la opinión pública, frecuentemente para estadísticas sociales, creado por el matemático estadístico George Gallup.

### **Rotación de personal**

Aamodt (2010) existe una mayor probabilidad de que los empleados con baja satisfacción laboral y compromiso organizacional abandonen su trabajo.

Por lo que Chapman & White (2011) comprueban este concepto con un ejemplo; en las organizaciones sin fines de lucro los empleados o voluntarios dejan sus trabajos cuando las tareas encomendadas no son de su agrado.

### **Salud**

Está comprobado, según Gamero (2003) que los problemas personales como la composición familiar, autoestima, contactos sociales, prestigio y realización personal influyen en la salud mental y consecuentemente en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) la salud laboral es una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores; esta disciplina busca controlar los accidentes y enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo en el entorno laboral.

La satisfacción laboral puede influenciar en la salud de los colaboradores, existen pruebas de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, mientras que los insatisfechos por lo general, faltan al trabajo con más frecuencia y tienden a renunciar (Martín, 2008).

### **Aprendizaje social**

El aprendizaje social según, Franceschin (2017) es el proceso en cual aprendemos de otros, puede ser a través de una conversación en un café o mediante la observación del modo en que las personas con un grado superior de experiencia realizan una tarea. Es decir, todo el tiempo estamos

aprendiendo. Los trabajadores tienen tendencia a observar la motivación y satisfacción de otros empleados, los cuales son tomados como modelo a seguir, si los empleados más antiguos de una empresa trabajan duro y hablan en forma positiva de sus funciones y de su empleador, los nuevos, tomarán como referencia su modelo de conducta, serán productivos y por ende satisfechos (Robinson & O'Lary-Kelly, 1998). Este concepto es verdadero, y está relacionado con la publicación de McLeod (2016) en la cual hace referencia a la teoría del aprendizaje social, de Albert Bandura (1977) donde el autor expone claramente que esta forma de aprender se produce a base de la observación y la imitación entre los individuos conforme a sus acciones, actitudes y conductas que tomamos de otras personas, como ejemplos a seguir. Por esta razón, el aprendizaje social resulta natural y altamente estimulante. Existen estudios como por ejemplo el 70:20:10 desarrollado por el Center for Creative Leadership, el cual sostiene, que el 70% del aprendizaje en el ámbito laboral ocurre en el puesto de trabajo, 20% surge de las interacciones con otras personas y tan solo el 10% es producto de la formación profesional y programación de capacitación en la persona.

### **Compromiso Organizacional**

Los compromisos surgen cuando una persona vincula intereses, con una línea de actividad consiente (Becker, 1960).

Un término conceptualizado por Lodhal & Kejner (1965) y el compromiso organizacional es la implicación laboral quienes lo definen como el grado con el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo en su autoimagen total. El compromiso organizacional fue estudiado por Mowsay, Steers y Porter en 1979, quienes lo conceptualizaron como una fuerza relativa que identifica al individuo con la organización, fortalecida en creencias, aceptación de metas, y fuerte deseo de mantener en alto el nombre de la empresa. También el compromiso implica el apego afectivo a la organización, los costos de abandonar la empresa y la percepción de sentirse obligado a permanecer en ella (Meyer & Allen., 1991).

Con los conceptos antes mencionados se define al compromiso organizacional como el grado en el que una persona se identifica con su empresa, haciendo que esta se sienta motivado a participar activamente en la misma mediante el trabajo, lealtad y sentido de pertenencia. Un alto grado de compromiso de los trabajadores puede significar que el tiempo, dinero y esfuerzo dedicado por los empleadores han sido suficientes como para crear lazos de unidad con ellos.

### **Teorías del compromiso organizacional**

Existen varios modelos que analizan el compromiso organizacional, los cuales muestran distintos factores de análisis y

medición.

### **Modelo de O'Reilly y Chatman**

O'Reilly & Chatman (1986) consideran que el compromiso organizacional es el apego psicológico sentido por el trabajador, al momento de adoptar o no las características de la organización, conformado por tres dimensiones: 1) Cumplimiento relacionadas a comportamientos y aptitudes adoptadas para obtener recompensas, 2) identificación o involucramiento basado en la filiación y la 3) internalización sustentado en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales.

### **Modelo de Meyer y Allen**

Durante 1987 y 1997, Meyer y Allen formularon uno de los modelos que integra algunas definiciones de diversos autores sobre el compromiso organizacional; catalogándose como uno de los más completos referentes al compromiso afectivo. Este elemento, es considerado como el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción a sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, pues disfrutaban de su permanencia en la organización.

El modelo expone tres tipos de dimensiones: 1) Compromiso afectivo o deseo que representa el vínculo emocional que sienten las



personas hacia la organización porque los trabajadores creen en los valores de la empresa y continúan trabajando porque quieren hacerlo y se sienten orgullosos de pertenecer a ella; 2) el compromiso de continuidad o de necesidad, es la conciencia del costo dado en tiempo, esfuerzo y dinero que el trabajador tendría que asumir si decide dejar la organización. Se relaciona con pocas oportunidades que tiene de encontrar quizás otro empleo, y 3) el compromiso normativo o de obligación que se refiere al grado en el que un colaborador se siente obligado de continuar en la empresa, por todo lo que la misma le ha dado, la recepción de ciertas recompensas adelantadas, préstamos, capacitaciones u otros beneficios le hacen sentir al trabajador una sensación de reciprocidad o deuda con la empresa (Meyer & Allen., 1991).

### **Modelo de Etzioni**

Para Etzioni (1961) el comportamiento de la gente en la organización está coordinado e integrado como uno de los problemas internos básicos de las empresas. Su tipología implica, observar una doble vertiente: el poder, como la facultad de influir en el comportamiento de otros; y el compromiso, como el grado en que los miembros de una la organización están involucrados con quienes ostentan el poder.

El modelo de participación organizacional de Etzioni está enfocado desde la perspectiva de las organizaciones como sistemas compuesto por:

1) Compromiso moral que se caracteriza por la aceptación e identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa, 2) compromiso de cálculo que se fundamenta y consolida por las remuneraciones y beneficios recibidos por los empleados y 3) el compromiso de alineación que es el resultado de una presión ambiental, más que por las recompensas obtenidas por sus inversiones. Revisar estos modelos nos permiten conocer las consecuencias, que atrae el compromiso organizacional en las empresas. Los cuales se mencionan a continuación:

### **Rendimiento**

Se define como rendimiento laboral a las acciones o comportamientos observados en los empleados de la organización, considerados como relevantes en los objetivos y que pueden ser medidos en términos de competencia y nivel de contribución hacia la empresa. Por lo consiguiente, el rendimiento laboral es el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo determinado. Ese valor, puede ser negativo o positivo, en función del buen o mal rendimiento del trabajador, lo que supone, como contribución que ese trabajador hace a la consecución de la eficiencia de su organización (Motowidlo, 2003).

### **Continuidad en el trabajo**

Las empresas valoran mucho el compromiso de sus empleados

porque consideran que esto reduce la rotación laboral. Algunos estudios realizados muestran que el 76 por ciento de los trabajadores a tiempo completo, sin intenciones de buscar otro empleo, estarían dispuestos a dejar su trabajo, si les ofrecieron una mejor oportunidad, lo que significa que un alto porcentaje de personal con bajos niveles de compromiso y lealtad, fácilmente cambiarían de empleo priorizando sus necesidades antes que el gusto por laborar en la organización (América Económica 2012, párr.2).

### **Desconexión laboral**

En épocas de recesión algunas empresas suelen realizar recortes de personal o ajustes en beneficios, bonos, promociones y capacitaciones, sin considerar la lealtad o antigüedad de los trabajadores; acciones que generan muchas veces que el personal se desmotive y se sientan desconectados del trabajo, es decir, trabajan sin pensar en los intereses y propósitos de la organización, o si lo hacen, ejecutan sus actividades con una menor cantidad de energía o vigor normal (América Económica 2012, párr.3).

### **Negligencia y salida**

Salazar (2018) expuso que la falta de compromiso laboral tiene consecuencias en las conductas, y el desempeño, las conductas de retirada o evitación pueden darse por dos formas: psicológicas o negligencia y las

físicas o de salida. Tomando como referencia la conceptualización de Colquitt, Jeffery, & Wesson (2016) las conductas psicológicas proveen una salida mental desde el entorno laboral, y una salida física del trabajo como por ejemplo la tendencia de llegar tarde o irse temprano, olvido de reuniones, ausentismo y finalmente la renuncia.

### **La Generación Y o Millennials**

Definir la población como son los millennials no es fácil, sin embargo, los expertos coinciden en algo: son jóvenes nacidos a partir de los años 80, considerados una generación digital, híper conectadas y con altos valores sociales y éticos (BBVA, 2018).

Este concepto, está relacionado con el estudio de Nilson (2017) donde explica que los jóvenes que consumen contenido streaming, también son personas preparadas y emprendedoras, porque no solo buscan conseguir títulos universitarios o un trabajo estable, muchos de ellos, crean negocios a base de ideas novedosas e incluso, son premiados por ello.

De acuerdo con Tulgan (2016) los millennials no ven organizaciones grandes y establecidas porque lo primero que piensan es: ¿Encajaré en esa compleja estructura? Ellos necesitan que les ayuden a formar nuevos lazos con la organización, nuevos roles, colegas, sino encuentran o no se sienten conformes, vuelan. En efecto, no consideran

seguir los patrones normales de un empleado frecuente, los millennials poseen un espíritu libre y emprendedor. Para el portal web Corporate (2015), se trata de una generación que desea sacar el mayor provecho a la vida, viven de lo que les gusta, buscan la felicidad en lo que hacen; son jóvenes que poseen confianza en sí mismos, son abiertos al cambio, conectados con el mundo, se acostumbran al trabajo colaborativo y flexible, comparten sus conocimientos, innovan y todo esto, agregado a grandes dosis de pasión. En el 2025, los millennials representarán más del 75% de la mano de obra a nivel mundial.

### **Características de los millennials**

Sobre las características de los millennials Benvenuto (2005) detalla que esta generación tiene unos rasgos claves que la caracterizan y los hacen ser únicos frente a los demás, tales como:

Con respecto al trabajo: los millennials tienden a preocuparse más por las condiciones laborales y que se les respete como individuos, que no sean vistos sólo como mano de obra, sin importar para el sector que trabajen.

Manejo de la comunicación digital: esta generación se crió en los albores de la comunicación digital como el internet, telefonía móvil y redes sociales, la mayoría de los millennials afirman que el uso de la tecnología digital les facilita realizar diversas actividades de trabajo y

personales.

Sobre la familia: no les gusta el compromiso y prefieren no tener hijos, sin embargo, no significa que no sean capaces de tener una relación sentimental duradera con alguien, pero prefieren disfrutar sus mejores años de juventud o edad adulta para luego casarse.

Del estilo de vida: Para los millennials la mayor atención radica en invertir experiencias, la más popular es viajar, conocer el mundo, adquirir una casa propia, conseguir un alto salario y generar cambios positivos en la sociedad, sobre todo en el medioambiente, estas son algunas de las metas más deseables que tener hijos.

También, Barrera (2020) concuerda con los rasgos antes planteados y adiciona tres puntos importantes: a) los millennials exigen prepararse profesionalmente a grandes escalas, obtener un título de profesional no está mal, pero quedarse con él no es su fin.

Por lo que especializarse, ser magister o llegar a doctor es lo realmente importante y valioso, b) no son conformistas y son capaces de alcanzar cualquier cosa que se propongan, sin importar lo difícil que pueda llegar a ser aquello que quieren, estos lo consiguen de manera independiente y sin necesidad en muchos casos de depender de alguien y c) tienen una concepción diferente de lo que significa éxito: para un millennials el éxito no comprende en trabajar para ser millonario o tener una súper empresa, es importante trabajar, sí, pero el dinero que ganan lo

invierten en viajar, conocer culturas, personas, pueden incluso llegar a gastar cualquier cantidad de dinero en viajes, pero para ellos eso es sinónimo de éxito.

Finalmente, para complementar los aspectos antes analizados, RRHH Digital (2018) señalan que a los millennials les incomoda atarse a un proyecto que no comparten, para ellos cambiar de trabajo es usual, y no se conforman con labores con las que no se sienten identificados, para trabajar requieren sentir incentivos emocionales porque la retribución no es la única forma de compensación para ellos, buscan combinar una retribución acorde con el mercado pero además valoran enormemente el saber que la empresa se preocupa por atender aspectos personales de su vida o que desarrolla planes que los haga evolucionar profesionalmente dentro de la compañía.

### **Importancia de los Millennials**

La importancia de la generación millennials radica en la gestión del talento, no en su número o cantidad, sino en factores cualitativos que tienen que ver con la competitividad de la empresa.

Los millennials representan el talento tecnológico e innovador con un enfoque internacional; es decir, no es relevante tanto lo que hayan estudiado formalmente, sino su capacidad de adquirir y desempeñar nuevas competencias (OBS, 2020).

### **Millennials y la tecnología**

Considerados como la generación que se lleva muy bien con la tecnología, porque crecieron con las computadoras, esta familiaridad los ha convertido en expertos del entendimiento de interfaces tecnológicas y lenguajes visuales. Las personas de esta generación tienden a adaptarse muy bien a los nuevos programas, sistemas operativos y dispositivos de última gama para realizar operaciones más rápido que cualquier otra generación anterior.

Poseen una habilidad que es el multitasking, que significa, realizar diversas tareas al mismo tiempo, este plus, es considerado su especialidad. Los millennials en el trabajo, son capaces de prestar atención a más de una tarea a la vez, siendo una ventaja que pocos trabajadores tienen en el mercado. Además de eso, los millennials son identificados como la generación más dependiente del internet, porque este recurso es su principal fuente de información al momento de aprender nuevas cosas.

### **Marco Conceptual**

#### **Rotación laboral**

La conducta de rotación se produce en todo tipo de organizaciones no solo empresariales, sino que debería abarcar incluso el trabajo no remunerado (ONG, etc.) de modo que se establecería el cese de la relación laboral, voluntaria y permanente del trabajador con una



empresa. (Bretones & González, 2009).

Por otro lado, (Mathis & Jackson, 2010) manifestaron que la rotación laboral podía clasificarse de varias maneras, destacado tres aspectos importantes: (a) rotación voluntaria o involuntaria, donde la diferencia radica en si la razón de la salida de los empleados fue por bajo rendimiento o voluntad propia; (b) rotación funcional o disfuncional que consiste en si los colaboradores con bajo rendimiento se alejan de manera intempestiva o si los colaboradores claves, con alto rendimiento se retiran en un determinado momento; y (c) rotación controlable e incontrolable cuya diferencia medular reside en si los motivos de salida de los trabajadores resulta por la influencia de algún factor o motivo en la organización.

### **Fuerza laboral o Fuerza de trabajo**

Capacidad mental y física de cualquier ser humano para llevar a cabo una tarea determinada (Marx, 1867).

Se describe a la fuerza laboral o fuerza de trabajo como la capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales (Boríssov, Zhamin, & Makárova, 2011).

## **Actitud Laboral**

Desde el punto de vista de (Dhariana, 2014) en el ámbito laboral es la actitud positiva la que canaliza y garantiza el logro de los objetivos. Las actitudes de las personas son generalmente cambiantes y hasta limitadas para un desarrollo de la persona como tal en el presente y a futuro, esta situación que los gerentes observan casi a diario, obliga a encontrar una solución, donde recurren a entrenamientos que les permita moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

Como expresa (García, 2015) la satisfacción y la rotación se encuentran estrechamente relacionadas, porque los empleados con satisfacción laboral tienen niveles bajos de rotación y los insatisfechos tienen niveles más alto. Es decir, la rotación se dará en proporción de la satisfacción que pueda sentir un empleado.

## **Selección de personal**

La sección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada (Nebot López, 1999)

Proceso de selección cuyas pautas óptimas y adecuadas establecidas en la empresa, permiten que personas calificadas trabajen en ella y se ajusten al puesto, a la cultura de la empresa de manera eficaz.

Una selección realizada de forma ineficaz se traduce en un problema económico para la empresa (Montes & González, 2006).

### **Gestión del talento humano**

La gestión organizacional del talento humano debe incorporar políticas y prácticas de recursos humanos con un alto nivel de compromiso que promuevan la creación y el desarrollo de un capital humano debidamente calificado, motivado y proactivo. De esto dependerá su desempeño y fidelización, lo que necesariamente obliga realizar una acertada planificación estratégica de este recurso (Vallejo & Portalanza, 2017).

El éxito de todo proceso de desarrollo organizacional depende en mayor medida del capital humano, por la correcta implementación de sus estrategias que parten desde la alineación del plan estratégico de talento humano con el plan estratégico organizacional, es decir, una buena gestión del recurso humano busca llegar al mayor desarrollo de la empresa con bajos costos y eficientes resultados (Pardo & Díaz, 2014).

### **Millennials o Generación Y**

Generación del milenio, nacidos en un momento de gran innovación, tecnología, madurez y futuro (De Haro & Álvarez, 2017).

Es la generación que comprenden las edades de 18 a 35 años. Son la generación más sensibilizada por los retos económicos. Dan más

importancia que el resto a situaciones como mantener a la familia durante más años o retrasar la edad de jubilación para poder ahorrar más (Grau, 2019).

### **Generación X**

Personas de 36 a 55 años. Creen que el reto económico más importante al que se enfrentan las personas mayores actualmente es el encarecimiento de la vida, sienten la necesidad de seguir trabajando durante más años les preocupa y creen que es un reto de hoy y del futuro (Grau, 2019).

La Universidad de Michigan (2011) mediante estudio conceptualiza al grupo X como la generación que sobrevivió a la fiebre consumista de los 80, vio nacer el internet y caer la burbuja.com de los 90. Nacidos entre los años 1961 y 1979, en sus años de juventud, fueron una generación rebelde y contracorriente que negaba a aceptar el rancio mundo establecido por los adultos del momento. Son más propensos a estar empleados y tienen la tendencia de pasar trabajando, su viaje es de la casa al trabajo y viceversa, se encuentran mayormente satisfechos con sus puestos y son capaces de equilibrar la familia, trabajo y el esparcimiento.

## **Roles laborales**

Lugar que ocupa una persona en el escenario de las relaciones laborales, o funciones asignadas en una organización (Ayestarán, 2003).

Desde el punto de vista de (Alcover & Topa, 2012) un rol se define como el patrón o el conjunto de conductas esperadas por la persona que ocupa una determinada posición. A dicho rol se le denomina por medio de una etiqueta comúnmente aceptada por los miembros que forman parte de un sistema social, etiqueta que corresponde con los términos que identifican a un determinado puesto (por ejemplo, contable, analista de sistemas, administrativo).

## **Compromiso laboral**

Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización (Robbins, 1998).

El compromiso organizacional es una variable consecuente de diversos elementos, tales como los aspectos personales del empleado, las características del trabajo y el ambiente laboral, así como los roles de cada funcionario. (Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval, & Méndez, 2007).

### **Cultura organizacional**

Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Rodríguez, 2012).

Son las creencias compartidas, valores, premisas y significados que son asociados comúnmente asociados a la cultura (Green, 1988).

### **Clima laboral**

Indicador fundamental de la vida de una empresa, estudia el factor humano en las organizaciones (Triginé, 2012).

El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes, y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección (Gan, 2007).

### **Marco Legal**

Para efectos de la investigación se considera como marco legal algunos artículos que pertenecen al Código de Trabajo vigente en el Ecuador. En este documento se encuentran prescritas las disposiciones y las obligaciones que deben ser acatadas tanto por el empleador como por el empleado.

Para el desarrollo de este estudio existen varios artículos, los cuales hacen referencia a las variables objeto de estudio; como son las actitudes laborales y la rotación de personal. Conforme al Código de Trabajo de la Constitución del Ecuador, 2013 desde el capítulo dos hasta el capítulo tres se detallan claramente los artículos sobre la capacidad de contratar y de los efectos del contrato de trabajo como tal.

En las secciones antes citadas se mencionan los diversos tipos de contratos que rigen en el país, y, que desde el punto de vista de esta investigación; guardan una estrecha relación con la rotación de personal que existe en las empresas dentro del territorio nacional. Dentro del documento laboral, se exponen también las obligaciones que debe cumplir el empleador, por ejemplo, un correcto registro del personal que se contrata y de aquellos colaboradores salientes de la compañía.

De igual forma, se hace referencia a los tipos de remuneración y el nivel del salario al que está sujeto el trabajador según el sector empresarial al que pertenece, de conformidad como lo establece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Iess). En ese mismo contexto se puntualizan los artículos que se relacionan con la contratación laboral y que serían posibles causas para una rotación dentro de la organización.

Con base en el actual Código de Trabajo se exponen los siguientes apartados:

Art. 42: Por falta a las obligaciones del empleador entre las que se mencionan el sueldo acordado en los términos del contrato, adecuar el lugar de trabajo, indemnización a los trabajadores en caso de accidentes, entre otros.

Art.54: Especifica sobre la pérdida de la remuneración por faltas injustificadas. El empleador no podrá imponer la indemnización por ejemplo en caso de faltas.

Art. 79 y 80: Sobre la igualdad de remuneración sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia. También que los sueldos y salarios deberán ser cancelados en virtud del contrato de trabajo pactado.

Art. 169: Entre las causas para la terminación del contrato individual, en este inciso se destacan aquellas faltas a lo acordado en el contrato, puede terminarse por acuerdo de las partes, por conclusión del periodo laboral, por fallecimiento o incapacidad permanente y total del trabajador. Así también los casos fortuitos que imposibiliten el trabajo, por voluntad del empleador en alcance al artículo 172, por voluntad del trabajador según el artículo 173 y finalmente por el desahucio.

Art. 170: Terminación sin desahucio, cuando la finaliza la relación labora sin necesidad de formalidad bastará que se produzca la conclusión de la obra o el periodo laboral.

Art.171: En caso de cesión o enajenación de la empresa por la cual la responsabilidad patronal sea asumida por otro empleador, estará



obligado a cumplir con los contratos del antecesor.

Art. 173: El trabajador puede dar por terminada la relación laboral por injurias graves inferidas por empleador, por la disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y por exigir al empleador que el trabajador ejecute una labor distinta a lo convenido, salvo en los casos de urgencias previstos en el artículo 52 de este código, pero siempre y cuando se encuentre dentro de lo convenido en el contrato o convenio laboral.

Las relaciones laborales en las empresas están regidas por el Ministerio de Trabajo con base en el Código Laboral, así como otros organismos de control que velan por el bienestar de ambas partes.

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

En este capítulo se presenta una revisión y análisis de los principales estudios relacionados con el tema de investigación y que han sido realizados a nivel nacional e internacional. A continuación, se exponen primero los estudios internacionales con respecto a la rotación laboral, las actitudes laborales, sus dimensiones, y los millennials en diversos tipos de casos.

#### **Caso 1**

La investigación data en la ciudad de Medellín se realizó un estudio acerca de la rotación laboral en el sector de Call Center, a la luz de la Teoría del Comportamiento Planificado, teniendo como objetivo central, proponer estrategias que contribuyan en la disminución del ausentismo laboral, identificando previamente las causas más relevantes que genera este fenómeno en los Call Center en Medellín.

Para la recolección de datos se utilizó una muestra de 70 personas y un cuestionario y diez entrevistas, previamente validados a través de una prueba de piloto conforme a los factores y variables que se examinaron en el caso, por ejemplo: los costos que genera la rotación, el estrés laboral, la cultura organizacional, entre otras. Finalmente, los principales resultados o causas de ausentismo en los Call Center fueron problemas médicos, por lo

que es importante tener en cuenta que los riesgos ergonómicos y las jornadas laborales afectan a quienes laboran en este medio, de manera que fue factible recomendar al departamento de recursos humanos la aplicación de estrategias de control que impacte positivamente sobre la actitud de los trabajadores y por ende en su salud.

En definitiva, crear un ambiente laboral saludable, sería la clave esencial para la disminución de las consecuencias negativas de los Call Centers muestreados en Medellín, Colombia, en temas de productividad y eficiencia (Vargas, Acevedo & Bermúdez, 2020).

Tal como se vio en el primer capítulo, la Teoría del comportamiento planificado son las percepciones de una persona sobre la presencia o ausencia de algo u oportunidades; esto conlleva a que la persona evaluar determinada situación, lo que significa que esta teoría predice el comportamiento. Razón por la cual, ha sido empleada en muchos estudios como los que veremos a continuación.

### **Aplicaciones de la Teoría del Comportamiento**

Una investigación realizada por Vargas, Acevedo y Bermúdez (2020) en un sector de Call Center de Medellín, aseguran que uno de los retos más importantes para la gestión de quienes tienen la responsabilidad de conducir grupos de trabajo radica en el ausentismo laboral. Este

fenómeno constituye una problemática que se presenta en casi todas las empresas e influyen de manera directa en el desenvolvimiento, planificación y ejecución de las tareas de los empleados, por lo que se requiere de un análisis, seguimiento y control permanente.

Para el caso de estudio Vargas, Acevedo y Bermúdez (2020) explican que las operadoras de Call Center, ofrecen servicios con representantes altamente capacitados en procesos de gestión de ventas o atención al cliente, y que pueden contactarse con el usuario vía teléfono, email, redes sociales, o en otros casos, sin el contacto presencial, bajo trámites solicitados a través del sistema, por lo que no deberían darse casos de faltas en los puestos de trabajo, cosa que no era así.

Vargas, Acevedo y Bermúdez (2020) definen un modelo de comportamiento planificado aplicado al ausentismo laboral, porque en las empresas existen gran cantidad de variables como la cultura organizacional, el clima, el engagement – compromiso y los riesgos laborales, que están asociadas a un sin número de factores que influyen en este fenómeno. Algunas de las variables que se tomaron en consideración para el estudio son: factores demográficos, cultura, engagement, clima organizacional y sus subvariables, el riesgo laboral - Ergonómico y Psicosocial; por ejemplo, el estrés laboral y burnout – agotamiento.

De manera que, lograr una buena gestión en las organizaciones demanda el análisis de sus causas mediante la identificación de las

respectivas variables y factores a los que podría estar asociado el problema, en función de las características de sus miembros, del entorno donde se produce y el momento que vive la empresa.

### **TPB en Marketing**

En el campo del marketing, la TPB ha sido aplicada en diversos estudios vinculados con la toma de decisiones de compra y consumo de diversos productos y servicios, a fin de comprobar su pertinencia en diferentes poblaciones, conductas y categorías de producto. Tal es el caso de investigaciones realizadas por Yadav y Pathak (2017) con respecto a la intención de consumo de productos ecológicos; Chen y Li (2010) sobre la adopción de servicios en línea; Farah (2017) y los patrones de elección para entidades financieras.

Por otro lado, las investigaciones realizadas por Jalilvand & Samiei (2012) decidieron extender el concepto inicial del modelo con el fin de explicar de una forma más clara ciertos aspectos específicos como el impacto del e-WOM – opinión del cliente, en la selección de destinos turísticos.

### **TPB en la educación con respecto a las actividades de emprendimiento**

La intención es un proceso necesario antes de llevar a cabo una acción. La investigación sobre comportamiento, afirma, que la intención

tiene una capacidad de mayor explicación que otros factores, por ejemplo, el carácter psicológico (Bird, 1988).

La aplicación del TPB según Osorio & Londoño (2015), fue evaluado empíricamente en la formación de las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios de diferentes orígenes culturales, donde se evidenció que estas actividades tienen un efecto positivo sobre el objeto de estudio.

Se analizó desde un punto de vista individual, y concluyeron que, para convertirse en fundadores de empresa, las personas deben ser primero individuos emprendedores. En este contexto de estudio, la intención y el comportamiento son de suma importancia, y desde la perspectiva económica, se relaciona la tasa de crecimiento económico, el nivel, y tipo de actividad emprendedora. En este sentido, el grado de intención emprendedora refleja el potencial entorno económico de una región.

### **TPB aplicado a las normas de tránsito**

Con respecto a las infracciones de normas de tránsito por parte de los peatones en Chile, Moyano (1997) prueba una escala de auto reporte sobre la frecuencia con la que éstos infringen las normas, cometen errores y en ocasiones tienen lapsus al usar las vías. En el desarrollo de la investigación participaron 146 habitantes de la ciudad de Santiago de Chile, seleccionados al azar, donde se constituyó un grupo aleatorio por: a)

sexo, b) con y sin licencia de conducir, c) edad desde 17 a 25 para los jóvenes y de 26 en adelante para los adultos; d) con y sin experiencia en accidentes de tránsito. El grupo completó de manera voluntaria y anónima un Cuestionario de opinión sobre el comportamiento peatonal, y una Escala de Comportamiento Peonato.

En el desarrollo del trabajo Moyano (1997) se aplicó TPB al comportamiento de cruzar las calles en zonas sin demarcación de protección para peatones, evaluando la actitud hacia el comportamiento riesgoso, las normas subjetivas respecto al mismo, el control percibido y la intención conductual de realizar o no dicho comportamiento. El propósito fue explorar la aplicación de la teoría para poder explicar el comportamiento peatonal infractor y la de objetivar la frecuencia con la que ocurren los eventos, tipificados como violaciones, errores y lapsus.

### **TPB y la lealtad al proveedor de servicios turísticos online**

De acuerdo con Sanz, Ruiz, & Pérez (2013) aplicar la teoría del comportamiento tuvo como objetivo analizar los factores que determinan la lealtad hacia los proveedores de servicios turísticos online a través de un modelo integrador de la influencia de la confianza en las webs turísticas alineado al TPB. Una de las principales características de comprar productos o servicios turísticos por internet es la rapidez de la transacción, donde le permita al usuario comparar precios, reducir el tiempo y esfuerzo

en la compra. Los boletos de avión o cualquier medio de transporte tienen un alto nivel de estandarización, y el precio, es muy determinante en su elección, ante esto la competencia en lo respecta a costos, hace cada vez más difícil conseguir clientes leales.

Por ende, resultó interesante analizar los factores que contribuyen a generar la fidelidad del cliente en las plataformas virtuales. Con base en estudios previos sobre la TPB, Sanz, Ruiz, & Pérez (2013) determinaron que la influencia que ejercen las variables de la teoría en la lealtad de compra online, está relacionada y reforzada en la confianza que desarrolla el consumidor hacia el establecimiento virtual.

### **TPB aplicado a la moralidad tributaria y riesgo de evasión de las sociedades en Ecuador**

Conforme a la investigación realizada por Torres, Livio, Maluk, & Quiñones (2012) y la conducta evasora de impuestos de las sociedades, los autores aplicaron la Teoría del Comportamiento Planificado por ser un patrón general de estudio sobre la conducta. Al definir que toda conducta nace de una intención, y conforme a la investigación, esa intención fue denominada como baja moral tributaria. La TPB nace de la actitud, norma subjetiva, y percepción de control, con dos factores importantes que resultan de aplicar esta teoría, como es la simpatía hacia el gobierno, y la capacidad propia de decisión. En definitiva, Torres, Livio, Maluk, & Quiñones (2012) sostienen que este modelo es completo y permite tener



una mayor seguridad en la medición de variables o determinantes de una conducta, para el caso de estudio fue usada para validar los modelos estadísticos multivariados contruidos para descubrir las causas que generan la conducta evasora o riesgo de evasión tributaria para el Estado.

Con los casos antes mencionados se puede comprender la importancia de aplicar la teoría del comportamiento planificado en varios campos o áreas del mundo empresarial, ya que involucra una serie de conocimientos relacionados a la forma en que los individuos actúan individual o colectivamente en las organizaciones. También, facilita la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. La idea es que todo aquello permita a la empresa tomar decisiones que orienten a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes. La autora como futura integrante de la rama de la administración de empresas, recuerda a los profesionales que el comportamiento organizacional es una herramienta para el beneficio de las personas, se aplica desde una amplia perspectiva a la conducta de los seres humanos, a fin de describir, entender, predecir y mejorar la administración del recurso humano.

## **Caso 2**

El estudio de Rueda, Silva, & Suárez, (2020) denominado La Gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de Salud,

realizada en dos instituciones de salud ubicadas en el departamento de Santander en Colombia. La investigación permitió determinar los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud de esos establecimientos. Algunos de estos factores fueron considerados justificados e injustificados y costos financieros que genera la inestabilidad laboral. Se tomó como base los índices registrados por el personal de salud de la Clínica Girón E.S.E. y IPS UNESAT de la ciudad de Bucaramanga específicamente el periodo 2017-2018.

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, entrevista semiestructurada y la observación directa participante, donde se pudo compilar datos de control de nómina con respecto a la terminación de contratos; y, a través de la observación e inspección de archivos y revisión de documentación existentes, se obtuvo información de edad, sexo, cargo, antigüedad, tipo de contratación, ausencias, enfermedad, licencias entre otros.

La población de estudio estuvo conformada alrededor de 1039 personas laboran en las instituciones seleccionadas, entre médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, fisioterapeutas, bacteriólogos, auxiliares de bacteriología, auxiliares de servicios domiciliarios, especialistas, otros. Se realizó la selección de personas que trabajaban a la fecha y que querían participar voluntariamente del proyecto, por el interés de conocer los valores promedios de rotación; de igual manera se

determinó el número de personas que se habían retirado voluntariamente entre el 2017 y 2018, estableciendo en total de 154 trabajadores de la población activa laboralmente. Para el análisis se utilizaron criterios tales como:

Impacto que permitió identificar las causas, las personas con aumento de productividad laboral, remuneración, jornadas, entre otros aspectos; la empresa donde se pudo evidenciar el ausentismo, accidentes laborales, crecimiento de productividad, conflictos, diálogos sociales; y, el aspecto social, que implica el bienestar físico, emocional, educativos, entre otros. Finalmente, la conclusión fue que las principales causas de la rotación fue el retiro del personal de salud que percibía una baja remuneración salarial con respecto a las funciones y responsabilidades que cumplían dentro de la institución, lo cual condujo a que acepten otras ofertas laborales con una mejor paga permitiendo así mejorar su calidad de vida (Rueda, Silva, & Suárez, 2020).

### **Caso 3**

La investigación denominada Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, pertenecen al personal auxiliar de odontología de dos clínicas privadas ubicadas en el norte y sur de Bogotá en Colombia, con el fin de identificar los factores que originan la rotación del personal en esa unidad. Para lo cual, el método de recolección de datos

se desarrolló a través de una entrevista semi estructurada, constituida por preguntas abiertas.

El equipo de trabajo elaboró un cuestionario de entrevista, para identificar los factores que motivaron la decisión de cambiar de trabajo y las posibles causas de aumento de rotación. Dicho instrumento agrupó preguntas que fueron distribuidas en seis categorías: información personal, laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos y la percepción del lugar. Entre algunos factores se encontraron las condiciones laborales, la socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos. Es decir, las deficientes condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de relación laboral con los jefes directos, dificultad de concatenar el entorno familiar, el exigente horario y la carencia de incentivos económicos o morales que sirvan como motivadores para lograr un mayor compromiso y permanencia en el lugar de trabajo; además la modalidad de contratación, hacen que las clínicas odontológicas pueden ser poco claras, informales e infractoras de la ley. También, la falta de definición de tareas que debe cumplir el auxiliar deriva en malas relaciones laborales, y la mayoría causa rotación, las cuales fueron identificadas en el estudio. Lo idóneo sería que se mejoren la formulación y la implementación de estrategias para garantizar las condiciones laborales precisas para los trabajadores (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015).

#### **Caso 4**

En el sector de la construcción, también existen casos de ausentismo laboral, de modo que se presenta el tema El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León en México. El objetivo radica en estudiar la rotación de personal, la productividad y la eficiencia de los obreros del sector de la construcción, como elementos del factor humano en el contexto de las empresas constructoras de dicho país.

Siguiendo el enfoque cuantitativo y con alcance descriptivo correlacional, la población del estudio fueron 31 empresas constructoras medianas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, de las cuales se tomó como muestra 17 a las cuales se les aplicó un cuestionario calculado con medidas de tendencia central. Se pudo constatar el mal estado y la falta de registros de control de variables con respecto a los recursos humanos como por ejemplo rotación del personal, la productividad y la eficiencia. Los resultados mostraron que la empresa no tenía control sobre este fenómeno y además presentó retrasos en sus operaciones a causa del ausentismo; lo que evidencia que la rotación laboral es un serio problema en las organizaciones, y aunque puedan recuperar personal, éste tiene que adaptarse a la dinámica del grupo lo que trae como consecuencias pérdidas de productividad y deficiencia de grupo.

Luego del análisis se recomendó a la empresa tener salarios más

competitivos por medio de bonos de desempeño al cumplimiento de los objetivos y en relación al tiempo de servicios; mejorar los controles de supervisión para lo cual sería indispensable la capacitación en materia de recursos humanos debido a que los supervisores, ingenieros o arquitectos no siempre tienen experiencia en la administración de personal; llevar registros de rotación laboral esto puede ser usado como herramienta para buscar un personal más estable y también puede ser considerado un punto de partida en la búsqueda de soluciones. Finalmente hacer que los obreros se sientan identificados con la organización y que vean los logros de la misma como propios y que estos repercutirían en el beneficio personal (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

### **Caso 5**

Un aporte importante con respecto a la rotación de personal se realizó en una Empresa de Servicios de Transporte en Tamaulipas en el Estado de México, denominado: Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. Su objetivo fue determinar los factores que provocan la rotación del personal en la empresa del sector de transporte público, a fin de detectar el nivel de satisfacción actual del personal durante la investigación. Hernández, Cruz, Meza, & Cruz, (2017) elaboraron el diagrama de Ishikawa o diagrama espina de pescado, como herramienta de aplicación industrial que consiste en

determinar las causas y efectos de un tema o problema en cuestión. El análisis lo implementaron desde noviembre 2016 a marzo 2017, en un formato de encuesta de salida para recopilar las impresiones de los empleados que dejaban sus cargos.

Como resultado, entre las causas identificadas en la empresa se resumen: 1) área del trabajo que implica limpieza, herramientas y condiciones del área; 2) motivos personales como enfermedades, muertes cercanas, y fatiga; 3) motivación laboral por la falta de capacitación, sueldo e incentivos, otras ofertas laborales y reconocimientos; 4) puestos de trabajo que concierne a las actividades rutinarias, posibilidades de crecimiento e inconformidad de labores y 5) ambiente laboral que se enfoca directamente en la relación con el jefe directo, con otros jefes y con los compañeros de trabajo. Estudios como este, permiten conocer y tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, recordando una vez más que los trabajadores son el recurso más importante dentro de la organización. Su énfasis conceptual radica en que es el personal quien se encarga de tratar con los clientes y quienes agregan valor a los procesos. Medir esta variable permite implementar medidas a tiempo para evitar la rotación y sus afectaciones en tiempo y costos para la empresa (Hernández, Cruz, Meza, & Cruz, 2017). Una vez que se han revisados los estudios concernientes a la rotación laboral, a continuación, se expondrán los casos internacionales en los que varios autores han evaluado las actitudes

laborales y sus dimensiones. Las actitudes laborales tienen dos dimensiones; la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Una de las definiciones más acertadas de satisfacción laboral es la Edwin Locke en 1969 quien la conceptualiza como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (StarMeUp OS, 2018 párr.1).

### **Caso 1**

Este primer estudio se denomina El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Donde se evaluó el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo sobre la satisfacción laboral general a 321 trabajadores pertenecientes a 7 centros de salud del estado de Concepción en Chile. Yáñez, Arenas, & Ripoll (2010) construyeron una escala para evaluar la satisfacción con respecto a las relaciones interpersonales en el trabajo. En el estudio se aplicó la escala Satisfacción en las Relaciones Interpersonales en el trabajo o SRIT, la cual midió el grado de satisfacción que los trabajadores sienten en aspectos como la confiabilidad hacia sus compañeros de trabajo y con su jefatura directa. Los resultados obtenidos muestran que existe una diferencia importante en el impacto de las relaciones interpersonales con los jefes y compañeros en los procesos administrativos, estos datos revelan el grado de influencia que los altos mandos ejercen en los procesos. De manera que



Yáñez, Arenas, & Ripoll (2010), llegaron a esta conclusión porque en el campo laboral del sistema de salud para los empleados es más importante la relación con sus jefaturas que con sus pares. Esto se debe al hecho de que, en algunos de los centros de salud estudiados, predominan estructuras organizacionales piramidales y burocráticas donde las jefaturas poseen un alto grado de poder y una cultura organizacional que realza el estatus de las mismas y, por ende, tienen una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, sobre todo en su bienestar psicológico. Finalmente, señalan que los directivos y las jefaturas de los centros de salud tienen un rol fundamental para humanizar más los ambientes de trabajo. De modo que los jefes en el campo de la salud tienen que velar no sólo por sus funcionarios, o la buena atención que ellos brinden, sino que también es importante preocuparse por cultivar relaciones interpersonales de confianza con sus trabajadores y atender su bienestar emocional (Yanez, Arenas, & Ripoll, 2010). Sobre el clima laboral y la cultura organizacional Jaime & Araujo (2007) manifiestan que son dos aspectos que más se relacionan con el comportamiento y compromiso organizacional. Porque permiten comprender y explicar patrones de actitudes y valores del individuo en las empresas. Así como la satisfacción, el compromiso organizacional también va de la mano en la gestión del talento humano. Es por eso que el siguiente estudio internacional, revela el impacto de la carga laboral con respecto al compromiso organizacional de los empleados.

## Caso 2

Para Peña, Díaz, Chávez, & Sánchez, (2016) el buen funcionamiento de las empresas necesita de actividades innovadoras y espontaneas por parte de sus trabajadores, compromiso que vaya más allá de las exigencias en la descripción de puesto, lo que busca con ello es tener personas comprometidas con los objetivos organizacionales. Esta investigación tuvo como propósito conocer e identificar los factores de mayor relevancia del Compromiso Organizacional de las pequeñas empresas de la industria metal mecánica en el Estado de Monclova, Coahuila en México.

Para realizar el estudio se determinó una muestra de 60 trabajadores, y para la recolección de datos se aplicó el instrumento de Meyer y Allen (1991) a fin de diagnosticar el Compromiso Organizacional, usando la escala de Likert compuesta de 21 ítems, donde se evaluó el Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo, que permite medir el grado en que un empleado se siente identificado con la organización. Con los resultados se pudo comprobar que de acuerdo con Mowday (1979) el compromiso organizacional es la fuerza relativa en que las personas se involucran con la empresa, las cuales no pueden ser mutuamente excluyentes, pero si, diferenciarse entre sí (Allen & Meller, 1990, Tejada, 2004). Esto quiere decir que se sientes parte de la organización y cumplen con sus obligaciones, pero por las políticas de la misma, es por ello que los

trabajadores perciben que es su deber permanecer en la empresa, pero el vínculo que sienten es de obligatoriedad que consideran correcto. Sin embargo, esto implica la relación de este sentimiento con las condiciones económicas, laborales que se les ofrece y el alto índice de desempleo del mercado laboral.

### **Caso 3**

El siguiente estudio trata sobre El efecto de las cargas organizacionales en el estrés laboral, el compromiso emocional y la rotación, el cual tuvo como objetivo investigar los efectos de la carga de responsabilidad y la carga de trabajo sobre el estrés laboral, el compromiso emocional y la intención de rotación en empleados académicos de universidades estatales en Turquía. Para el método, los participantes fueron académicos de universidades estatales en Turquía. Se envió una encuesta por correo electrónico a las 6.109 direcciones del personal. Donde se recibieron 1043 respuestas. Para medir la carga de trabajo se desarrolló una escala de ocho preguntas desarrollada por Lim & Teo (1999) con respecto al trabajo que se lleva a casa. La carga de responsabilidad se evaluó utilizando la escala desarrollada por Erat (2012) donde los ítems de la muestra incluyeron mis responsabilidades, son el resultado de las leyes y regulaciones relacionadas con mi trabajo, y son muy intensas.

Se usó además la escala de House & Rizzo (1972) para medir el estrés; el compromiso emocional se midió en 7 aspectos adoptados de Meyer & Allen (1997) donde se obtuvieron respuestas como estaré encantado de trabajar en esta universidad por el resto de mi carrera. Finalmente, para la intención de rotación se evaluó cinco ítems adoptada de (Bluedorn, 1982).

Como resultado, Erat, Kitapci, & Comez (2017) encontraron una relación positiva entre la carga de trabajo y la carga de responsabilidad, conforme a los resultados cuando aumenta la carga de trabajo también aumentan las responsabilidades. Un aumento en la carga de trabajo se debe a responsabilidades administrativas e individuales adicionales además de sus deberes con respecto a la educación y la capacitación.

Al final, demostraron que la carga de trabajo tiene una relación con el compromiso emocional, porque cuando el compromiso disminuye aumenta la carga de trabajo, y ratifican este resultado con otros estudios como el de Maxwell & Steele (2003) y Rayton & Rayton (2006) donde se descubrió que la carga de trabajo afecta negativamente el compromiso organizacional, reduciendo así su compromiso emocional con la organización (Erat, Kitapci, & Çomez, 2017).

Como se pudo apreciar en los casos antes mencionados es vital que en las empresas se realicen controles o evaluaciones en torno a la rotación, las actitudes laborales y sus respectivas dimensiones. Así mismo un punto

muy importante en esta investigación, son los millennials; al ser la generación de la cual se habla mucho actualmente, también es el grupo fuertemente criticado e incluso son considerados el reto más fuerte a nivel organizacional que tienen las empresas, por lo difícil que resulta retenerlos. Por esa razón, se muestra a continuación las siguientes investigaciones relacionadas a los millennials y las diversas características que presentan esta generación.

### **Caso 1**

El estudio denominado La Generación sin jefes: de Molina (2016) expone sobre el fenómeno de la generación Y, y las causas por las cuales los millennials renuncian a sus empleos para trabajar de manera independiente. El enfoque del estudio se basa en las experiencias de los participantes evaluados, y posee un soporte cuantitativo porque se desarrollaron encuestas a los jóvenes de esta generación. Se tomó en consideración aquellas personas que nacieron entre los años 1982 y 1994 que han dejado sus empleos para ser independientes o que se encuentren en planes de hacerlo a través de un emprendimiento, FreeLancer, marketing en red, etc. Mediante técnicas se buscó analizar el comportamiento de las variables realización laboral, autoconfianza, compromiso social, independencia laboral, vivir el ahora, estabilidad laboral y libertad de conocimiento. Cabe destacar que para la realización de

la investigación se tomó como referencia millennials argentinos y colombianos.

Los datos dieron como resultado que la generación sin jefes es real y creciente, porque los jóvenes de este grupo están interesados y atraídos por la independencia laboral, más que por el mundo empresarial. Esto se debe a las características que los destacan y al acceso de la información, además de una constante lucha de las empresas por ser más productivas cada día, ser más productivo en función de trabajar más tiempo es una idea que ya no los convence, ni convencerá, porque los millennials prefieren evitar los esfuerzos de luchar dentro de una organización y mejor invertir esos esfuerzos en sus propias alternativas independientes (Molina, 2016).

## **Caso 2**

En algunas empresas conviven al menos tres tipos de generaciones, en algunos casos se presentan conflictos por la diferencia de intereses, motivaciones y formas en que cada grupo contribuye en las organizaciones. es por eso, que el estudio Caracterización de los profesionales de la Generación Millennials de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual, de Pincheira & Arenas (2016).

El objetivo fue caracterizar a los profesionales Millennials con un enfoque desde su capital intelectual, a fin de contribuir al reconocimiento de sus valoraciones y con ello al diseño e implementación de políticas de

impacto. Se realizó el trabajo a partir de muestra de profesionales de la generación millennials de la Región de Arica y Parinacota, la cual se desarrolló en tres fases: 1) El establecimiento de un focus group validando el perfil propuesto para la generación, 2) desarrollo y aplicación de una encuesta de medición en una escala de actitudes aplicando el método Likert e 1 a 7 caracterizando a la generación mediante la identificación de las variables relacionadas a este grupo generacional y c) aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales, MEE con análisis factorial y regresión lineal.

El resultado de este análisis fue que el capital intelectual de un individuo comprende un conjunto de características desde la formación, actuación, innovación y sociabilización, estos factores constituyen un elemento clave en su comportamiento y desarrollo profesional.

De modo que los profesionales Millennials juegan un rol fundamental como personas de recambio en el crecimiento económico y social de la región como un potencial de desarrollo basado en las capacidades de sus habitantes. Comprender las capacidades, competencias esenciales y actitudes distintivas de los profesionales de otras generaciones, los orienta hacia la creación de valor y aporte de nuevas ventajas competitivas para el desarrollo de las organizaciones (Pincheira & Arenas, 2016).

### **Caso 3**

Una generación que parecía lejana en la línea temporal ahora son una realidad, la generación Y o millennials constituye una proporción muy importante en el mercado laboral, donde incluso los puestos de altos mandos son ocupados por mujeres. Ante estos hechos se realizó la investigación *Desafíos que enfrentan las mujeres millennials para acceder a puestos de liderazgo*. Su objetivo principal es identificar los retos que enfrentan las mujeres de esta generación para asumir puestos de liderazgos en las organizaciones.

Se realizó una investigación de corte exploratorio documental, donde se encuestaron 8.756 mujeres millennials de 75 países diferentes, entre ellos Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, Malta, México, Nueva Zelanda, Filipinas, Portugal, Rusia, Singapur, Sudáfrica, España, Suiza, Taiwán, Reino Unido y Vietnam. El principal hallazgo muestra que entre los principales desafíos que enfrentan las mujeres millennials para asumir puestos directivos en las organizaciones, son la estricta evaluación que se realiza a su capacidad de liderazgo y la percepción de desigualdad en lo que respecta a oportunidades. Fue importante también identificar algunas características propias de las mujeres pertenecientes a esta generación como son: la seguridad, la ambición, el optimismo, perseverancia, compromiso e iniciativa, que pueden contribuir al momento de enfrentar



desafíos. Las mujeres millennials cuentan con un alto nivel de preparación y actualmente se están integrando en mayor proporción a la fuerza laboral que las generaciones anteriores, enfrentando constantemente desafíos como barreras emocionales por el miedo a hacer algo mal, la falta de motivación, la autoeliminación en la toma de decisiones o el sentimiento de culpa por fallar a las expectativas de la sociedad. (Velásquez & Briseño, 2018).

#### **Caso 4**

Varios autores han abordado la problemática que enfrentan las organizaciones a consecuencia del ingreso de generación millennials en el mercado laboral. En el trabajo, Generación Millennials: el salario emocional, se evaluó mediante un estudio de campo la importancia del salario emocional en los trabajadores. El objetivo fue comprobar la existencia del salario emocional en el mercado empresarial del Área Metropolitana de Buenos Aires, y si este, influye en la decisión de un trabajador millennial al momento de elegir un trabajo. Se realizaron 1067 encuestas online con preguntas cerradas, se aplicó la metodología estadística aproximada a la distribución de probabilidad binomial.

El diseño del cuestionario consta de tres secciones: las preguntas demográficas como edad, sexo, nivel de estudio, estado laboral; luego se realizan distintos ejercicios de elección para combinar los salarios que preferiría un trabajador millennial, finalmente se presenta un juego al

encuestado basado en un ranking de beneficios extra salariales para elegir el salario monetario que estaría dispuesto a resignar por obtener un salario emocional.

Como resultado, se comprobó la existencia de un salario emocional que se complementa al monetario por lo que esto influye en las decisiones de un millennial. Se demostró que existe al menos un beneficio extra – salarial por que un joven de la generación Y estaría dispuesto a resignar dinero de su salario, mientras que otro trabajador de otro grupo etario no. En cuanto al aspecto salarial más valorado por los millennials radica en la trayectoria o el nombre de la organización, porque satisface el desarrollo y crecimiento profesional, así como la confianza económica y personal que ellos aspiran. Sin embargo, se adaptan al Home Office o tele trabajo, junto a la variabilidad salarial que depende de su propio desempeño laboral, estos elementos favorecen la búsqueda de un balance entre la vida y el trabajo que es algo tan importante para esta generación (Herrera, 2017).

### **Estudios Nacionales**

Luego de revisar las investigaciones internacionales a continuación, se presentan casos nacionales, los cuales soportan el presente trabajo y algunos estudios realizados en diversos ámbitos de la educación y a nivel laboral. Estos ejemplos, fueron tomados como referencia por las variables que se analizan en este documento.

### **Caso 1**

El presente tema denominado Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral, tuvo como objetivo, analizar e investigar el impacto de la rotación del talento humano en la productividad y el clima laboral de las cadenas de comidas rápidas, mediante un análisis socio económico de resultados de las encuestas de clima laboral.

Jiménez & Mariño (2018) presentaron un análisis de la rotación de talento humano en las cadenas de comidas rápidas, tomando como referencia la compañía Arcgold – McDonalds del Ecuador S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Para recabar la información el trabajo siguió una metodología de tipo descriptiva, donde se realizó una escala Likert del 1 al 5 con varias opciones de respuesta desde casi nunca hasta casi siempre es verdad. Evaluar el Clima Organizacional permitió la participación del personal operativo, gerencial y administrativo. En la evaluación, Jiménez & Mariño (2018) determinaron que el índice de rotación en la empresa no sobrepasaba los límites normales esperados, pero el hecho de que sean bajos, implica que hay casos que pudieron generar gastos de liquidaciones y procesos de reclutamiento, preselección, selección y mantenimiento. Este fenómeno representa una amenaza y eventual peligro para la organización, porque puede dar como resultados efectos negativos para la imagen corporativa y pérdida de competitividad. Sobre la relación satisfacción

laboral e intenciones de rotación de personal se encontró que esta es a la inversa, lo que significa que cuando aumenta la satisfacción de los empleados, disminuyen sus ganas de abandonar la organización. De modo que Arcgod del Ecuador evidencia una cultura claramente definida, radicada en la confianza como el factor primordial de las relaciones entre colaboradores y líderes. En resumen, la rotación del personal es una de las causas más significativas en la disminución de productividad y decaimiento moral en las organizaciones, tal y como se ha venido explicado durante estos primeros capítulos; porque al tener aquellos empleados con más talento, son quienes tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que logre retener generará una ventaja competitiva en el mercado frente a otras organizaciones.

## **Caso 2**

El trabajo realizado por Criollo (2014) sobre el Clima laboral y Rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. fue aplicado en una empresa líder en ventas de comidas rápidas que inició sus actividades en la ciudad de Quito. El objetivo fundamental fue determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación del personal motorizado de la compañía. El diseño de la investigación fue cuantitativo no experimental, porque se utilizó una encuesta sobre el ambiente laboral que permitió identificar y cuantificar la situación en la que se encontraron

expuestos los trabajadores en ese momento. El índice de rotación de personal es aceptable si se encuentra en entre 5% y 15% durante un periodo determinado, que por lo general suele ser de un mes. El resultado de la investigación fue que la variable clima laboral está relacionada directamente con la rotación de personal, influenciados por dos factores como la estabilidad y la seguridad, causando que los niveles de rotación aumenten en la empresa y que, a su vez, esta variable impida que los trabajadores tengan y sientan confianza en la organización. Este análisis se basa en que el personal operativo motorizado no tiene una buena relación con el supervisor o jefe directo, medir el clima laboral denotó la predisposición y colaboración del personal por sentirse considerados en el desarrollo de la empresa, por lo que obtener la información fue accesible. El resultado obtenido como índice de rotación de la empresa fue de -1,20 lo cual es negativo porque refleja una alta desvinculación del personal producto de la mala relación y ambiente interno. (Criollo, 2014).

### **Caso 3**

La Relación del Clima Organizacional en el Bienestar Laboral en una Corporación de Telecomunicaciones en el Ecuador se origina en una empresa de la zona amazónica del Ecuador, cuyo objetivo general fue demostrar la relación clima – bienestar laboral en la organización objeto de estudio. El diseño del método de investigación fue de tipo transeccional –

correlacional, al aplicar una encuesta entre los meses de abril y mayo del 2014 a los directivos y empleados seleccionados como población. De las 47 personas que laboran en esta institución se tomó como muestra, a 25 personas para aplicar las encuestas aleatoriamente. Las preguntas estaban compuestas por clima organizacional y bienestar laboral y fue aplicada de forma individual, luego se tabularon los cuestionarios mediante matrices de datos estadísticos. Para las variables clima y bienestar se aplicó el análisis clúster para jerarquizar y distinguir las relaciones entre variables. Evaluar el constructo clima organizacional reflejó un resultado contradictorio.

Porque entre los ítems valorados positivamente, se encontraron las dimensiones innovación y metas; y entre las peor valoradas la innovación y apoyo. Esta contradicción da una alerta muy importante porque la empresa en esencia declara en la misión que necesita innovar permanentemente para mantenerse y alcanzar el liderazgo en el mercado, lo que en la práctica no se cumple. Con respecto al bienestar laboral los resultados con menor puntuación son las oportunidades de promoción laboral, seguridad en el trabajo y participación en las decisiones de la organización, las cuales influyen en la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Por lo que se propuso al Departamento de Recursos Humanos la elaboración de un Plan de Desarrollo Organizacional que contribuya a la mejora del clima laboral y el logro de las expectativas del personal (González, 2015).

#### **Caso 4**

El clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones trata esencialmente sobre la importancia del clima organizacional que debe prevalecer en cada empresa, lo que conlleva a que el recurso humano, asuma el compromiso organizacional y el cumplimiento de los objetivos internos. Conocer si el factor humano está comprometido a través del clima que prevalece en la empresa donde se desenvuelve, es vital, a fin de proporcionar a los empleados calidad de vida laboral aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Soberanes & De la Fuente (2009) explican que para una buena gestión del talento humano entre el clima y el compromiso es tener claro que su valor radica como herramienta clave para crear una ventaja competitiva en el entorno empresarial. El resultado según Soberanes & De la Fuente (2009) es que las empresas deben hacer prevalecer el clima organizacional como una forma de estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional. Las compañías poseen una personalidad y cultura únicas, de modo que, al implementar un clima favorable, le brindarán seguridad a su personal, y este a su vez asumirá el compromiso como factor importante y fundamental dentro de la institución. En una empresa la principal fortaleza exitosa es el personal y la filosofía de trabajo que se implemente, en la que los valores son imprescindibles al formar parte de la vida y la cultura organizacional del trabajador.

## Caso 5

La investigación El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Tomó como población de estudio al personal del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas, quienes se desempeñaban en los diferentes servicios en relación directa e indirecta con las especialidades básicas de clínica, cirugía, pediatría, etc. que ofrece la institución. El objetivo fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el centro de salud. Manosalvas, Manosalvas, & Quintero (2015), evaluaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral tomando como población el personal médico, paramédico y administrativo del Hospital del Iess de Esmeraldas y sus diversas áreas.

La población se constituyó de 193 personas, no obstante, la muestra final de estudio luego del muestro probabilístico quedó en 130. Se aplicó el instrumento propuesto por Chiang, Salazar, & Núñez (2007) pág. 61-77, que mide el clima organizacional en siete dimensiones: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio; para esto se utilizó la escala de respuesta de Likert de 5 puntos. Por otro lado, la satisfacción laboral se midió a través de sus 5 dimensiones: en relación a sus superiores, condiciones de trabajo, participación en las decisiones,



satisfacción con su trabajo, y satisfacción con el reconocimiento. El resultado de la investigación de Manosalvas, Manosalvas, & Quintero (2015) demostró que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, puesto que, si el nivel de clima organizacional percibido es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en proporción de sus dimensiones. De manera que los gerentes y directivos de las instituciones de salud, no deben dejar ni descuidar sus esfuerzos en dar seguimiento constante a cada uno de los aspectos del clima organizacional, está demostrado de manera general la importancia de la satisfacción en cada uno de sus empleados, lo que podría reflejarse en una mayor productividad y atención de los pacientes.

### **Caso 6**

A los millennials se los ha caracterizado, observado, criticado y analizado desde muchas perspectivas, a razón de que es una generación poblacionalmente más representativa a nivel mundial, en unos años será la fuerza de consumo más grande, así como la fuerza laboral que dirigirán el rumbo del país. Es por esa razón que el caso de estudio Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional de los Millennials como fuerza de trabajo, busca analizar a los millennials como grupo generacional que se integra a la fuerza de trabajo de las organizaciones. Se trató de una investigación cualitativa exploratoria en la cual se revisaron

investigaciones previas relacionadas al tema, apoyándose en artículos secundarios como el análisis de artículos científicos. La investigación comenzó a partir de la literatura especializada en marketing y comportamiento organizacional específicamente en los millennials. La estructura metodológica es básicamente teórica para identificar la caracterización del comportamiento de los millennials en el entorno laboral. Los resultados revelaron que la rotación de este segmento es cada vez mayor porque se identificó que la generación del milenio manifiesta una necesidad de cambio, así como la búsqueda permanente de empleo. El promedio en que permanecen en una empresa es de 3 años, sino satisface sus expectativas, porque para ellos, existe un equilibrio entre el trabajo y la vida privada como un elemento clave para su permanencia en las organizaciones (Madrigal, Ávila, & Madrigal, 2018).

En este sentido, las investigaciones antes expuestas sirven de aporte al presente trabajo porque reflejan los tipos de instrumentos de evaluación para la rotación laboral y aquellos factores que la originan, además de que guardan relación con las actitudes laborales y sus dimensiones; tales como satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Siguiendo esa línea, sería de esperarse que al aplicar el cuestionario encontremos elementos muy similares a los estudios antes mencionados. Ahora bien, con las referencias de casos de estudio sobre compromiso, rotación y las actitudes laborales; a continuación, se presentan las diversas aplicaciones de la teoría

del comportamiento planificado – TPB en varios ámbitos del entorno laboral. Recordando el concepto visto en el capítulo I, según Ajzen (1991) hay tres tipos de creencias relacionadas al constructo del TPB, como son: la actitud, la norma subjetiva y el control del comportamiento percibido.

Este modelo es influyente, pues permite explicar el vínculo entre las actitudes y las conductas. Su principal aporte en esta investigación es introducir el concepto de conductas y actitudes. Para que a través del cuestionario se identifiquen los factores que contribuyen a las intenciones de rotación de los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil. Finalmente, para concluir con el tema central de esta investigación, como es la rotación de los jóvenes profesionales millennials, se muestra el trabajo realizado por Estrada (2020), el autor expone el costo en dólares que le representa a las empresas, cada vez que un empleado rota.

### **Caso 7**

Según Estrada (2020) en su artículo Costo de rotación de personal, a través del portal de Deloitte Consulting en Ecuador, detalla que el costo para una empresa es aún más alto de lo que a simple vista parece, porque al reemplazar a un colaborador se consideran dos costos directos que son: la selección de personal y los días de capacitación, y el segundo, la productividad. El autor clasifica los costos por: reemplazar a un colaborador, por reducción temporal de mano de obra, costos por caída en la

productividad, y el costo total de rotación por pérdida de un colaborador. Con este antecedente y mediante el siguiente ejemplo hipotético, se muestra un breve caso de estudio, donde se asume el reemplazo de un ejecutivo cuya remuneración es de \$5000 mensuales incluidos los beneficios de ley. Si la búsqueda del nuevo elemento se va a realizar externamente el costo sería de \$12.000. El valor de invertir en el entrenamiento se deberá fijar proporcionalmente a la remuneración de la persona que se va a contratar. El resultado quedaría así:

**Tabla 15**

**Costo Directo de reemplazar a un colaborador**

Costo de Selección	\$12.000,00
Costo Inducción y capacitación	\$5.000,00
<b>Total Costo Directo</b>	<b>\$17.000,00</b>

Ahora bien, continuando con el ejemplo anterior del trabajador que gana \$5.000 mensuales, se asumen un costo anual de \$81.200 para la empresa, considerando los beneficios de ley y el aporte patronal. El resultado, reflejaría una reducción temporal del costo en \$9987,60.

**Tabla 16**

**Reducción temporal del costo de mano de obra**

Costo Anual (sueldo, beneficios, aporte patronal)	\$81.200,00
Tiempo promedio para seleccionar	45 días representa el 12.3% del año)
<b>Reducción temporal del costo de mano de obra</b>	<b>\$9.987,60</b>

Para el ejercicio se ha indicado como medida de reposición del

nivel gerencial oscila en 45 días, con un nivel de productividad de 60 días. Según las buenas prácticas de recursos humanos mencionan que el ingreso que un colaborador genera para la empresa es 3 veces su compensación anual. Con los datos del ejercicio actual nos da un resultado de \$71.750,00 con respecto a la caída de la productividad.

**Tabla 17**  
**Costo por la caída en la productividad**

Tiempo promedio para seleccionar	45 días
Tiempo promedio para alcanzar productividad	60 días
	105 días
Total días no productivos	(28.7% del año)
Ingreso anual promedio - colaborador	\$250.000,00
<b>Costo por caída en la productividad</b>	<b>\$71.750,00</b>

Finalmente, al sumar los costos directos, la caída de la productividad y restando la reducción temporal del costo de MOD, el resultado final como costo total de la rotación se muestra a continuación:

**Tabla 18**  
**Costo Total de la rotación por la pérdida de un colaborador**

Costo Directo	\$17.000,00
Reducción temporal	
Costo MOD	-\$9.987,60
Costo caída en productividad	\$71.750,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$78.762,40</b>

Este tipo de análisis se debe realizar a toda la organización y en sus distintos niveles jerárquicos, a fin de determinar el costo real de la rotación de personal, voluntaria que se presenta internamente y el efecto global que le representa a la empresa. Como se puede apreciar en los ejercicios antes

mencionados, los valores son muy significativos, y esto, en la vida real tiene un impacto considerable sobre todo en la rentabilidad del negocio más aún, en la situación que vive actualmente el país frente a una emergencia sanitaria producto de un virus que ha afectado no sólo la salud, sino la economía a escala mundial.

### **Capítulo III**

#### **Marco Metodológico**

El tercer capítulo se expondrá de forma puntual la metodología de investigación a utilizarse en este estudio comprendido por las variables de estudio identificadas, alcance de la investigación, procedimiento y la determinación de la muestra e instrumentos utilizados para la recopilar la información; además de otras generalidades metodológicas para presentar al final los resultados obtenidos.

#### **Enfoque y tipo de investigación**

El enfoque de origen mixto permitió lograr un óptimo alcance en función de la utilización de diversas fuentes que se adaptaron a las necesidades del planteamiento del problema. Se rescataron los datos más relevantes a través de la recopilación de información tanto cuantitativa y cualitativa; como datos números a través de métodos experimentales como la aplicación de cuestionarios y encuesta electrónica. También se consideró el contexto de cada variable y se aprovecharon las características del enfoque mixto con respecto al análisis de datos a través de fórmulas estadísticas, la revisión y evaluación de contenidos documentales como textos de estudio y artículos de índole científico.

Para el presente estudio se ha identificado como variable dependiente a la intención de rotar de los puestos de trabajo por parte de los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil. La rotación laboral será

medida a través de encuesta, utilizando varias preguntas en una escala de Likert de cinco categorías. En dichas preguntas se pretende conocer el grado o escala de intención de rotación que tienen o sienten los empleados hacia su puesto de trabajo y empresa. La escala de Likert (1932) permite medir la actitud, que se basa en la formulación de enunciados en los que el informante debe mostrar su acuerdo o desacuerdo, generalmente no tanto en términos dicotómicos, sino a partir de un continuum o gradación entre dos posiciones o respuestas antagónicas. Esta escala permite cuantificar y medir no solo la actitud en sí misma, sino el grado de intensidad en que se manifiesta dicha actitud (Crismán, 2016).

La investigación se ha realizado aplicando la escala de intención de rotación (TIS) o Roodt's Turnover Intention Scale (TIS – 6), como una herramienta para determinar la intención de rotación laboral; las preguntas se evaluaron en una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca los he considerado y 5 siempre lo he considerado. Por ejemplo, entre los ítems se consultó ¿con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo? En cambio, para las actitudes se aplicó el cuestionario de Allen & Meyer (1990) instrumento que mide la continuidad afectiva y compromiso con la organización; utilizando una escala del 1 al 5 para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. Por ejemplo, para el ítem Me siento satisfecho con mi trabajo: las opciones de respuesta para los encuestados son 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo. Al evaluar las actitudes se pueden determinar los tipos de



comportamientos como son la satisfacción en el trabajo, el involucramiento con el trabajo y el compromiso organizacional. Adicionalmente se realizarán preguntas para caracterización de la muestra como son la edad, sexo, estado civil, nivel de instrucción, estado laboral, tipo de empleado, años de servicio en la empresa. Preguntas sobre necesidades básicas, necesidades de aceptación social; autoestima y reconocimiento. Estos parámetros se utilizarán como variables independientes en la muestra.

### **Estrategia de muestreo**

La población objeto de estudio estuvo definida en base a la prueba rápida o informe preliminar del último estudio realizado por el Inec sobre la población de la ciudad de Guayaquil, que asciende a 2.698.077 habitantes a la fecha del estudio. Para obtener la muestra correspondiente a esta población, se aplicó la técnica de muestreo probabilístico, tomando como referencia a Hernández, Fernández, & Bapista (2014) en un muestreo probabilísticos todos los habitantes tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados para la muestra. Por lo antes expuesto, para este estudio se tendrá en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Considerando que la población es de 2'698.077 habitantes de la ciudad de Guayaquil, la muestra obtenida fue de tipo probabilístico aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

## Población y Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por los jóvenes profesionales que forman parte de la generación Y o denominados millennials de la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 1**

<i>Delimitación de la muestra</i>		
Población actual en el Ecuador (Septiembre 2020)	17'577.309	habitantes
Población de la ciudad de Guayaquil ( Informe preliminar INEC 2020)	2'698.077	habitantes
Población millennials en la ciudad de Guayaquil (Proyección población por provincias, grupos de edad. Periodo 2010 -2020).	982.866	habitantes

Para el estudio se consideró como referencia la proyección de población por provincias, según los grupos de edad en el periodo 2010 – 2020 presentado por el Inec. Considerando este dato, se procede a calcular el tamaño de la muestra óptima para realizar la inferencia. Para esto se utilizó la fórmula de estimación de una proporción en una población finita.

Donde,

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N: Tamaño de la población (982.866 habitantes millennials de Guayaquil).

Z: Estadístico de una distribución normal que toma el valor de 1.96 para un nivel de confianza de 95%.

p: Probabilidad de éxito que, por desconocerse, se asume en 50%.

q: Probabilidad de fracaso que se asume en 50%

d: Error máximo permitido que se define en 5%.

Total: 384.

**Tabla 2*****Cálculo para la proporción de la muestra***

<b>Muestra estratificada</b>	<b>Frec. Abs.</b>	<b>Frec. Rel.</b>
Profesionales a partir de 26 años	112	29,20%
Profesionales de 27 a 37 años	188	49%
Profesionales con más de 38 años	84	21,90%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,10%</b>

Mediante la muestra estratificada presentada en la tabla anterior, podremos analizar el rango de edades que conforman nuestro segmento de estudio.

**Tabla 3*****Ficha técnica del estudio***

<b>Población</b>	<b>2'698.077 habitantes</b>
Alcance	Jóvenes profesionales millennials de la ciudad de Guayaquil
Muestra	384 muestras
Nivel de confianza muestra	95%
Técnica de Recolección	Encuestas
Fecha	De marzo a septiembre del 2020

**Operacionalización de las variables**

La Operacionalización de las variables dependientes e independientes se observan en las siguientes tablas:

**Tabla 4**

**Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
Actitudes laborales		Nivel de compromiso con la empresa y la realización correcta de sus actividades			
	Compromiso Organizacional afectivo	Trabajo en equipo, relación con jefes y directivos, condiciones laborales, condiciones de bienestar.	1,2,3,4,5,6,7,8	Adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que tiene o siente el trabajador.	Enfoque y tipo de investigación. Estrategia de muestreo. Cálculo de población y muestra. Técnicas de recopilación de información, Sistema SPSS.
	Satisfacción Laboral	Edad	,9,10,11,12,13	Las actitudes es una opinión general de una persona o una evaluación que implica la tendencia a verlo positiva, negativa o ambivalente algo.	
		Sexo	4,25,26,27,28,		
		Estado Civil	29,30,31,32,3		
	Características Socio Económicas	Nivel de instrucción	3,34,35,36,37		
		Condición laboral			
		Tipo de empleado			
		Años de servicio			
		Necesidad Básicas			
	Necesidades de aceptación social				
	Autoestima/reconocimiento				

*Tabla 5**Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente*

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
Grado de intención de rotación laboral	Rotación laboral	Frecuencia o deseo de conseguir otro empleo	18,19,20,21,22, 23	Cambio de empleados en una empresa, por despidos o renuncia; son reemplazados para que otros cubran sus puestos y asuman sus funciones.	Escala Likert de 5 intervalos.

### **Alcance de la investigación**

El cuestionario que utiliza esta investigación fue aplicado a los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil.

Contemplando que Guayaquil es la segunda ciudad más poblada del Ecuador, tiene una extensión territorial es de 344,5 km<sup>2</sup>, y un crecimiento poblacional de 2.698.077 habitantes (Inec, 2010-2020).

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a la proyección de 2.698.077 habitantes, planteada por el Inec (2010-2020) en el año 2019.

Considerando la prueba, como representativa para el grupo objeto de estudio, pero no para la población total a nivel nacional.

Los resultados obtenidos serán de carácter inferencial. Sin embargo, el trabajo se realizó bajo un enfoque mixto; objetivo y subjetivo a través del método inductivo que caracterizan a los instrumentos que aportaron la respectiva consecución de antecedentes, referencias y documentos que proporcionaron una comprensión e interpretación de la muestra desde distintos aspectos, así como a inferir a la población de estudio entre las actitudes laborales y la intención de rotación, realizando el respectivo cruce de información con las variables independientes. No se realizará un análisis de causalidad.

### **Tipo de estudio**

El presente trabajo corresponde a un estudio de tipo cuantitativo, inferencial. Es cuantitativo porque utiliza método de cuestionario o encuesta para recopilación de datos y realiza estadísticas descriptivas para aquellos.

Se considera inferencial, porque permite realizar conclusiones sobre la población en cuanto a valores y características socioeconómicas de los mismos. El diseño del estudio es transversal, no experimental porque la muestra representa a la población objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

### **Método de muestreo**

Para la investigación se utilizará un estudio tipo estratificado en el cual, se mantienen los porcentajes de la población al momento de calcular la muestra. Para utilizar este método se divide primero a la población en subgrupos o estratos, según una o más características, por ejemplo: grupo de edad y sexo (Abramson, 1990). De manera que, dentro de cada estrato la muestra será aleatoria simple debido a la complejidad de localizar a individuos específicos (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

### **Técnicas de recopilación de información**

Para recopilar la información se utilizó un cuestionario desarrollado por Boothma & Roodt (2013) y aplicado en diversos estudios sobre identidad corporativa, compromiso laboral, desempeño de tareas, e intención de rotación

como la presente investigación. El cuestionario que mide la intención de rotación utiliza una escala de Likert de 5 niveles sobre el deseo o sentimiento de abandonar su trabajo en una escala nunca hasta siempre. Para medir las actitudes laborales, se aplicó el cuestionario de Allen & Meyer (1990) de igual con una escala de likert de 5 niveles que va desde: Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5). En total el numero de preguntas que se miden con escala de Likert son 20. Adicional a ello, la encuesta consulta al entrevistado sobre su edad, sexo, estado civil, nivel de instrucción, su situación laboral actual, el tipo de empleado, años de servicios; y unas breves preguntas sobre necesidades básicas, necesidades de aceptación social, así como autoestima o reconocimiento. El cuestionario se encuentra en el **Ápendice A**.

### **Procedimiento del estudio**

Para el desarrollo de la investigación se realizaron las encuestas de manera online, a través de las diversas plataformas y redes sociales en la cual existen muchos grupos de estudio, trabajo, social, familiares, etc. Los mismos que forman parte del segmento de estudio. La encuesta online fue configurada de manera muy personal y con las debidas medidas de seguridad de información, para que los usuarios puedan responder con toda comodidad desde cualquier lugar que se encuentren, salvaguardando cualquier tipo de sesgo por temor que pueda existir al contestar las preguntas o por compromiso con sus lugares de trabajo. Además, se comunicó a los entrevistados que el fin de la encuesta es



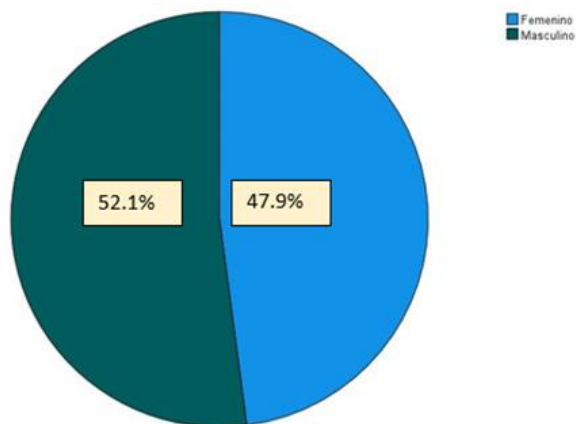
exclusivamente de índole académico. Posteriormente, los datos se tabularán en el programa SPSS y se procederá a crear los respectivos índices de rotación, compromiso organizacional afectivo y satisfacción laboral que denoten las actitudes laborales con un promedio de las calificaciones obtenidas en cada ítem que corresponde a la categoría, según se muestra en la Operacionalización de las variables. Para la exposición de resultados se mostrarán tablas y gráficos de los índices obtenidos, y se detallarán las respectivas afirmaciones directas que se considere conveniente. Se segmentará acorde a los datos socioeconómicos.

### **Técnicas de análisis de datos**

La encuesta se ejecutó durante el mes de septiembre del 2020. A continuación, se presentarán los resultados encontrados, separándolos en una Descripción General de la Población, los Indicadores de variables y sus respectivos Análisis Correlacional. Para el estudio se tomaron en cuenta los objetivos planteados al inicio de la investigación, se realizaron cálculos de estadística descriptiva como por ejemplo frecuencias, proporciones, promedios, gráficos de pastel y las respectivas correlaciones entre variables. Todas estas técnicas y procedimientos fueron ejecutados desde el programa SPSS.

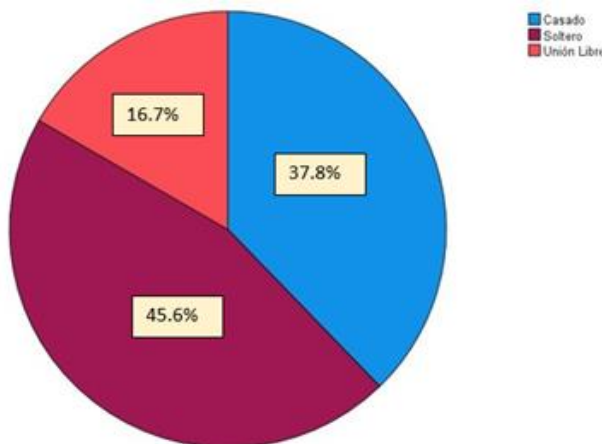
### **Descripción General de la Población**

Según se aprecia en la Figura 1, el 52.1% corresponde a personas con género masculino y el 47.9% a personas de género femenino. Lo que significa que existe un ligero equilibrio en la población millennial.



*Figura 1: Género*

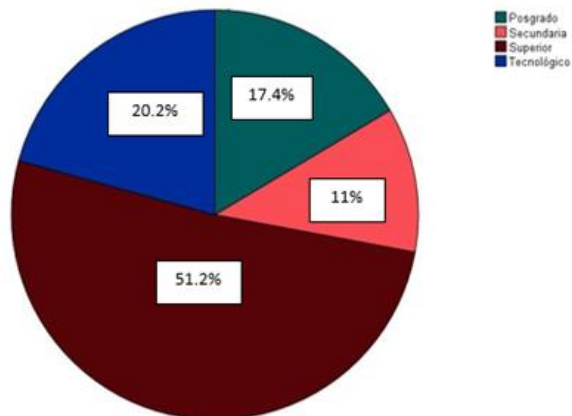
Con respecto al estado civil de los encuestados, el 45.6% son solteros, el 37.8% son casados y el 16.7% conviven o su estado civil es unión libre. Tal como se puede observar en la Figura 2.



*Figura 2: Estado Civil*

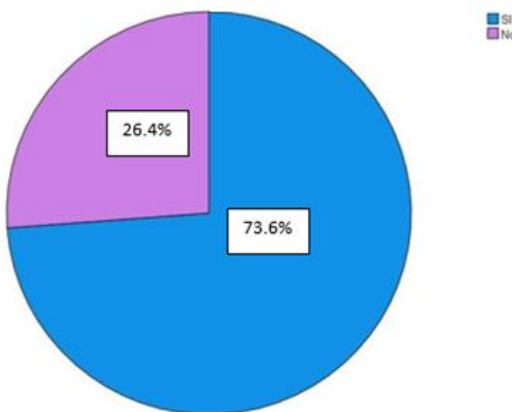
En cuanto al nivel de educación alcanzado, se observa que la población en su mayoría, ha alcanzado educación de tercer nivel. De modo que, 0,2% representa a las personas que solo han culminado la primaria, el 11% tiene estudios de secundaria, el 20.2% corresponde a estudios de grado tecnológico, el

51.2% posee educación de nivel superior y el 17.4% posgrado.



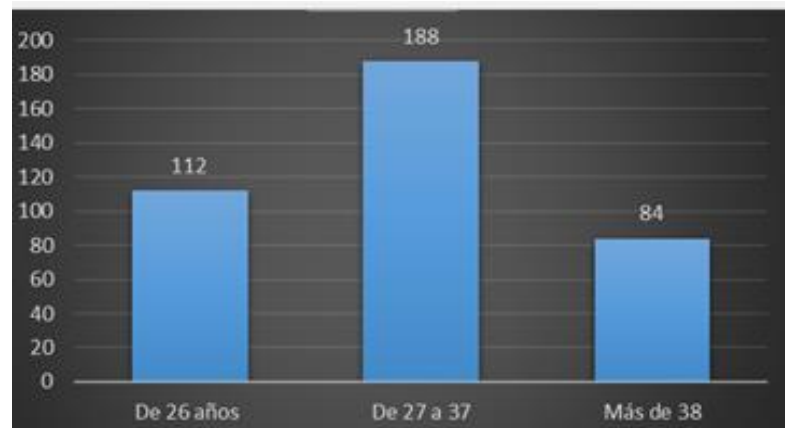
*Figura 3: Nivel o Grado de Instrucción*

Con respecto a su situación laboral actual, se muestra la Figura 4, donde el 73,6% mantiene una relación laboral, mientras que el 26,4% pertenece al grupo pasivo de la fuerza laboral.



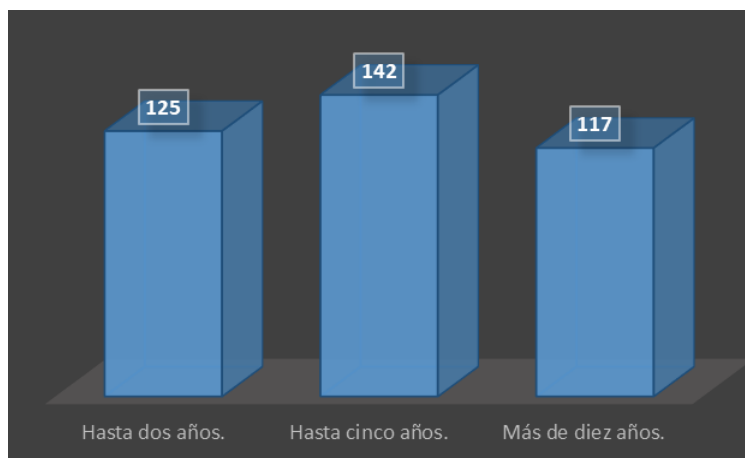
*Figura 4 Situación Laboral*

La Figura 5 muestra el histograma con respecto a la edad. La edad promedio es de 27 a 37 años, lo cual era de esperarse puesto que el segmento de estudio hace referencia a los jóvenes profesionales millennials. Lo que significa que la mayor concentración de datos.



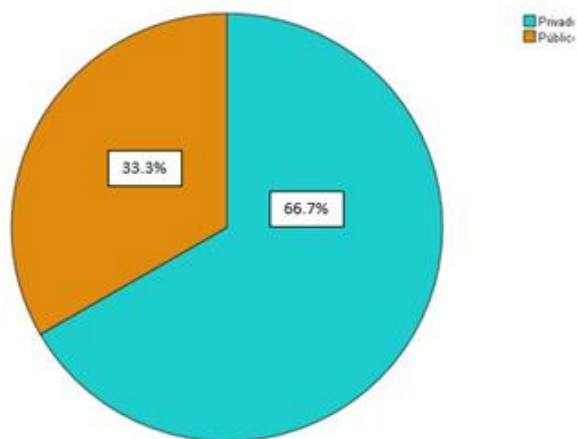
*Figura 5 Edad.*

Según el gráfico anterior, el porcentaje de entrevistados con respecto a la edad se distribuye de la siguiente manera; de 26 años el 29.2%, De 27 a 37 años 49% y Más de 38 años son representados por el 21.9%. A continuación, el siguiente histograma muestra la antigüedad o años de servicio en la empresa que tienen los encuestados. Se espera que el tiempo promedio de los millennials en sus trabajos sea de dos años. Pues, con la constante evolución respecto a tendencias laborales o comportamientos de las nuevas generaciones, es casi imposible retener u obtener colaboradores que se proyecten en una empresa de forma permanente, y, que quieran construir una carrera de diez o quince años, especialmente si los profesionales de la generación Y son la fuerza laboral en ascenso en el mercado empresarial actualmente. En este sentido, se observa que el promedio de antigüedad es de cinco años, siendo en este rango la mayor concentración de los datos.



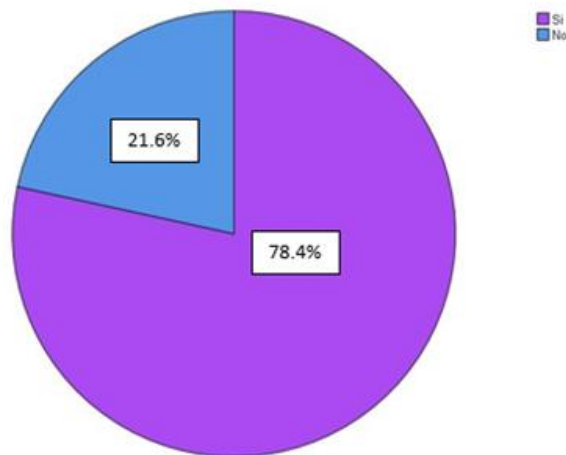
*Figura 6 Años de servicio en la empresa.*

Los resultados obtenidos fueron: Hasta dos años representados por el 32.6%, Hasta cinco años 37% y Más de diez años en un 30.5%. En la investigación, también se consideró el parámetro tipo de empleado, categorizando dos aspectos: público y privado. Donde el 66.7% son servidores privados y el 33.3% servidores públicos. Estas cifras son representadas por el siguiente diagrama de pastel como Figura 7.



*Figura 7 Tipo de empleado.*

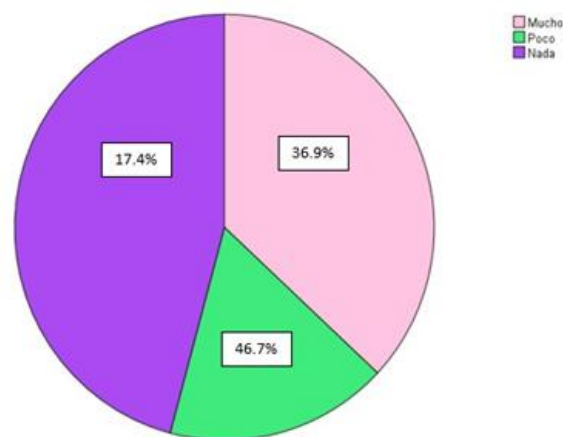
Es importante también destacar, que dentro de la evaluación se realizó una pregunta referente a la relación de los encuestados con sus compañeros de trabajo. Cabe destacar que los millennials son abiertos a la movilidad y a conocer varios departamentos dentro de la empresa. Son sociables, además de que consideran que es muy importante un ambiente participativo y divertido, pues esto favorecerá en su integración en la compañía. La Figura 8 que corresponde a la pregunta: La actividad que usted desempeña, ¿requiere que se relacione con otros colaboradores? Donde el 78.4% respondió que Si, y el 21.6% dijo que No.



*Figura 8 Relación con los colaboradores*

Dado lo antes expuesto se puede evidenciar que otro factor influyente en las actitudes laborales es la relación con los colaboradores. En referencia a esto, se consultó lo siguiente: ¿Las relaciones con sus compañeros, le motivan a tener un mejor desempeño en su lugar de trabajo? La distribución obtenida fue que el 45.7% respondió que Poco,

el 17.4% dijo que Nada y el 36.9% afirmó que Mucho. Esto se debe a que los millennials tienen una forma distinta de ver la vida y por consecuencia, de trabajar también lo es. Lo que significa que para esta generación es muy importante trabajar en un ambiente laboral donde las relaciones interpersonales sean fructíferas. Así lo demuestra la Figura 9.



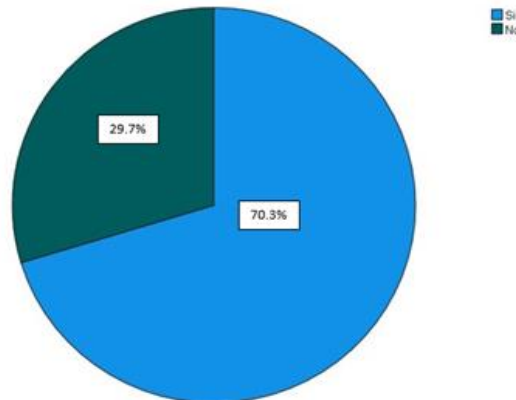
*Figura 9 Grado de motivación respecto a las relaciones con compañeros de trabajo.*

La preocupación de los altos mandos por mantener motivados a sus empleados no es algo nuevo. Porque es un tema que comenzó hace muchos años y desde el punto de vista teórico, Frederick Taylor (1910) realizó un riguroso estudio sobre los métodos para aumentar la eficiencia en el trabajo, la cual denominó Scientific Management, con temas novedosos de aquella época como la importancia de consensuar entre los empresarios y obreros la organización del trabajo o la necesidad de establecer un sistema salarial que esté directamente relacionado al desempeño de cada empleado.

Con base en este concepto, la encuesta realizó la pregunta:

¿Usted, se siente parte del equipo de colaboradores de su empresa?

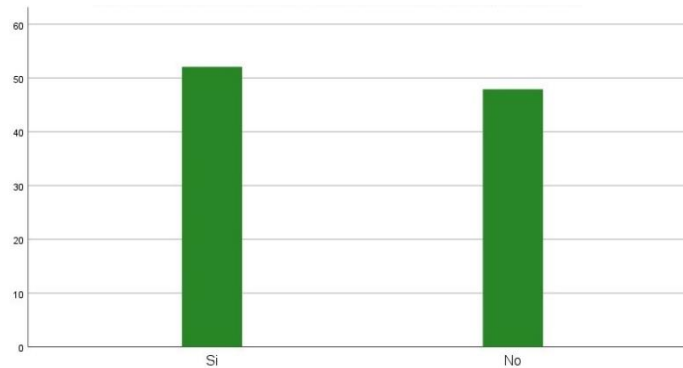
Como se puede apreciar en la Figura 10.



*Figura 10 Sentido de pertenencia hacia su equipo de trabajo.*

Al consultar a los entrevistados sobre el sentido de pertenencia de su grupo de colaboradores el 70.3% respondió que Si, mientras, que el 29.7% no se siente parte de su equipo laboral. Uno de los aspectos mejor valorados en el segmento Necesidades de aceptación social de la encuesta es la pregunta El horario en que usted labora, ¿limita sus relaciones fuera de la empresa? Y es que una de las características de mayor peso en un trabajo, es que tenga horarios flexibles y vacaciones. La relevancia entre estas dos variables es que facilita la conciliación de la vida laboral vs la vida personal, este análisis repercute en un mayor bienestar y motivación hacia los empleados, influyendo altamente en la fidelización a su trabajo. Bajo esta premisa, se presenta a continuación la Figura 11 sobre la jornada laboral y las limitaciones fuera de horarios.

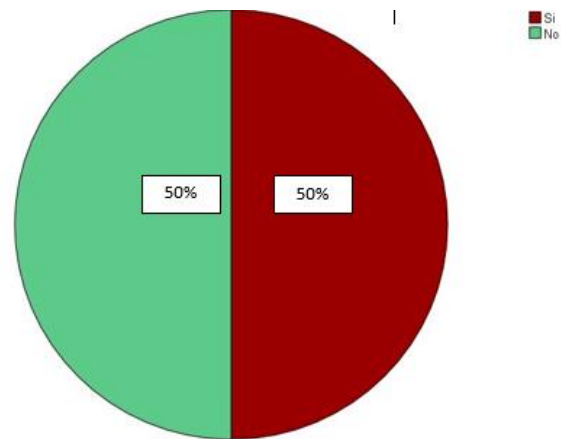




*Figura 11 El horario laboral limita relaciones fuera de oficina*

Como se puede observar en el gráfico de barras anterior, el 52.1% respondió que el horario laboral Si limita las relaciones fuera de la empresa. En cambio, con una ligera diferencia el 47.9% contestó que No. En la revista Vanguardia (2017) se destacan algunas particularidades de los millennials con respecto al reconocimiento laboral, descritas por Profesor Dirección de personas del Iese, Guido Stein. El experto resalta, que uno de los rasgos más representativos en los millennials, es la necesidad de aprobación por parte de los demás, pues son poco menos que unos adictos al reconocimiento público, que no sólo esperan obtener de sus superiores, sino también, y, sobre todo, de sus semejantes.

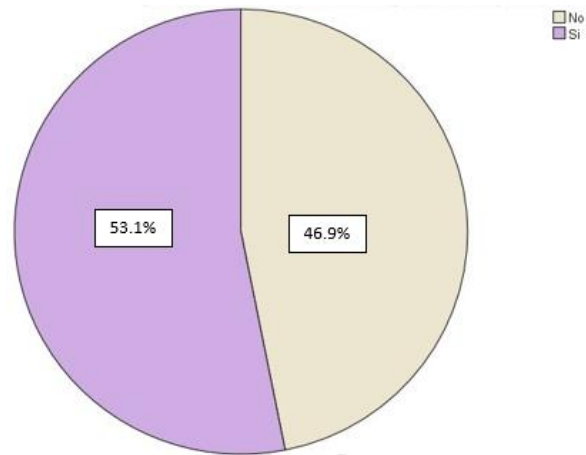
Para ellos, su mayor interés es ser el centro de atención, tanto en la vida cotidiana como en su actividad laboral. A continuación, se presentan los resultados en la Figura 12 sobre reconocimiento en el trabajo.



*Figura 12 Reconocimiento laboral.*

La teoría expuesta en el párrafo anterior, confirma que realmente es importante el reconocimiento laboral en las organizaciones, porque produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz y por ende aumente su desarrollo y productividad tanto en lo laboral como en su vida en general (Martínez M., 2018).

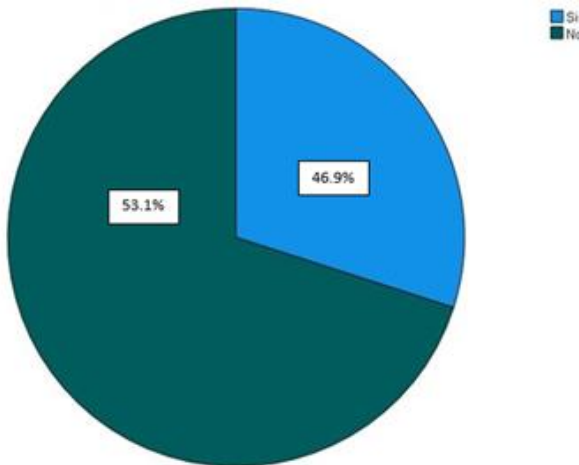
Así como el reconocimiento, la satisfacción son factores importantes que repercuten en las actitudes laborales y en la rotación de personal. Por esa razón a los encuestados se les consultó si se sienten satisfechos con el cargo que desempeñan actualmente, como se puede evidenciar en la Figura 13.



*Figura 13. Satisfacción con el cargo.*

Recordemos que la verdadera satisfacción profesional tiene que ver con las posibilidades de crecimiento empresarial, el valor hacia el empleado sea en tiempo o en dinero y la calidad de los altos mandos. Cuanto más positiva sea la experiencia de un trabajador, mayor será su compromiso. Es así, que esta premisa lo confirma, porque del total de los encuestados 53.1% se siente satisfecho con el cargo que desempeña en su trabajo, mientras que el 46.9% considera que no se sienten conformes con su función actual. En base a este resultado, se consultó también si los entrevistados reciben o recibieron algún tipo de incentivo en el último año en su empresa, y, ¿si se sienten motivados para realizar adecuadamente sus actividades? Con respecto a los atractivos laborales el 70.1% de los encuestados respondió que No ha percibido pagos, comisiones, felicitaciones o placas por su desempeño. Mientras que el 29.9% afirmó que Sí lo recibieron en el último año. Como se aprecia en

la Figura 14.



*Figura 14 Motivación para realizar adecuadamente le trabajo.*

### **Descripción de Valores Identificados**

En esta sección del análisis de resultados se procederá a detallar de forma independiente algunas preguntas o afirmaciones que se realizaron en la encuesta, a fin de observar el comportamiento de los entrevistados con respecto a las actitudes laborales y la intención de rotación. Dado lo anterior, se procede a visualizar las respuestas sobre la satisfacción en relación al ingreso que perciben los encuestados. A continuación, se muestra el resumen de la pregunta ¿El ingreso económico que recibe, le permite cubrir sus necesidades básicas de forma... 1) Insuficiente, 2) Poco suficiente, ¿3) Suficiente? El 19,7% respondió que el ingreso que perciben actualmente resulta insuficiente para cubrir sus necesidades, el 54,3% afirmó que su ingreso es poco suficiente y el 25,7% contestó que su salario es suficiente como para

poder cubrir sus necesidades básicas. Estas cifras constatan que existe malestar con respecto al sueldo que reciben, seguramente en función de las actividades que realizan. Lo cual, demuestra que el salario es un primer factor influyente en las actitudes laborales.

**Tabla 6**

**Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Insuficiente</b>	76	19,8	19,8
	<b>Poco Suficiente</b>	209	54,4	54,4
	<b>Suficiente</b>	99	25,8	25,8
	<b>Total</b>	384	100	100

El 19,8% respondió que el ingreso actual que perciben es insuficiente como para poder cubrir sus necesidades básicas. El 54,4% afirmó que el Poco Suficiente su remuneración y el 25,8% contestaron que su ingreso es suficiente y que les permite cubrir sus necesidades básicas. Estas cifras constatan que existe un claro malestar con respecto a sus ingresos. La siguiente afirmación analizada corresponde a la sección Escala de intención de rotación y, ¿con qué frecuencia ha considerado dejar trabajo? En alcance a las respuestas dadas sobre el nivel de ingreso percibido, el sentido de pertenencia hacia el equipo de trabajo, la relación con los colaboradores, el porcentaje de intención de rotación sea en lo posible bajo, o que al menos, el índice sea aceptable. En este sentido, las respuestas se observan en la siguiente tabla.

**Tabla 7****Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	49	12,8	12,8
	<b>En desacuerdo</b>	36	9,4	9,4
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	130	33,9	33,9
	<b>De acuerdo</b>	53	13,8	13,8
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	116	30,2	30,2
	<b>Total</b>	384	100,1	100,1

Donde el 12,8% respondió que se encuentra Totalmente en desacuerdo con afirmar con qué frecuencia han considerado dejar su trabajo. el 9,4% se mostró en desacuerdo. Mientras que el 33,9% mostró indiferencia en la afirmación. El 13,8% estuvo de acuerdo en considerar la posibilidad abandonar su puesto de trabajo, y el 30,2% estuvo Totalmente de acuerdo. La siguiente tabla corresponde a los resultados obtenidos de la afirmación ¿Con qué frecuencia te sientes frustrado, cuando no te dan la oportunidad en el trabajo para lograr tus objetivos personales?

**Tabla 8****Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	34	8,9	8,9
	<b>En desacuerdo</b>	33	8,6	8,6
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	131	34,1	34,1
	<b>De acuerdo</b>	67	17,4	17,4
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	119	31,0	31,0
	<b>Total</b>	384	100,0	100,0

El 8,9% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 8,6% indicó que se encontraba en desacuerdo, el 34,1% mostró total indiferencia, el 17,4% estuvo de acuerdo y el 31% totalmente de acuerdo. Estas cifras refuerzan los resultados de ¿con qué frecuencia ha considerado dejar trabajo? La siguiente afirmación analizada corresponde a ¿Con qué frecuencia sueñas/deseas conseguir otro trabajo que se adapte mejor a tus necesidades personales?

**Tabla 9**

**Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	22	5,7	5,7
	<b>En desacuerdo</b>	34	8,9	8,9
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	116	30,2	30,2
	<b>De acuerdo</b>	56	14,6	14,6
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	156	40,6	40,6
	<b>Total</b>	384	100	100

El 5,7 % respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 8,9% indicó que se mostraba en desacuerdo, el 30,2% mostró absoluta indiferencia en la afirmación. Otro 14,6% indicó estar de acuerdo, y finalmente el 40,6% se manifestó totalmente de acuerdo. Estas cifras refuerzan los resultados de soñar o desear conseguir otro trabajo que mejore sus necesidades con la tabla de análisis respecto al nivel de ingreso. La siguiente afirmación analizada corresponde a ¿qué posibilidades hay de que aceptes otro trabajo con el mismo nivel de compensación? Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 10****Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	23	6	6
	<b>En desacuerdo</b>	42	10,9	10,9
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	172	44,8	44,8
	<b>De acuerdo</b>	83	21,6	21,6
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	64	16,7	16,7
	<b>Total</b>	384	100	100

El 6% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 10,9% indicó que se encontraba en desacuerdo, el 44,8% mostró total indiferencia en la afirmación. otro 21,6% indicó estar de acuerdo y el 16,7% se mostró totalmente de acuerdo. Estas cifras refuerzan los resultados del nivel de frecuencia con que los entrevistados sueñan o desean conseguir otro empleo que les permita mejorar sus necesidades personales. Con respecto a la sección Compromiso Organizacional Afectivo la investigación consultó la afirmación fácilmente podría vincularme a otra institución como lo he hecho donde trabajo actualmente, la cual se muestra en la tabla a continuación.

**Tabla 11****Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	30	7,8	7,8
	<b>En desacuerdo</b>	33	8,6	8,6
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	159	41,4	41,4
	<b>De acuerdo</b>	85	22,1	22,1
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	77	20,1	20,1
	<b>Total</b>	384	100	100



El 7,8% se mostró totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 8,6% contestó en desacuerdo, el 41,4% estuvo en completa indiferencia, 22,1% se manifestó de acuerdo con la afirmación y el 20,1% totalmente de acuerdo. Estas cifras refuerzan los resultados con la afirmación con qué frecuencias deseas o sueñas conseguir otro empleo que se ajuste a tus necesidades personales.

La siguiente afirmación analizada corresponde a Realmente, siento que pertenezco a esta institución. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 12**

**Resultados de la afirmación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	30	7,8	7,8
	<b>En desacuerdo</b>	40	10,4	10,4
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	163	42,4	42,4
	<b>De acuerdo</b>	77	20,1	20,1
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	74	19,3	19,3
	<b>Total</b>	384	100	100

Del total de los encuestados, el 7,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 10,4% en desacuerdo, mientras, que el 42,4% mostró total indiferencia con la afirmación. Otro 20,1% respondió estar de acuerdo, y un 19,3% estuvo totalmente de acuerdo.

Estas cifras refuerzan los resultados de, fácilmente podría vincularme a otra institución como lo he hecho donde trabajo actualmente.

Finalmente, a continuación, se muestran las afirmaciones con respecto a la Satisfacción Laboral, en la encuesta se formuló la pregunta Me siento satisfecho con mi trabajo, este ítem es muy importante puesto que la escala mide el grado o nivel de satisfacción laboral de los encuestados. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

*Tabla 13*

***Resultados de la afirmación***

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	27	7	7
	<b>En desacuerdo</b>	37	10	10
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	156	41	41
	<b>De acuerdo</b>	84	22	22
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	80	21	21
	<b>Total</b>	384	100	100

Conforme al total de los encuestados, el 7% se manifestó totalmente de acuerdo, el 10% en desacuerdo. El 41% mostró indiferencia hacia la afirmación, mientras que el 22% se manifestó de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo.

Estas cifras refuerzan los resultados de Realmente, siento que pertenezco a esta institución y me siento satisfecho con mi trabajo. La siguiente afirmación analizada corresponde a Estoy muy contento con mi trabajo. las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

*Tabla 14*

***Resultados de la afirmación***

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	28	7,3	7,3
	<b>En desacuerdo</b>	35	9,1	9,1
	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	162	42,2	42,2
	<b>De acuerdo</b>	65	16,9	16,9
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	94	24,5	24,5
	<b>Total</b>	384	100	100

El 7,3% se mostró totalmente de acuerdo; el 9,1% en desacuerdo, el 42,2% ni acuerdo ni desacuerdo. Un 16,9% indicó estar de acuerdo, mientras que un 24,5% estuvo totalmente de acuerdo. Estas cifras refuerzan los resultados con me siento satisfecho con mi trabajo.

Una vez analizadas, de forma independiente algunas de las afirmaciones con mayor relevancia para la investigación de este trabajo y que fueron presentados en la Operacionalización de las variables, a continuación, se presenta la respectiva matriz de correlación de las variables estudiadas; como son la Actitudes laborales a través de la Satisfacción laboral y el Compromiso afectivo que determinarán el grado o intención de rotación de los encuestados.

La tabla que se muestra a continuación, revela la relación que existe entre las diferentes variables. Como se puede apreciar, cada una guarda relación directa, por ejemplo, la edad con el nivel de instrucción, en ese caso, este resultado sustenta la teoría de que los millennials, normalmente jóvenes entre 27 a 37 años suelen rotar de sus puestos de trabajo, cuando las organizaciones por lo general no llenan sus expectativas.

### Correlaciones

		128									
		edad	Sexo	estado civil	Nivel Educacion	Neces_bás_ingreso	Neces_acept_social	Neces_recon_autoestima	Escala intención rotación	Comprom_O rg_afectivo	Satisfacción laboral
edad	Correlación de Pearson	1	-0,040	,314**	-0,045	,276**	-,136**	,205**	-,416**	,160**	,300**
	Sig. (bilateral)		0,438	0,000	0,383	0,000	0,008	0,000	0,000	0,002	0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Sexo	Correlación de Pearson	-0,040	1	-0,030	-,153**	0,031	-0,073	,112*	-0,038	,189**	,159**
	Sig. (bilateral)	0,438		0,561	0,003	0,543	0,153	0,028	0,463	0,000	0,002
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
estado civil	Correlación de Pearson	,314**	-0,030	1	-,147**	-0,034	0,027	-0,036	-0,086	0,025	0,001
	Sig. (bilateral)	0,000	0,561		0,004	0,513	0,601	0,485	0,094	0,627	0,989
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Nivel Educacion	Correlación de Pearson	-0,045	-,153**	-,147**	1	0,091	-,156**	0,083	-0,015	0,006	0,030
	Sig. (bilateral)	0,383	0,003	0,004		0,076	0,002	0,104	0,775	0,910	0,563
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Neces_bás_ingreso	Correlación de Pearson	,276**	0,031	-0,034	0,091	1	-,347**	,534**	-,569**	,438**	,563**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,543	0,513	0,076		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Neces_acept_social	Correlación de Pearson	-,136**	-0,073	0,027	-,156**	-,347**	1	-,335**	,332**	-,152**	-,333**
	Sig. (bilateral)	0,008	0,153	0,601	0,002	0,000		0,000	0,000	0,003	0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Neces_recon_autoestima	Correlación de Pearson	,205**	,112*	-0,036	0,083	,534**	-,335**	1	-,647**	,338**	,582**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,028	0,485	0,104	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Escala intención rotación	Correlación de Pearson	-,416**	-0,038	-0,086	-0,015	-,569**	,332**	-,647**	1	-,382**	-,614**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,463	0,094	0,775	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Comprom_O rg_afectivo	Correlación de Pearson	,160**	,189**	0,025	0,006	,438**	-,152**	,338**	-,382**	1	,598**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,000	0,627	0,910	0,000	0,003	0,000	0,000		0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,300**	,159**	0,001	0,030	,563**	-,333**	,582**	-,614**	,598**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,002	0,989	0,563	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Esta, es la primera característica confirmada en esta sección.

También, el gráfico afirma la relación entre el nivel de instrucción y el ingreso percibido. Lo cual es coherente, mientras más preparado esté un empleado, mayor serán sus deseos de crecimiento profesional dentro de la empresa. Razón por la cual, en adelante se presentarán los diversos análisis de las variables más relevantes de la encuesta.

### Correlación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral

#### Correlaciones

		Escala intención rotación	Satisfacción laboral
Escales intención rotación	Correlación de Pearson	1	-,495**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	384	384
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	-,495**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	384	384

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El valor de correlación es igual a uno, porque está relacionada la variable satisfacción laboral. El valor de -0,495\*\*\* es la cifra que resultó estadísticamente significativa, lo que significa que la correlación es inversa y estadísticamente significativa.

### Correlación entre la edad y la intención de rotación

#### Correlaciones

		edad	Escala intención rotación
edad	Correlación de Pearson	1	0,037
	Sig. (bilateral)		0,473
	N	384	384
Escala intención rotación	Correlación de Pearson	0,037	1
	Sig. (bilateral)	0,473	
	N	384	384

El valor de correlación es igual a uno, porque está relacionada la variable edad y la intención de rotación. El valor de 0,037\*\*\* es la cifra que resultó estadísticamente significativa, lo que significa que la correlación es inversa y estadísticamente significativa. La edad es un factor muy relevante en esta investigación, pues una vez más se confirma que un trabajador millennial es propenso a dejar su empleo por factores como satisfacer sus necesidades personales.

### Correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso afectivo

#### Correlaciones

		Satisfacción laboral	Comprom_Org_afectivo
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,784**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	384	384
Comprom_Org_afectivo	Correlación de Pearson	,784**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	384	384

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El valor de correlación es igual a uno, porque está relacionada la variable satisfacción laboral y compromiso organizacional afectivo. El valor de 0,784\*\*\* es la cifra que resultó estadísticamente significativa, lo que significa que la correlación es inversa y estadísticamente significativa. Un empleado satisfecho con su trabajo y motivado por la relación directa con sus compañeros, difícilmente consideraría buscar otro empleo. Las relaciones interpersonales son vitales para obtener el máximo compromiso organizacional y cumplimiento de los objetivos.

### **Correlación entre la edad, intención de rotación, compromiso afectivo y la satisfacción laboral**

		edad	Escala intención rotación	Comprom_O rg_afectivo	Satisfacción laboral.
edad	Correlación de Pearson	1	-,389**	,160**	,292**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,002	0,000
	N	384	384	384	384
Escala intención rotación	Correlación de Pearson	-,389**	1	-,431**	-,602**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000
	N	384	384	384	384
Comprom_O rg_afectivo	Correlación de Pearson	,160**	-,431**	1	,582**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,000		0,000
	N	384	384	384	384
Satisfacción laboral.	Correlación de Pearson	,292**	-,602**	,582**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	
	N	384	384	384	384

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla anterior muestra la correlación de las variables edad, intención de rotación, compromiso afectivo con respecto al sentido pertenencia al trabajo y la satisfacción con el puesto de trabajo. Al

observar los tres valores sobre los que se desarrolla esta investigación, se concluye que la correlación de  $-0,389^{***}$  entre la intención de rotación y la edad es inversa y estadísticamente significativa. De igual forma ocurre entre la intención de rotación y el compromiso afectivo cuya correlación es  $-0,431^{***}$  inversa y estadísticamente significativa. Finalmente, se presenta el mismo escenario donde la correlación de  $-0,602^{***}$  entre la intención de rotación y la satisfacción laboral.

Una correlación estadísticamente significativa quiere decir que en una muestra semejante encontraríamos una correlación entre las dos variables distinta de cero, pero no necesariamente de una magnitud parecida.

### **Correlación entre la edad, nivel de educación, intención de rotación, compromiso afectivo y la satisfacción laboral**

		edad	Nivel Educacion	Escala intención rotación	Comprom_O rg_afectivo	Satisfacción laboral
edad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1	-0,045 0,383 384	-,416** 0,000 384	,253** 0,000 384	,300** 0,000 384
Nivel Educacion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-0,045 0,383 384	1 0,775 384	-0,015 0,775 384	-0,015 0,776 384	0,030 0,563 384
Escala intención rotación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,416** 0,000 384	-0,015 0,775 384	1 0,000 384	-,549** 0,000 384	-,614** 0,000 384
Comprom_O rg_afectivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,253** 0,000 384	-0,015 0,776 384	-,549** 0,000 384	1 0,000 384	,784** 0,000 384
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,300** 0,000 384	0,030 0,563 384	-,614** 0,000 384	,784** 0,000 384	1 0,000 384

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



La tabla anterior analiza la correlación entre las variables edad, nivel de educación, intención de rotación, compromiso afectivo y satisfacción laboral. Los cuales se expresan de la siguiente manera: Con respecto a la edad y el nivel de educación la correlación es de  $-0,045^{***}$ ; entre la variable edad y la intención de rotación la correlación es de  $-0,416^{***}$ , lo que significa que la correlación es inversa y estadísticamente significativa.

Además, es coherente porque con un alto nivel de preparación los empleados esperan que en su empresa los asciendan o al menos, se les permita crecer profesional, éstos fueron algunas de las expresiones manifestadas por los encuestados que anhelan sentir satisfacción con su cargo. Resumiendo, los resultados se pueden señalar que existe evidencia de que las actitudes laborales influyen en la intención de rotación de los jóvenes profesionales millennials, confirmando que el mayor porcentaje de encuestado pertenece a la generación Y, en su mayoría de sexo masculino, cuyo estado civil es soltero.

Sin embargo, los resultados muestran una discrepancia con respecto al reconocimiento por las labores que realizan en sus organizaciones y la posibilidad de aceptar otro trabajo con el mismo nivel de compensación. Por ejemplo, aquellas personas que afirmaron que en su trabajo no reconocen la laborar que realizan, mostraron alta indiferencia cuando se les consultó si aceptarían otro trabajo con el

mismo perfil que ocupan actualmente. O en su efecto, si en sus organizaciones no reconocen la labor que desempeñan, los resultados con respecto a si sus trabajos satisfacen sus necesidades personales debieron ser altos, no obstante, los encuestados mostraron indiferencia ante la afirmación.

Por lo antes expuesto, se concluye que la relación entre las variables actitudes laborales e intención de rotación es indirecta, no está demás acotar que la generación millennials, son jóvenes, solteros, con un grado de educación superior; cuyos años de servicios oscilan desde dos hasta cinco años aproximadamente.

Los factores que influyen en sus salidas son: el ingreso, las relaciones con otros colaboradores, el horario laboral, el reconocimiento a sus labores, la satisfacción hacia el cargo que desempeñan y demás necesidades que actualmente son un fuerte reto para mantener a empleados tan jóvenes y con otra perspectiva de la vida y el ámbito empresarial como son los millennials.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta de Intervención**

Una vez finalizado el análisis estadístico se pudo observar en los resultados que las actitudes laborales influyen indirectamente a través de muchos factores en la intención de rotación de los profesionales millennials. También se observó que la correlación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional afectivo es directa y significativa, así como la satisfacción laboral.

En este sentido, de acuerdo a lo revisado en los capítulos anteriores es evidente que las organizaciones deberían implementar un sistema interno de retención laboral, el cual, con una buena gestión puede ser un factor de éxito organizacional. Es por eso que la presente propuesta está orientada a dar pautas para que las empresas motiven al personal a que se identifiquen y sientan fidelidad con su organización, de esta forma existirá mayor producción con un ambiente laboral óptimo.

#### **Objetivo general de la propuesta**

Proporcionar, a los altos mandos de todo tipo de empresa una herramienta estratégica que mejore las actitudes laborales para que influyan en forma positiva en la retención de personal; a fin de administrar correctamente el talento humano de las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

Identificar, clasificar, y evaluar los alcances de las estrategias de retención de personal actual implementadas por la organización.

Proporcionar a los altos mandos de las empresas, una herramienta estratégica de gestión de las conductas, que permitan administrar correctamente en el personal, los factores internos y externos que puedan interferir en la motivación, comportamiento y desempeño en los puestos de trabajo, en la integración grupal o en la identificación y compromiso de los trabajadores con la empresa.

### **Políticas Generales**

La implementación de las estrategias y actividades para la Gestión del Talento Humano, dependen del presupuesto de la empresa. Con este antecedente y en relación al estudio realizado a las variables actitudes laborales e intención de rotación, a continuación, se sugieren las siguientes políticas que guardan relación con las respuestas que emitieron los encuestados.

1. Incentivar la relación jefes – empleados desde la perspectiva del estímulo del talento, motivándolos a tener más creatividad con el objetivo de generar más productividad.
2. Hay que dejar ir, a quien no está satisfecho. Lo que significa que en

ocasiones hay personas que se encuentran fuera de la empresa, no de forma física, sino psicológica. Es decir, tratar en lo posible de no mantener a empleados que no están conformes con lo que hacen, pero permanecen en la compañía sólo porque no han encontrado otro empleo.

3. Hay que observar con atención lo que ocurre en el exterior. Esto significa que una buena política de retención es enfocarse en el reclutamiento, en el monitoreo constante de los perfiles más adecuados, incluso para puestos que ya se encuentren cubiertos. En otras palabras, tener un plan b, en caso de que se abra alguna vacante.

#### **Políticas específicas**

4. El onboarding, deberá ser realizado por los responsables directos de cada unidad departamental, garantizando que el empleado conozca a sus compañeros más cercanos a fin de asegurar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
5. La formación, feedback y salidas del personal serán gestionadas a través del manual de políticas internas de la Unidad de Talento Humano de la empresa, con el objetivo de evitar un impacto negativo en los empleados, que pueda repercutir en la imagen corporativa de la organización.

## Plan estratégico para la gestión y retención del Talento Humano

Antes de establecer las estrategias, se debe realizar un plan estratégico. En realidad, no hay un formato único, porque las estrategias se elaboran conforme a las necesidades de las organizaciones. En este caso, la autora muestra un bosquejo de plan estratégico que puede implementar el área de recursos humanos.

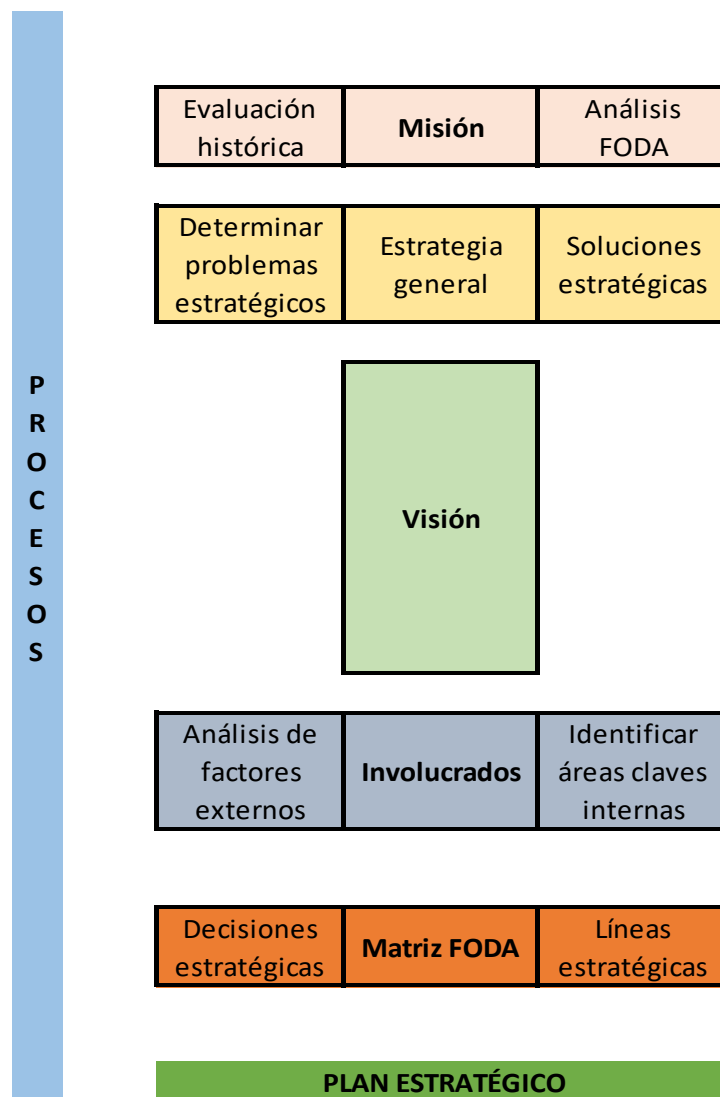


Figura 15 Plan Estratégico.

La figura anterior expone de forma muy específica los aspectos más relevantes que debe considerar el área de recursos humanos cuando se trata de establecer las estrategias de retención laboral. La evaluación histórica trata sobre los inicios del negocio, una auto retroalimentación de cómo comenzó y donde está hoy; es importante este punto porque al enlazarlo con la misión, se determinará si se cumplió o no con la razón de ser de la empresa, y por ende se hará un check a los cuatro cuadrantes de la matriz FODA inicial. Luego de eso, se procederá a determinar los problemas estratégicos y con la estrategia central se plantearán las posibles soluciones. Esto, ligado a la visión, ofrecerá un panorama más completo de aquellos factores externos, los involucrados y las áreas claves en los procesos, para poder mejorar o elaborar una nueva matriz de fortalezas y debilidades acorde a las líneas estratégicas del área de talento humano. A continuación, se plantea considerar actividades que involucren los siguientes aspectos:



Figura 16 Aspectos para elaborar un plan de retención.

Como punto fomentar y garantizar el compromiso de los empleados a razón de que los encuestados poseen la intención de rotar de sus puestos de trabajo y sueñan con frecuencia con encontrar otro empleo que se adapte mejor a sus necesidades. El balance entre la vida personal y el trabajo responde al alto porcentaje de los profesionales que manifestaron en la encuesta que el horario laboral imita sus relaciones fuera de la empresa. Los beneficios y compensaciones también responden al alto porcentaje que confirmó que no recibieron ningún tipo de incentivo en el último año por parte de su empresa. El liderazgo y comunicación es vital porque es la base del desarrollo de las operaciones de la empresa, aunque en los resultados el 70.3% de los encuestados se siente parte del equipo de colaboradores de su organización, lo cual es favorable; hay un punto importante que contrasta con esta respuesta. Porque el 45.7% de los profesionales se sienten poco motivados en las relaciones con sus compañeros como para tener un mejor desempeño laboral. Mejorar y promover la Cultura Organizacional es importante en las empresas porque de ello depende la satisfacción que sienten los trabajadores y el desarrollo de las operaciones; lo que conlleva a dar reconocimientos a los empleados por las tareas realizadas.

También se puede elaborar un plan de acción que permita medir las metas, los tiempos o progreso, los responsables, determinar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y los resultados que se



deberían obtener. Con este antecedente, el plan de retención laboral se compone de los siguientes puntos:



Figura 17 Componentes de un plan de retención.

### **Estrategias de Gestión y Retención de Talento Humano**

Para desarrollar e implementar las estrategias de retención de personal, las organizaciones deben establecer una acertada relación con su personal, motivarlos a crecer y capacitarlos para enfrentar la constante escases de talento y costos que están asociados a la rotación voluntaria. Entre las estrategias más comunes y que normalmente permiten medir y controlar las salidas de personal se encuentran:

- El reclutamiento y selección
- Inducción.
- Constante Capacitación
- Evaluaciones de desempeño.

- Compensaciones

Sin embargo, estas son estrategias que conceptualmente aseguran el éxito en las empresas. No obstante, cada empresa se desarrolla conforme a sus necesidades lo que significa que lo que tiene sentido para una puede ser algo totalmente equivocado para otra. Por tal razón, se sugiere como estrategias adicionales a esta investigación, lo siguiente:

- Realizar entrevistas de salida.
- Fomentar fuertes relaciones de lealtad y compromiso organizacional.
- Aplicar políticas de conciliación.
- Promover y fortalecer los vínculos entre el personal y la administración.
- Proporcionar un buen ambiente laboral.
- Prestar atención y solucionar posibles conflictos o quejas.
- Fomentar oportunidades de ascensos y promociones internas a fin de erradicar el estancamiento laboral.
- Instaurar un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.
- Proporcionar retos entre los trabajadores, permitiendo el éxito y el fracaso.
- Ejecutar proyectos e involucrar al personal que cumplan con los perfiles para ello.

- Establecer un sistema de incentivos conforme a aptitudes y capacidades.

### **Programas**

Con respecto a la capacitación, Chiavenato (2011) menciona que el objetivo principal de implementar estos programas no es solo desarrollar profesionales, más bien se trata de brindar las herramientas necesarias para que aprendan nuevas ideas, actitudes y propongan soluciones que les permitan modificar sus hábitos y comportamientos haciendo de ellos mejores personas. Con base en este concepto se propone no limitar la orientación y capacitación del personal, dejando de ser excluyentes, y ser más participativos. Según expertos, los programas más recomendados para jefes son:

- Coaching de equipos: Orientado a fortalecer el trabajo en equipo para la toma de acciones y decisiones efectivas.
- Inteligencia emocional: Se busca cultivar la inteligencia emocional y contribuir al desarrollo de la organización.
- Liderazgo Gerencial: Fortalecer las habilidades de liderazgo para la obtención de resultados efectivos como equipos de trabajo.
- Gestores de felicidad (GEFES): Conocer técnicas para desarrollar futuros gefes en la organización.
- Técnicas de motivación inteligente: Buscar que el personal aporte

su valor agregado a la organización.

En cambio, para los millennials se recomiendan actividades tales como:

- El poder del comportamiento: Busca explorar los factores que influyen en las actitudes del ser humano, alineándolos a los valores de la empresa.
- Inteligencia emocional: Habilidades para manejar, entender y trabajar las emociones de un individuo en cualquier circunstancia.
- Manejo de estrés: Busca controlar el comportamiento y reducción de la tensión en situaciones negativas laborales.

### **Análisis Costo – Beneficio**

En muchas empresas se realiza la rotación de puestos con el fin de que los empleados ganen experiencia con las actividades de otros departamentos ajenos de donde se desempeñan. Y esta técnica no es del todo mala, siempre y cuando los colaboradores tengan claros los objetivos que persigue la empresa y el compromiso que se espera de ellos, así como la valorización del trabajo que realiza la otra persona. Hay organizaciones que aplican esta modalidad por un breve periodo que pueden ser horas tomadas de la jornada o pocas semanas. Quienes administran empresas mencionan el costo – beneficio de la rotación de puestos, los cuales se enumeran a continuación:

### **Beneficios**

- Rotar personal permite la potenciación de encontrar nuevos talentos en la empresa.
- La tasa de deserción baja y se elimina el aburrimiento.
- Las competencias y los requerimientos se igualan, lo que se significa que se pueden dirigir las habilidades de diferentes colaboradores a fin de aprovechar mejor sus competencias.
- Se impulsan retos nuevos y aumenta la motivación.
- Se puede identificar las aptitudes, habilidades y conocimientos para puestos en concreto.

### **Costos**

- Mover a un empleado a nueva posición puede volver el proceso lento y costoso.
- Se puede terminar con empleados que no se acoplen a los cambios.
- Quedarán pendientes problemas de la organización por falta de refuerzo positivo y desconexión con la cultura de la empresa.
- Aplicar la rotación interna, no es factible para todas las industrias.
- El negocio no podría tener éxito, los clientes pueden frustrarse por empleados que, al sentirse confundidos en sus nuevos puestos, cometan algunos errores.



### **Responsables**

Fomentar el crecimiento profesional a través de un plan de carrera, benefician y enriquecen el futuro del empleado dentro de la organización. El proceso debe llevarse a cabo mediante el asesoramiento adecuado para que realicen las tareas en un mejor nivel profesional, capaces de identificar y aprovechar las oportunidades de desarrollo en el área.

Las personas involucradas en los planes de carrera para una correcta gestión del talento humano son:

- La empresa
- Los Altos mandos
- Los empleados

Sin embargo, es importante resaltar el perfil que debería tener la cabeza principal del departamento de Recursos Humanos para que se cumplan los procesos con el personal. La transparencia, actitud profesional y un criterio equitativo son claves en estos cargos.

### **Impacto Económico y Social**

Los costos de rotación de personal son altos para las empresas, tal como se explicó en el capítulo dos. Sin embargo, en esta sección se ampliará el análisis con respecto al impacto económico dentro de la organización. El primer síntoma es un sentimiento de preocupación innegable en el equipo de trabajo, cuando un miembro valioso abandona la empresa, dando como resultado un reto para la cultura empresarial y un

desequilibrio en la carga laboral. Según Huffington Post (2017) perder a un trabajador puede costar entre 1.5 o 2 veces más que el salario anual del empleado. Los especialistas en administración de recursos humanos coinciden en que existe un costo de rotación promedio para cada tipo de empleado, por ejemplo:

- Un empleado nuevo le cuesta a la empresa entre un 30 a 50% del salario anual del empleado.
- Si es de servicio o producción entre un 40 a 70% del salario anual del empleado.
- Si es administrativo le cuesta entre 50 a 80% del salario anual del empleado.
- Si es hábil en sus labores, representa un 75 a 100% del salario anual del empleado.
- Si es profesional, entre 75 a 125% del salario anual.
- Si es un especialista altamente hábil, o supervisor entre un 100 a 150% del salario anual.

Por lo antes expuesto, se considera pertinente que las organizaciones implementen un plan anual de comunicación y de gestión de recursos humanos, con las estrategias antes identificadas a fin de reducir, considerablemente la rotación de personal. La propuesta se considera viable desde la perspectiva operativa y así mismo económica, pues los escenarios planteados no se alejan de la realidad. Este



documento contribuye además a aumentar la rentabilidad y crecimiento de las empresas; siendo el punto de partida la implementación de estrategias de atracción y retención en futuros campos de investigación.

## Conclusiones

Luego de analizar la influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil se concluye que las teorías y conceptos de las diversas fuentes bibliográficas; aplicados en varias partes del mundo en el campo laboral, coinciden en que las personas buscan o esperan al menos, recibir lo mismo, un buen ambiente laboral, ingresos considerables, con horarios flexibles.

Las evidencias científicas internacionales que guardan relación con el tema del presente trabajo, han sido debidamente justificadas y soportan la investigación; aplicando el cuestionario de escala de Likert con cinco niveles, en el que se midió la intención de rotación de Boothma & Roodt (2013) y la de actitudes laborales a través de las dimensiones compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral de Allen & Meyer (1990) se infiere en qué relación entre las actitudes laborales con la intención de rotación, y entre las actitudes y la retención laboral, es directa. Estudios han demostrado la importancia de evaluar constantemente al personal en las organizaciones, pero en la práctica, poco o casi nunca se realiza.

Se concluye que entre los aspectos más importantes del estudio y que se requerirá trabajar en ellos a través de la propuesta de gestión del

talento humano son el ingreso, los horarios establecidos, las relaciones interpersonales, falta de reconocimiento o valoración del desempeño de los empleados, satisfacción con el cargo que desempeñan, entre otros.

La aplicación de la propuesta de intervención es totalmente factible, las sugerencias son cincuenta por ciento económicas y cincuenta por ciento no económicos. Es necesario que la persona a cargo de la selección y gestión del recurso humano sea alguien perfectamente calificado y comprometido a dar seguimiento para que la implementación sea adecuada. Este documento proporciona a las empresas, una herramienta estratégica de gestión de las conductas, a fin de administrar correctamente el personal frente a los factores internos y externos que puedan interferir en el comportamiento, desempeño e integración y compromiso de los trabajadores con la organización.

### **Recomendaciones**

Se plantea como primera recomendación la necesidad de que las empresas fortalezcan la comunicación con los empleados a través de charlas, o conversatorios en el cual se les permita contribuir con ideas y/o sugerencias sobre las actividades de cada área, a fin de que la participación se dé equitativamente entre los jefes y sus colaboradores. Lo cual permitiría realizar un plan de retención anual, el mismo que deberá ser sociabilizado dentro de la organización. Esto, a razón de la importancia que tiene la comunicación con los trabajadores, permitirá una acertada motivación con el personal para el desarrollo de los procesos.

Con base en la propuesta de intervención, se recomienda implementar las políticas de retención, entre ellas, ofrecer a los empleados oportunidades para alcanzar sus metas personales y profesionales; programas de incentivos o reconocimiento que motiven a los trabajadores a desempeñar a cabalidad sus funciones y que se sienten parte de la organización.

Finalmente, se recomienda ampliar el estudio a diversos campos de la administración, de tal forma que se puedan comparar los resultados y determinar la influencia de las actitudes laborales y la rotación entre los diferentes grupos de las organizaciones. Apostando por nuevas líneas de investigación con el fin de beneficiar a muchas empresas, con mayor énfasis en los procesos de reclutamiento, selección y contratación;

centrándose no sólo en la capacitación y la experiencia de los perfiles sino también en los antecedentes de comportamiento, variable que puede afectar el desempeño normal de las actividades.

## Referencias

- Alcover, C., Moriano, J., Segovia, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid - España.: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Allen, & Meyer. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Academy of Management Journal of Occupational Psychology.*, 63,1-18.
- Álvarez Monzoncillo, J. M., & De Haro, G. (2017). *Millennials: La generación emprendedora*. Barcelona, España.: Editorial Ariel S.A.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ayestarán, A. y. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Rev. De Psicol. Gral. Y Aplic.*, 61-75.
- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Cengage Learning.
- Abramson, J. (1990). *Métodos de estudio en medicina comunitaria*. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ackfeldt, A., & Wong, V. (2006). *The Antecedents of Prosocial Service Behaviors: An Empirical Investigation*. *The Service Industries*

Journal, 26(7), 727–745.

Alfaro, M. (2012). Administración de Personal. Tlalnepantla, Estado de México.: Red Tercer Milenio.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology.*, 63,1-18.

Almeda, C. (07 de Julio de 2017). La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. Obtenido de Talent Clue:  
<http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

Almeda, C. (07 de Julio de 2017). Talen Cloe. Obtenido de La rrotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella.:  
<http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

Álvarez, X., & Llanos, M. (2018). Incidencia de la rotación de directivos del sector público, en el clima laboral del servicio de contratación de obras. *Universidad Ecotec.*, 6-21.

América, E. (22 de enero de 2012). Lealtad a la empresa: ¿algo está pasando? Obtenido de Lealtad a la empresa: ¿algo está pasando?.:  
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lealtad-laempresa->

Ang, M., Ramayah, T., & Amin, H. (2015). Efficacy of the theory of planned behavior in the context of hiring Malaysians with

disabilities. *Journal of Developing Areas*, 3-25.

Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica*. San Francisco: Universitat Rovira i Virgili.

BBC News. (02 de agosto de 2019). BBC News Mundo. Obtenido de Millennials, la generación solitaria: por qué el 22% dice que no tiene amigos?: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49211383>

BBVA. (26 de marzo de 2018). Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Obtenido de ¿Quiénes son los "millennials" y por qué son una generación única?: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

Boríssov, Zhamin, & Makárova. (2011). Eumed.net - Enciclopedia Virtual. Obtenido de Diccionario de Economía Política.: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/f/fuerza.htm>

Bretones, F., & González, J. (2009). *Absentismo y rotación laboral*. Psicología del Trabajo - Pirámide., 21.

Babin, B., & Boles, J. (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *The Journal of Marketing*, 62(4), 77–91.

Barrera, A. (2020). Next\_U. Obtenido de ¿ Cuáles son los rasgos que caracterizan a los Millennials?: <https://www.nextu.com/blog/7-caracteristicas-que-poseen-los-millennials/>



- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. Chicago: *American Journal of Sociology*.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701–26.
- Benvenuto, S. (2005). ¿Qué son los millennials? ¿Eres tú uno de ellos? Obtenido de VIX™ - ©VIX Inc.: [https://www.vix.com/es/identificacion/206573/aun-vives-con-tus-papas-no-es-tu-culpa-es-culpa-de-la-evolucion-lo-dice-la-ciencia?utm\\_source=next\\_article](https://www.vix.com/es/identificacion/206573/aun-vives-con-tus-papas-no-es-tu-culpa-es-culpa-de-la-evolucion-lo-dice-la-ciencia?utm_source=next_article)
- Berbel, S. (2010). 10 porqués para la mejora de la organización del tiempo de trabajo. Generalitat de Catalunya: Departament de Treball. Unió Europea Fons Social Europeu.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for Intention. *Academy of Management Review*, 442-453.
- Bluedorn, A. (1982). Un modelo unificado de rotación de organizaciones. *Relaciones humanas*, 35, 135-153.
- Boothma, C., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *AOSIS OpenJournals*, 1-12.

- Britt, T. (1999). Involucrarse en el campo: probar el modelo de responsabilidad triangular. *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, 25 (6), 698-708.
- Buckingham, M., & Curt, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, 29. New York.: Simon & Schuster.
- C.Bothma, & Roodt., G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *Journal of Human Resource Management*, 1-12.
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno - Perú. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5-10.
- Chiavenato (2015). *Administración: Proceso Administrativo*. México: Mc. Graw Hill. Tercera Edición.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 138,142.
- CNN. (06 de MAYO de 2019). CNN CHILE, PAIS, TRABAJO. Obtenido de MILLENNIALS LIDERAN EL LISTADO: ROTACION LABORAL ALCANZÓ UNA DE LAS CIFRAS MÁS ALTAS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.:  
<https://www.cnnchile.com/pais/millennials-lideran-el-listado->

rotacion-laboral-alcanzo-una-de-las-cifras-mas-altas-en-los-  
ultimos-5-anos\_20190506/

Corporate, S. S. (30 de abril de 2015). Blog. Las últimas novedades sobre Social Shared Corporate. Obtenido de Millennials: la generación de la innovación y el cambio.:

<https://www.socialshared.net/blog/millennials-la-generacion-de-la-innovacion-y-el-cambio.htm>

Crismán, R. (2016). La construcción de escalas de medición para la investigación lingüística y sus aplicaciones didácticas. Una propuesta con respecto a la modalidad lingüística andaluza. Madrid, España: ACCI Ediciones - Asociación cultural y científica iberoamericana.

Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal., 7-10.

Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test. *International Journal of Manpower*, 26., 457-472.

Cedollne, A. (1982). El agotamiento laboral en la educación pública: síntomas, causas y habilidades de supervivencia. Nueva York: Teacher's College.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of

organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 1257-1278.

Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forpdoi:10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>;

Chapman, G., & White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo. Cómo motivar al personal para mejorar su empresa.* Michigan: Portavoz.

Chávez, L., Grijalva, M., Bárcenas, D., Matabanchoy, S., & Zambrano, C. (2017). ACTITUDES HACIA LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN TRABAJADORES CONTROL DE VÍA DE TRANSPORTE URBANO. *Revista TENDENCIAS* Vol. XVIII No.2, 6-17.

Chen, S., & Li, S. (2010). Consumer adoption of e-service: Integrating technology readiness with the theory of planned behavior. *African Journal of Business Management*.

Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Concepción: Academia de la Facultad de Ciencias Empresariales., 160.

- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2011). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas., 172, 193, 194, 227, 240.
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, G. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1. *Teorías*, 16(2), 61-76.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* Vol. 2, Nº 4., 133-153.
- Chow, I. (1994). Compromiso organizacional y desarrollo profesional de gerentes chinos en Hong Kong y Taiwán. *The International Journal of Career Management*, 6 (4), 3–9.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6)., 539–548.
- Colquitt, J., Jeffery, L., & Wesson, M. (2016). *Organizational Behavior: Improving Performance*. S.1.: McGraw-Hill.
- Corporate, S. S. (30 de abril de 2015). Blog. Las últimas novedades sobre Social Shared Corporate. Obtenido de Millennials: la generación de la innovación y el cambio.: <https://www.socialshared.net/blog/millennials-la-generacion-de-la-innovacion-y-el-cambio.htm>

- Criollo, L. (2014). Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. Quito.: Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Psicológicas. Carrera de Psicología Industrial.
- Crismán, R. (2016). La construcción de escalas de medición para la investigación lingüística y sus aplicaciones didácticas. Una propuesta con respecto a la modalidad lingüística andaluza. Madrid, España: ACCI Ediciones - Asociación cultural y científica iberoamericana.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México.
- Deloitte. (2018). Encuesta Millennials Ecuador 2018. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/encuesta-millennials-ecuador0.html#>
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dhariana, I. (29 de abril de 2014). Escuela de Organización Industrial. Obtenido de Importancia entre las aptitudes y las actitudes en el ámbito empresarial.: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/29/importancia-de-las-aptitudes-y-actitudes-en-el-ambito-empresarial/>

Díaz, J. M. (2007). Técnicas de prevención de riesgos laborales. Madrid, España: Editorial Tébar.

Daniels, K., Harris, C., & Briner, R. (2004). Vinculación de las condiciones de trabajo con el afecto desagradable: Cognición, categorización y objetivos. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 77 (3), 343-364.

Davis, K., & Newstrom, J. (2011). EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Digital, R. (02 de agosto de 2018). RRHHDigital. Obtenido de Ocho características claves de los millennials:  
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/132122/Ocho-caracteristicas-clave-de-los-millennials>

Durán, M., Alzate, M., & Sabucedo, J. (2009). La influencia de la Norma Personal y la Teoría de la Conducta Planificada en la Separación de Residuos. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano*.

Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). Los efectos de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral en la motivación para transferir el aprendizaje y la intención de

rotación. *Desarrollo de recursos humanos trimestral*, 15 ( 3)., 279-301.

Española., D. d. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/actitud>

EUDE. (20 de ABRIL de 2018). EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. Obtenido de ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA: <https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>

Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). Los efectos de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral en la motivación para transferir el aprendizaje y la intención de rotación. *Desarrollo de recursos humanos trimestral*, 15 (3)., 279-301.

Eby, L., Freeman, D., Rush, M., & Lance, C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4)., 463–481.

Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). Los efectos de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral en la motivación para transferir el aprendizaje y la intención de rotación. *Desarrollo de recursos humanos trimestral*, 15 ( 3)., 279-301.

Erat, S. (2012). Örgütlerde algılar, roller ve yüklerin, örgütsel stres ve



çalışan sonuçlarına etkisi, üniversitelerde bir uygulama.

Erat, S., Kitapci, H., & Çomez, P. ((2017)). El efecto de las cargas organizacionales en el estrés laboral, el compromiso emocional y la rotación. *Revista Internacional de Liderazgo Organizacional* 6, 221-231.

Erat, S., Kitapci, H., & Comez, P. (2017). El efecto de las cargas organizacionales en el estrés laboral, el compromiso emocional y la rotación. *Revista Internacional de Liderazgo Organizacional* 6 (2017), 221-231.

Erazo, Y. (26 de 03 de 2012). Gestipolis. Obtenido de Admiración de Personal, definición, objetivos, y estructuras.:  
<https://www.gestipolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/>

Etzioni, A. (1961). *Modern Organization*.

Farah, M. (2017). Consumers' switching motivations and intention in the case of bank mergers: A cross-cultural study. *International Journal of Bank marketing*.

Fernández, V. (2013). "Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España". Catalunya: Lulu Enterprises.

Franceschin, T. (04 de Julio de 2017). El aprendizaje social, una tendencia en el mundo de la capacitación profesional. Obtenido de Edu4me: <http://edu4.me/el-aprendizaje-social-una-tendencia->

en-el-mundo-de-la-capacitacion-profesional/

- Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Barcelona: UOC; Centaures del Desert.
- García Sánchez, M. (2008). Manual de Marketing. Madrid.: ESIC EDITORIAL.
- García, C. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México. Veracruz.
- García, R. (enero de 2015). Diferencia en la actitud laboral entre trabajadores contratados por Outsourcing y los que se encuentran en planilla. La Asunción, Guatemala.
- Grau, X. (2019). Millennials, Generación X, Baby Boomers... así ahorran para la jubilación. La Vanguardia.
- Green, S. (1988). "Understanding corporate culture and its relation to strategy". International Studies of Management and Organization., 6-28.
- Guerrón, P., & Mera, M. (2018). Relación entre liderazgo competente, y el bienestar psicológico en el trabajo: Un modelo de mediación. Quito.
- Gutiérrez, E., & Gutiérrez, K. (2019). Comportamiento Organizacional. México: Tecnológico Nacional de México.

- Galarza, M. d. (2005). Actitudes Laborales en la Educación Técnica Pública de Celaya. Enseñanza e Investigación en Psicología, 6-11.
- Gamero, C. (2003). Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Departamento de Estadística y Econometría., 74.
- García, R. (enero de 2015). Psicología Industrial - Organizacional. Diferencia en la actitud laboral entre los trabajadores contratados por Outsourcing y los que se encuentran en planilla. Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- George, J., & Jones, G. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive moods. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325.
- González, P. (2015). Relación del Clima Organizacional en el Bienestar Laboral en una Corporación de Telecomunicaciones en el Ecuador. *Revista Ciencia y Tecnología* N° 8, 1-13.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1996). Comportamiento en las organizaciones: comprensión y gestión del lado humano del Trabajo. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Education, Inc.
- Guay, R. (2016). Por qué las personas perjudican a la organización y a sus miembros: relaciones entre la. *Rendimiento humano*, 29, 1-

15.

Hernández Chávez, Y., Mendieta Ramírez, A., & Hernández Chávez, G.

(2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*.

Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L.

(2007). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

Hernández, E., Cruz, Z., Meza, M., & Cruz, L. (2017). Principales

Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4-8.

Herrera, H. (2017). Generación Millennial: el salario emocional. UADE.

Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?, 6.

s.l: Harvard Business Review.

Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología social*. Madrid, España:

Editorial Médica Panamericana S. A.

House, A., & Rizzo, J. (1972). Conflicto de roles y ambigüedad como

variables críticas en el modelo de comportamiento

organizacional. *Comportamiento organizacional y desempeño*

humano, 7, 467–505.

INEC. (2014). Proyecciones poblacionales, Registro Administrativo de

Nacimientos, Encuesta Nacional de Empleo.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, i. (2018). Estudio de la tasa de desempleo en el Ecuador, periodo 2018. Quito.
- Inec. (2018). Boletín Técnico N°01-2019-ENEMDU. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2018. Quito, Ecuador.: Dirección de Estudios y Análisis de la Información, Inec.
- J. Henri. (2006). "Organizational culture and performance Measurement Systems". *Accounting, Organization and Society.*, 25-41.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?
- Jalilvand, M., & Samiei, N. (2012). The impact of electronic word of mouth on a tourism destination choice: Testing the theory of planned behavior (TPB). *Internet Research.*
- Jara, I. (2017). Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016. *Prácticas de Aprendizaje Organizativo. PODIUM No. 32, Universidad Espíritu Santo - UEES ISSN: 1390-5473 e-ISSN: 2588-0969, 1-14.*
- Jiménez, F., & Mariño, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias.*, 6-17.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). El papel de

la sobrecarga en las actitudes laborales, las intenciones de rotación y el desempeño del vendedor. *Journal of Business Research*, 60 (7)., 663–671.

Jung, H., & Jung, H. (2001). Establecimiento de una técnica general de evaluación de la carga de trabajo para diversas tareas y lugares de trabajo. *Revista Internacional de Ergonomía Industrial*, 28 (6), 341–353.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Comportamiento organizativo*. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.

Keith, D., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México.: Mc. Graw- Hill.

Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş. Üniversitesi Dergisi*, 8 (2)., 176-190.

Kirmeyer, S., & Dougherty, T. (1988). Carga de trabajo, tensión y afrontamiento: efectos moderadores del apoyo del supervisor. *Psicología del personal*, 41 (1), 125-139.

Koslowsky, M. (1991). A longitudinal analysis of job satisfaction, commitment, and intention to leave. *Applied Psychology: An International Review*, 40(4)., 405–415.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Comportamiento organization*. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.

- Long, H. (26 de abril de 2016). Cnnespanol. Obtenido de Los millennials cambian de trabajo 4 veces antes de los 32 años.: [https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/26/los-millennials-cambian-de-trabajo-4-veces-antes-de-los-32-anos/#:~:text=Los%20millennials%20cambian%20de%20trabajo%204%20veces%20antes%20de%20los%2032%20a%C3%B1os,-Por%20Heather%20Long&text=\(CNNMoney\)%20%E2%80%944%20C](https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/26/los-millennials-cambian-de-trabajo-4-veces-antes-de-los-32-anos/#:~:text=Los%20millennials%20cambian%20de%20trabajo%204%20veces%20antes%20de%20los%2032%20a%C3%B1os,-Por%20Heather%20Long&text=(CNNMoney)%20%E2%80%944%20C)
- Lapo, M. d., & Bustamante, U. M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad. Chile.
- Lima, J., & Polanco, F. (2017). Satisfacción Laboral en los millennials en comparación a la Generación X en Arequipa, 2017. Arequipa, Perú.
- LLanos Rete, J. (2005). ¿Cómo entrevistar en la selección de personal? México: Pax México.
- Luis Sarries Sanz, E. C. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Torrejón de Ardoz, Madrid, España.: Gráficas Dehon.
- Lambert, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *Prison Journal*, 84., 208.227.
- Lee, J., Joo, E., & Choi, K. (2013). El estrés percibido y el yo - estima

median los efectos del trabajo - estrés relacionado con la depresión. *Estrés y Salud*.

León, J. (2019). BBVA ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? Obtenido de ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?: <https://www.bbva.com/es/ar/como-abrir-una-cuenta-gratuita-universal-para-cobrar-el-pago-del-ife/>

Lim, V., & Teo, T. (1999). Estrés laboral y personal de TI en Singapur: dimensiones factoriales y efectos diferenciales. *Revista Internacional de Gestión de la Información.*, 277-291.

Lima, D., Shugulí, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación.*, 30-44.

Liou, S., & Cheng, C. (2010). Clima organizacional, compromiso organizacional e intención de irse entre las enfermeras del hospital en Taiwán. *Revista de Enfermería Clínica*, 19 (11/12)., 1635-1644.

Little Wood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.*, 8-20.

Lodhal, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. s.l: *Journal of Applied Psychology*.



Long, H. (26 de abril de 2016). Cnnespanol. Obtenido de Los millennials cambian de trabajo 4 veces antes de los 32 años.: [https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/26/los-millennials-cambian-de-trabajo-4-veces-antes-de-los-32-anos/#:~:text=Los%20millennials%20cambian%20de%20trabajo%204%20veces%20antes%20de%20los%2032%20a%C3%B1os,-Por%20Heather%20Long&text=\(CNNMoney\)%20%E2%80%944%20C](https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/26/los-millennials-cambian-de-trabajo-4-veces-antes-de-los-32-anos/#:~:text=Los%20millennials%20cambian%20de%20trabajo%204%20veces%20antes%20de%20los%2032%20a%C3%B1os,-Por%20Heather%20Long&text=(CNNMoney)%20%E2%80%944%20C)

Marx, K. (1867). El Capital. Fuerza de Trabajo.

Martínez, M. (05 de junio de 2018). IMF - Business School. Blog de Recursos Humanos. Obtenido de La importancia del reconocimiento laboral. ¿Por qué es importante?.: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>

Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J., & Yoon, S. (2014). Unir la responsabilidad social corporativa y la compasión en el trabajo: relaciones con la justicia organizacional y el compromiso organizacional afectivo. *Carrera Internacional de Desarrollo*, 19, (1), 49–72.

Mathis, R., & Jackson, J. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

Mendoza, I. (s.f.). Cultura Organizacional. Obtenido de UtelBlog

Universidad Tecnológica Latinoamericana:

<https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/identidad-y-cultura-organizacional/>

Michigan., U. (2011).

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia. USA: Addison Wesley Iberoamerican.

Montes, J., & González, P. (2006). Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado. España: Ideas propias.

Muñoz, E. Á. (02 de diciembre de 2013). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis.: <https://www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/>

Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J., & Yoon, S. (2014). Unir la responsabilidad social corporativa y la compasión en el trabajo: relaciones con la justicia organizacional y el compromiso organizacional afectivo. Carrera Internacional de Desarrollo, 19, (1), 49–72.

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Investigación Administrativa.

Madrigal, F., Ávila, F., & Madrigal, S. (2018). Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional de los Millennials como fuerza de trabajo. Revista de la Facultad de Contaduría y

Ciencias Administrativas., 1-10.

Maldonado, M. (2009). Revista Líderes. Obtenido de Los empleados felices son más productivos:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/empleados-felices-son-productivos.html>

Maliza, G. (2019). Efecto de la carga laboral y la rotación del personal en la productividad de los servidores judiciales en el Consejo de la Judicatura de Los Ríos, Ecuador en el año 2018. *Ciencia Digital*, Vol. 3, N°3.3, p. 30-43.

Manish, G., & Musarrat, S. (2017). La relación entre el capital psicológico y la intención de rotación de trabajo: El compromiso como mediador y la experiencia laboral como moderador. *Journal Pengurusan* 49 (2017) 117-126.

Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Universidad AD- MINISTER - Medellín, Colombia., 9-12.

Markham, U. (1989). *Manejo del estrés: la guía práctica para usar el estrés positivamente*. Dorset: Element Books.

Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, 27. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*.

- Martínez, M. (05 de junio de 2018). IMF - Business School. Blog de Recursos Humanos. Obtenido de La importancia del reconocimiento laboral. ¿Por qué es importante?.: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Martínez, S. (01 de agosto de 2016). SUPERRHHEROES. Obtenido de El Compromiso Organizacional - Gestión del compromiso.: <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Díaz de Santos.
- Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Compromiso organizacional: un estudio de gerentes en hoteles. Revista internacional de gestión hotelera contemporánea, 15 (7)., 362-369.
- McLeod, S. (2016). Teoría del aprendizaje social. Simply Psychology, 1-5.
- Mec.MiPyme. (17 de junio de 2011). Mec Asesoría MiPyMe. Obtenido de Teoría del Comportamiento Planificado, Icek Ajzen ('88): <http://mecmipyme.blogspot.com/2011/06/teoria-del-comportamiento-planificado.html>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. Thousand Oaks, California: Publicaciones Sabias.

- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Compromiso en el trabajo, teoría, investigación y aplicación*. Oaks, California: Publicaciones sabias.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Compromiso en el lugar de trabajo hacia un modelo general. Revisión de la gestión de recursos humanos. *Recursos Humanos*, 11, 299–326.
- Meyer, J., Irving, P., & Allen, N. (1998). examination of the combined effects of work values and early work experiences in organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior.*, 29–52.
- Molina, G. (2016). *LA GENERACIÓN SIN JEFES: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes*. Buenos Aires, Argentina.
- Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J., & Yoon, S. (2014). Unir la responsabilidad social corporativa y la compasión en el trabajo: relaciones con la justicia organizacional y el compromiso organizacional afectivo. *Carrera Internacional de Desarrollo*, 19, (1), 49–72.
- Morales, F. (27 de 09 de 2018). LAnnERS - acesendo. blog. Obtenido de "El ausentismo laboral tiene impacto directo en la productividad": Diana Escobar.: <https://blog.acsendo.com/ausentismo-laboral-diana-escobar/>

- Moreno, J., & Lemus, J. (2017). Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans S.A. de la ciudad de Bogotá, D.C. Bogotá.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. Oregon: Journal of Vocational Behavior.
- Moyano, E. (1997). Teoría del Comportamiento Planificado e intención de infringir normas de tránsito en peatones. Estudios de Psicología.
- Navassi, G. (23 de septiembre de 2013). ¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación? (En especial la Generación Y). Obtenido de 5consultores:  
<https://www.5consultores.com/2013/09/23/gestionarporgeneracion/#qtcontents>
- Nebot López, M. J. (1999). La selección de personal. Madrid - España.: Fund. Confemetal.
- Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento Humano en el trabajo. Ciudad de México.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Nielsen. (21 de agosto de 2017). Millennials en Millennials - Música digital y Comunicación. Obtenido de Percepciones.:  
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2017/millennials->

on-millennials-digital-music-and-communication/

Nieto, C. G. (2014). Orientación Laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo. Madrid, España.: Ediciones Paraninfo, S.A.

Nasurdin, A., Ramayah, S., & Kumaresan, S. (2005). Estresores organizacionales y estrés laboral entre los gerentes: el papel moderador del neocriticismo. *Singapur Management Review.*, 27 (2), 63-79.

Noriega, V., & Pria, M. (2011). Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública.*, 116-122.

OBS, B. S. (2020). Tendencias & Innovación. Obtenido de OBS presenta el Informe "Millennials: La competencia más demandada".: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/obs-presenta-el-informe-millennials-la-competencia-mas-demandada>

OBS. (2016). OBS, Business School. Obtenido de Project Management.

Orrell, L. (2009). Millennials into Leadership. Estados Unidos.: Intelligent Women Publishing.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.

Berkeley: University of.

OBS, B. S. (2020). Tendencias & Innovación. Obtenido de OBS presenta el Informe "Millennials: La competencia más demandada".: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/obs-presenta-el-informe-millennials-la-competencia-mas-demandada>

O'Neill, J., & Davis, K. (2011). Estrés laboral y bienestar en la industria hotelera. Revista Internacional de Gestión de Hospitalidad.

Osorio, F., & Londoño, J. (2015). Intención emprendedora de estudiantes de educación media: Extendiendo la teoría de comportamiento planificado mediante el efecto exposición. Cuadernos de Administración.

Pincheira, A., & Arenas, T. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA 'GENERACIÓN MILLENNIALS' DE ARICA Y PARINACOTA, CHILE, DESDE UNA MIRADA DEL CAPITAL INTELECTUAL. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 1-8.

Pincheira, A., & Arenas, T. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA 'GENERACIÓN MILLENNIALS' DE ARICA Y PARINACOTA, CHILE, DESDE UNA MIRADA DEL CAPITAL INTELECTUAL. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 1-8.



- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 7.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y laborales en la empresa*. Barcelona, España.: Editores Técnicos Asociados S.A.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la empresa*. Barcelona, España.: Editores Técnicos Asociados. S.A.
- Peña, L. (2016). Factores y efectos del ausentismo laboral en la empresa Acerías Paz del Río S.A.: Propuesta de mejoramiento. Colombia: Universidad Tecnológica de Colombia.
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas.*, 1-11.
- Pérez, Ó. (04 de abril de 2016). Blog PeopleNext. Obtenido de Principales razones de rotación de personal en tu empresa.: <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Pincheira, A., & Arenas, T. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA ‘GENERACIÓN MILLENNIALS’ DE ARICA Y PARINACOTA, CHILE, DESDE UNA

- MIRADA DEL CAPITAL INTELECTUAL. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 1-8.
- Pwc, I. (abril de 2018). Encuestas de CEO Pwc. Obtenido de Pwc Interaméricas.: <https://www.creditoreal.com.mx/blog-credito/la-importancia-de-los-millennial-para-las-empresas>
- Robbins, S. (1998). *La Administración En El Mundo de Hoy*. Editorial Prentice Hall.
- Robbins., S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. San Diego.: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Pirámide.
- Rodríguez, L. A. (27 de febrero de 2012). EOI. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Raffino, M. (04 de noviembre de 2020). Concepto.de. Obtenido de Rotación de Personal: <https://concepto.de/rotacion-de-personal/>
- Randal, L. (2006). *Mejora de la vida académica del profesional de mitad de carrera*. Foro del Senado.
- Rayton, B., & Rayton, B. (2006). Examinar la interconexión de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional: una aplicación del modelo probar invariado. *Revista Internacional de*

Gestión de Recursos Humanos, 17 (1)., 139-154.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional.  
(15ava ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Timoty, J. (2009). Comportamiento Organizacional, 79.  
Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Robinson, S., & O'Lary-Kelly, A. (1998). Monkey See, Monkey Do:  
The Influence of Work Groups On the Antisocial Behavior of  
Employees. s.l: University of British Columbia, University of  
Arkansas., 659.

Rueda, Y., Silva, C., & Suárez, D. (2020). La gestión del talento  
humano en las instituciones prestadoras de Salud - IPS.  
REVISTA DE INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINARIA  
EN EDUCACIÓN, EMPRESA Y SOCIEDAD – ITEES, 179-  
196.

Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor  
personal y empresarial en el marketing interno. Revista de  
Estudios Empresariales. Segunda época., 67-86.

SalesUp. (01 de noviembre de 2017). SalesUp. Obtenido de La mejor  
actitud para un gran desempeño laboral.:  
[https://www.salesup.com/crm-online/cc-actitud-desempeno-  
laboral.shtml](https://www.salesup.com/crm-online/cc-actitud-desempeno-laboral.shtml)

School, O. B. (s.f.). Selección de personal y reclutamiento, ¿es lo mismo? Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/seleccion-de-personal-y-reclutamiento-es-lo-mismo>

Salazar, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Sanz, S., Ruiz, C., & Pérez, I. (2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y Administración* 58.

Singh, M., & Pestonjee, D. (1990). ob. involvement, sense of participation and job satisfaction. *Indian Journal of Industrial relations*, 26(2)., 59-165.

Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el Compromiso Organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 120-127.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional, Investigación y Práctica*. México: El Manual Moderno.

StarMeUp OS. (24 de septiembre de 2018). *Cultura Organizacional*. Obtenido de *Satisfacción Laboral: Qué es y Cómo medirla*: <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>

Steers, R. (1981). *Introducción al comportamiento organizacional*.

Glenview.

Torres, D., Livio, H., Maluk, O., & Quiñones, E. (2012). *La moralidad tributaria y riesgo de evasión tributaria. Caso de estudio con las sociedades del Ecuador registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Torres, D., Livio, H., Maluk, O., & Quiñones, E. (2012). *La moralidad tributaria y riesgo de evasión tributaria. Caso de estudio con las sociedades del Ecuador registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Triginé, F. G. (2012). *Clima Laboral*. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

Tulgan, B. (2016). *No todo el mundo merece un trofeo. Cómo liderar millennials de manera efectiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Torka, N., Schyns, B., & Looise, J. (2010). *Calidad de participación directa y compromiso organizacional: El papel del intercambio líder-miembro*. *Relaciones con los empleados*, 32 ( 4), 418-434.

Torres, D., Livio, H., Maluk, O., & Quiñones, E. (2012). *La moralidad tributaria y riesgo de evasión tributaria. Caso de estudio con las sociedades del Ecuador registradas en el Servicio de Rentas*

Internas (SRI). Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Ünalan, D., Çetinkaya, F., Özyurt, O., & Kayabaşı, A. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan sekreterlerde iş memnuniyeti.

Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9 (1)., 1–18.

Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento. PODIUM, 6.

Villalpando., R. F. (2014). Administración de Recursos Humanos. Col. La Loma Tlalnepantla, México.: Editorial Digital - UNID.

Vanguardia, L. (28 de abril de 2017). Los Contrastes Generacionales.

Obtenido de Los "millennials", adictos al reconocimiento.:

[https://www.lavanguardia.com/vida/20170428/422099083106/mi](https://www.lavanguardia.com/vida/20170428/422099083106/millennials-necesidad-reconocimiento-centro-de-atencion.html)

[llennials-necesidad-reconocimiento-centro-de-atencion.html](https://www.lavanguardia.com/vida/20170428/422099083106/millennials-necesidad-reconocimiento-centro-de-atencion.html)

Vargas, D., Acevedo, L., & Bermúdez, J. (2020). El ausentismo laboral

en el sector de Call Center en la ciudad de Medellín, a la luz de

la Teoría del Comportamiento Planificado. CIES - ISSN 2116-

0167.

Velásquez, K., & Briseño, N. (2018). DESAFÍOS QUE ENFRENTAN

LAS MUJERES MILLENNIALS PARA ACCEDER A

PUESTOS DE LIDERAZGO. XXIV - Congreso Internacional

de Contaduría, Administración e Informática., 1-21.

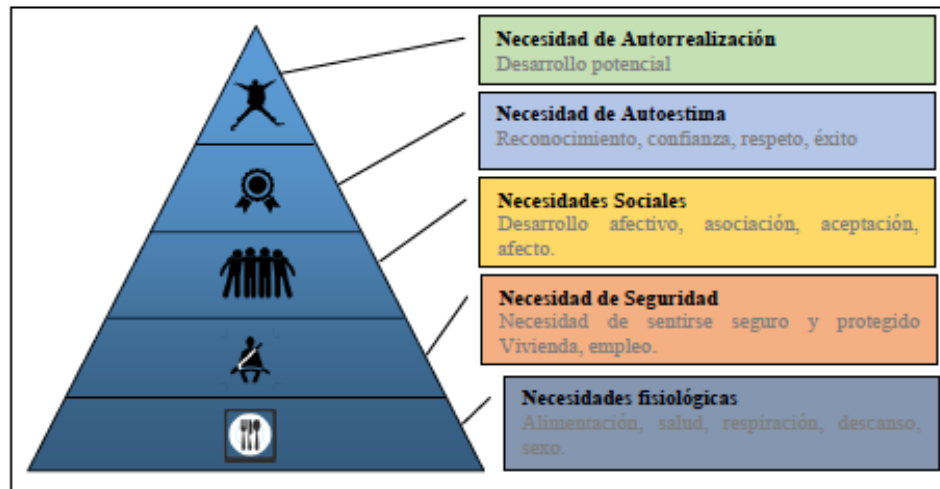
Vértice, E. (2008). Retribución de Personal. Málaga: Vértice.

- W. Creswell., J. (2008). *Diseño de Investigación; Métodos Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Universidad de Buenos Aires, Metodología y Técnicas de la Investigación Social III.
- Weiner, J. (1982). La medición de la carga de trabajo humana. *Ergonomía*, 25 (11), 953–965.
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector, The Role of the Work Environment, 70. New York, North Carolina.: Sage Publications.
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadoptive Predictors of Workplace Turnover. Nevada, Iowa: *Journal of Management.*, 143.
- Yadav, R., & Pathak, G. (2017). Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: Applying and extending the theory of planned behavior. *Ecological Economics*, 114-122.
- Yáñez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL. *LIBERABIT: Lima (Perú)* 16(2): 193-202.

## Apéndices

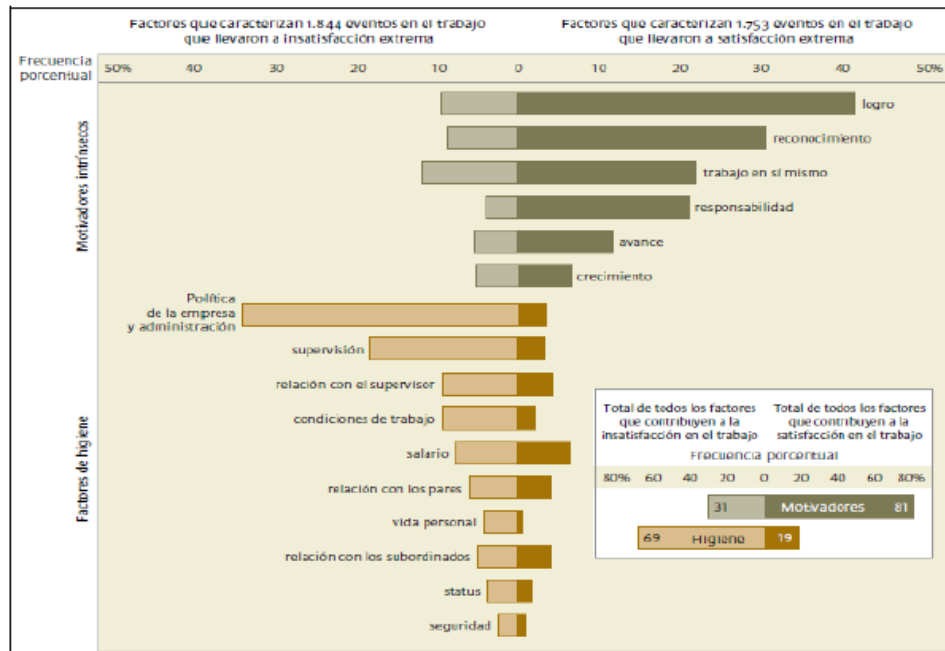
### Apéndice A:

Pirámide de las Necesidad, según Maslow (1991).



### Apéndice B:

Factores que afectan las actitudes en el trabajo. Harvard Business.





## Apéndice C: El Cuestionario

### Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de jóvenes profesionales de la ciudad de Guayaquil.

El objetivo de la encuesta es totalmente académico, a fin de elaborar un Plan de Retención de Personal, para la correcta Gestión del Talento Humano en las diversas organizaciones.

**\*Obligatorio**

[Ir a la pregunta 1](#) [Ir a la pregunta 1](#)

Datos del encuestado.

Agradecemos su aporte contestando las siguientes preguntas con total confianza y seguridad. Recuerde que es anónima y el único objetivo es la investigación académica del tema.

#### 1. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- De a 26 años
- De 27 a 37 años
- Más de 38 años.

#### 2. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

#### 3. Estado Civil \*

Marca solo un óvalo.

- Soltero
- Casado
- Unión Libre

4. Nivel de Instrucción <sup>\*</sup>

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Tecnológico
- Superior
- Posgrado

5. ¿Labora actualmente? <sup>\*</sup>

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

6. Tipo de empleado <sup>\*</sup>

Marca solo un óvalo.

- Público
- Privado

7. Años de servicio que lleva en su empresa: <sup>\*</sup>

Marca solo un óvalo.

- Hasta dos años.
- Hasta cinco años.
- Más de diez años.

Necesidades  
Básicas

Para nosotros, es importante conocer los aspectos básicos que usted recibe dentro de su organización.

8. ¿Cree usted que el trabajo que realiza en la empresa requiere...? \*

Marca solo un óvalo.

- Mucha actividad física  
 Poca actividad física  
 Mínima actividad física  
 No requiere actividad física

9. ¿El ingreso económico que recibe, le permite cubrir sus necesidades básicas de forma...? \*

Marca solo un óvalo.

- Suficiente  
 Poco suficiente  
 Insuficiente

Necesidades de  
aceptación social.

Las relaciones laborales son vitales para el desarrollo y productividad de los colaboradores en la empresa.

10. La actividad que usted desempeña, ¿requiere que se relacione con otros colaboradores? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

11. ¿Las relaciones con sus compañeros, le motivan a tener un mejor desempeño en su lugar de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Mucho  
 Poco  
 Nada

12. ¿Usted se siente parte del equipo de colaboradores de su empresa? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

13. El horario en que usted labora. ¿limita sus relaciones fuera de la empresa? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

**Autoestima/Reconocimiento**

Es fundamental que el empleado sepa, que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para la empresa.

14. ¿En su lugar de trabajo, reconocen la labor que usted realiza? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

15. ¿Está usted satisfecho con el cargo que desempeña? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No



20. ¿Con qué frecuencia sueñas/deseas conseguir otro trabajo, que se adapte mejor a tus necesidades personales? \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

21. ¿Qué posibilidades hay de que aceptes otro trabajo en el mismo nivel de compensación? \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

22. ¿Con qué frecuencia esperas con emoción y buen ánimo otro día en tu lugar de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

23. ¿Hasta qué punto, su trabajo actual, satisface sus necesidades personales? \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

**Compromiso  
Organizacional  
Afectivo.**

A continuación encontrará afirmaciones con respecto a las ACTITUDES LABORALES en donde trabaja. Para cada ítem, tendrá 5 alternativas como posibles respuestas: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo. Agradecemos su aporte en esta investigación.

24. Sería feliz si pudiera pasar el resto de mi vida laboral en esta institución. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Me agrada hablar sobre mi trabajo en esta institución con personas que no pertenecen a ella. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Realmente siento que los problemas de esta institución son también de mi responsabilidad. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Fácilmente podría vincularme a otra institución como lo he hecho donde trabajo actualmente. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. He siento parte de la familia de mi institución. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. He siento emocionalmente unido a esta institución. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Esta institución tiene un gran significado personal para mí. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Realmente, siento que pertenezco a esta institución. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfacción  
Laboral

RECUERDE: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo. Agradecemos su aporte en esta investigación.



32. Me siento satisfecho con mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Definitivamente, me gusta mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Estoy feliz de haber conseguido este trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Mi trabajo es muy agradable. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Mi trabajo es muy valioso. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Estoy muy contento con mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Rodríguez Briones Gabriela Elizabeth, con C.C: # 0930119656 autor(a) del trabajo de titulación: *Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de abril de 2021

f. 

Nombre: Rodríguez Briones Gabriela Elizabeth

C.C: 0930119656



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Rodríguez Briones, Gabriela Elizabeth		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie, Lapo Maza María del Carmen		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28 de abril del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	153
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos Humanos, Administración de Empresas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Actitudes Laborales, Rotación de personal, Compromiso Organización Afectivo, Satisfacción Laboral, Millennials.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El estudio tiene como objetivo principal determinar la Influencia de las Actitudes Laborales en la Intención de Rotación de los Jóvenes Profesionales de la Generación Millennials. En la cual, se realizó una encuesta dirigida a trescientos ochenta y cuatro profesionales, comprendidos en las edades de veintiséis a treinta y siete años; para ello se aplicó un cuestionario de escala de Likert con cinco niveles, en el que se midió la intención de rotación de Boothma &amp; Roodt (2013) y la de actitudes laborales a través de las dimensiones compromiso organizacional afectivo y la satisfacción laboral de Allen &amp; Meyer (1990). Entre los resultados se observó que, un alto porcentaje de los encuestados poseen título de educación superior, y que el tiempo, en años de servicio donde laboran es en promedio cinco años. Este resultado ha sido positivo, porque quienes pertenecen a esta generación, tienen un común denominador, que es la alta rotación en las organizaciones. Sin embargo, se observa que ese alto porcentaje de profesionales, han considerado dejar su trabajo, y que con mucha frecuencia sueñan o desean, conseguir otro empleo que les permita mejorar sus necesidades personales; es decir que son recursos o candidatos potenciales que pueden rotar de la empresa. Adicionalmente, se evidenció un alto grado de desinterés con respecto a las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional Afectivo y la Satisfacción Laboral; medir estas variables a través de esta escala, permitió visualizar la confianza que los encuestados tienen con respecto a sus empresas y puestos de trabajo. Al final de la investigación, se realizó un plan de retención de talento humano que guiará a las organizaciones a una adecuada administración de su personal.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-/ 0958844921	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:gabyrodriguezbriones90@gmail.com">gabyrodriguezbriones90@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			