



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

Clima laboral y rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo

Tesis para optar el grado **MAESTRA** en:

Dirección de Gestión del Talento Humano

Autora:

Claudia Lissete Urbina Reinoso

Asesor:

Ma. Diaz Fernandez, Romy

Trujillo – Perú

2019

Resumen

Las empresas de hoy en día tienen que reinventarse constantemente redefiniendo la estrategia en la gestión del talento humano, para realizar una adecuada rotación interna de personal considerando que los colaboradores sean capacitados para lograr su potencial constructivo, reflexivo y sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno. Por ende logren alcanzar la cohesión en el trabajo en equipo y mejorar así las condiciones que obstaculizan la ejecución de sus tareas diarias, siendo capaces de comprender las diferencias entre miembros del área al ser empáticos, adaptando su conducta y pensamiento a situaciones inesperadas. Es así que la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la rotación de personal del programa de formación general de una universidad privada de Trujillo. El estudio fue de tipo correlacional, con un diseño no Experimental, transversal, usándose un muestreo no probabilístico. Se trabajó con una muestra de 71 docentes del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo. Se utilizó como técnica la encuesta para medir clima laboral y la rotación de personal. Los resultados nos indican un nivel medio de clima laboral y un bajo nivel de rotación. Al correlacionar las dimensiones orientación, visión, seguridad e innovación de la variable clima laboral con la variable de rotación se aceptaron las hipótesis nulas encontrándose que no existe relación entre dichas dimensiones y la variable de rotación. Finalmente se concluye que no existe relación, habiéndose obtenido un valor P de 0.871, el cual es mayor a 0.05, y por tanto se acepta la hipótesis nula. Lo que demuestra que a pesar de que exista ciertas limitaciones en el clima laboral, los colaboradores se encuentran comprometidos y fidelizados a la institución en la que trabajan.

Abstract

The companies of today have to reinvent themselves constantly redefining the strategy in the management of human talent, to perform an adequate internal rotation of personnel considering that employees are trained to achieve their constructive, reflective potential and are able to adapt to the changes in the environment. Therefore achieve cohesion in teamwork and thus improve the conditions that hinder the execution of their daily tasks, being able to understand the differences between members of the area to be empathic, adapting their behavior and thinking to unexpected situations. Thus, the objective of the research was to determine the relationship between the work environment and the rotation of personnel in the general education area of a private university in Trujillo. The study was of a correlational type, with a non-experimental, transversal design, using a non-probabilistic sampling. We worked with a sample of 71 teachers from the general education area of a private university in Trujillo. The results indicate an average level of work climate and staff turnover. The results indicate an average level of work climate and a low level of turnover. When correlating the orientation, vision, safety and innovation dimensions of the working climate variable with the rotation variable, the null hypotheses were accepted, finding that there is no relationship between these dimensions and the rotation variable. Finally, it is concluded that there is no relationship, having obtained a P value of 0.871, which is greater than 0.05, and therefore the null hypothesis is accepted. This shows that although there are certain limitations in the work environment, employees are committed and loyal to the institution in which they work.

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedicado a la memoria de mi papá.

A mi mamá, hermanos y tía Emilia que estuvieron presentes en todo momento, dándome su apoyo incondicional.

Agradecimiento a los profesores Romy Díaz y Olenka Espinoza por encaminarnos a lograr los objetivos para la realización de esta investigación.

ÍNDICE

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Dedicatoria y Agradecimientos	4
I. Introducción.....	8
I.1. Realidad problemática.....	8
I.2 Pregunta de Investigación.....	9
Problema general:	9
I.3. Objetivos de la Investigación	10
Objetivo general:.....	10
Objetivos específicos:	10
I.4 Justificación	10
I.5. Alcance de la investigación.....	11
II. Marco teórico	12
II.1. Antecedentes	12
II.2 Definiciones	15
II.3 Tipos de clima	16
II.4 Dimensiones de clima laboral.....	17
II.4.1 Visión	17
II.4.2 Seguridad participativa	17
II.4.3 Orientación a las tareas	17
II.4.4 Apoyo a la innovación	17
II.5 Definición de rotación de personal	17
II.6 Tipos de rotación.....	18
II.6.1 Rotación voluntaria	18
II.6.2 Rotación involuntaria	18
II.7 Causas de rotación de personal.....	18
II.8 Modelos	19
II.8.1 Modelos de rotación laboral voluntaria	19
II.8.2 Modelo de comprensión de rotación voluntaria	21
II.8.3 El modelo de los enlaces intermedios de Mobley	21
III. Hipótesis.....	22

III.1 Declaración de hipótesis	22
Hipótesis General	22
Hipótesis Específicas	22
III.2 Operacionalización de las variables.....	23
IV. Descripción de métodos y análisis.....	25
IV.1 Tipo de estudio	25
IV.2 Diseño de la investigación	25
V. Resultados	26
VI. Discusión y Conclusiones	32
Discusión.....	32
Conclusiones	34
VII. Recomendaciones.....	36
VIII. Referencias	38
IX. ANEXOS.....	41

Índice de tablas y figuras

Tabla 1	26
Tabla 2	27
Tabla 3	28
Tabla 4	29
Tabla 5	30
Tabla 6	300
Tabla 7	311
Figura 1	42
Figura 2	42

I. Introducción

I.1. Realidad problemática

En países como el nuestro, donde las oportunidades laborales no son abundantes, para la mayoría de los trabajadores, muchos permanecen en sus puestos de trabajo a pesar de tener un clima laboral desagradable o al menos no compatible con los valores o características de los trabajadores.

Trabajar en circunstancias desagradables conduce muchas veces a situaciones de estrés con repercusiones en la salud mental y física de las personas involucradas y a la baja de productividad (Sutton, 2007).

La rotación de personal es un hecho que se da en todas las organizaciones, siendo hasta cierto punto un proceso natural en la evolución organizacional, sin embargo la salida de personal en exceso genera problemas y costos como los procesos de convocatoria, selección, contratación, inducción y desarrollo. Adicionalmente la productividad se ve mermada dado la curva de experiencia que se pierde con el trabajador saliente. Adicionalmente pueden afectarse las relaciones con clientes internos y externos. Sin embargo, no todo es negativo, también puede dar lugar a la incorporación de personal mejor preparado o experimentado en las tareas y con nuevas ideas innovadoras, compensando así los efectos negativos de la salida de trabajadores.

El presente estudio se centra en el clima laboral y la rotación de los trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajo en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo. Donde a referencia de la dirección se produce rotación de personal que origina cierto malestar en el equipo de trabajo debido a que las labores se retrasan, personal capacitado abandona la organización y se sospecha que exista personal con intenciones de migrar que esté afectando el desempeño de los trabajadores al no estar muy comprometidos con los objetivos organizacionales.

Además, no solo se ve rotación de personal a nivel externo sino también la existencia de rotación de personal a nivel interno, es decir entre áreas de la institución educativa.

Es importante recalcar que la rotación de personal puede ser de dos formas interna y externa, ya sea de forma voluntaria o no.

En el presente estudio se detectó que el mayor problema es la rotación interna del personal. Lo cual conlleva a modificar las funciones internas del colaborador que ya están establecidas por área y al ingresar y/o cambiar a uno o más colaboradores se deben adoptar medidas que alteran el normal funcionamiento, ocasionando gasto de horas hombre en tareas que ya estaban definidas.

A veces, se han generado conflictos entre los colaboradores ya que se muestran reacios al cambio, y por ende no estar dispuestos a adaptarse a sus nuevas funciones en el área en el cual han sido reubicados.

El nivel de compromiso observado es adecuado, sin embargo, la interacción para promover la eficacia en los equipos de trabajo y llegar a acuerdos consensuados después de haber explorado posiciones opuestas, es un indicador que debe ser mejorado.

La toma de decisiones se ha visto afectada por el clima laboral debido a que al presentarse casos en los que el nuevo personal que ha sido rotado al área ha tenido cargos de jefaturas, difícilmente muestran accesibilidad ante nuevos planteamientos para lograr los objetivos y metas del área. Lo cual desmotiva a los otros colaboradores que podrían estar dispuestos a proporcionar su tiempo y trabajar cooperativamente brindando su apoyo para poner en práctica nuevas ideas y propuestas.

El propósito de esta investigación es detectar los factores que afectan tanto el clima laboral y la rotación de personal con el fin de que las autoridades correspondientes tomen las medidas pertinentes para fidelizar y comprometer a sus trabajadores haciendo que se sientan satisfechos laboralmente y consiguiendo finalmente una mejor calidad de vida laboral.

I.2 Pregunta de Investigación

Problema general:

¿Qué relación existe entre clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo?

I.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

Determinar la relación entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

Objetivos específicos:

Establecer la relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

Establecer la relación entre la dimensión seguridad participativa del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

Establecer la relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

Establecer la relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

Establecer el nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

Establecer el nivel de rotación de personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

I.4 Justificación

El presente trabajo se realizó con el fin de detectar la relación que hay entre el clima laboral y la rotación del personal.

La investigación es conveniente porque con los resultados del estudio se ha podido detectar los indicadores negativos que afectan al personal que rota en el Programa de Formación General conociéndose que se cuenta con talento humano valioso que debería ser retenido, para fortalecer el trabajo que se viene realizando y lograr de este modo los objetivos y metas institucionales. Para lo cual es importante tomar las medidas pertinentes para la retención del personal con las recomendaciones que se hacen en la investigación.

Es relevante socialmente porque beneficia a los colaboradores del área debido a que en el futuro ellos podrán encontrar una mejor calidad de vida laboral puesto que con los resultados de la investigación se tomara acciones para la mejora del clima laboral y retención del personal.

Las implicancias prácticas del estudio permitirán tener una mejor toma de decisiones en el área con respecto al clima laboral y la disminución de la rotación por parte del personal.

La investigación se justifica académicamente porque el trabajo que se ha realizado no solo beneficia al programa académico de formación general de la institución educativa que se estudia, sino también a otras dependencias de la misma, y sus resultados pueden dar lugar a profundizar o replicar el estudio en similares casos en otras universidades, quedando como precedente para futuras investigaciones.

I.5. Alcance de la investigación

La investigación se realizará en una Universidad de Trujillo en el programa de Formación General.

II. Marco teórico

II.1. Antecedentes

Criollo (2014) Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A Quito, Ecuador. El objetivo fundamental determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A el diseño de la investigación es no experimental, correlacional. Se tuvo como población y muestra a 402 trabajadores de la empresa SODETUR SA de Ecuador. De acuerdo a la investigación los resultados que podemos concluir que efectivamente existe una incidencia importante del Clima laboral en la Rotación de personal de la empresa investigada, SODETUR S.A. El Clima laboral de la empresa es considerado inadecuado, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal. La investigación nos dio a conocer que en general el personal operativo motorizado no lleva una buena relación con el supervisor o jefe. Hay que recalcar que el clima laboral en cuanto a motivación y comunicación se encuentran en un nivel adecuado. La medición de clima laboral denotó una gran predisposición y colaboración por parte del personal, por sentirse tomados en cuenta en el desarrollo de la empresa. Los índices de rotación en la Empresa se encuentran en un nivel negativo considerándolo inadecuado con un -1,20 de desvinculaciones del personal. El departamento de recursos humanos facilitó la investigación gracias a su colaboración proporcionándonos información del clima laboral y rotación de personal.

Portillo, Morales e Ibarvo (2016) clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. El presente trabajo consistió en la realización de un estudio del clima organizacional, los resultados obtenidos se compararon con los índices de rotación de personal, para así demostrar la relación que existe entre ambas variables, las dimensiones que mejor o peor califican en el clima laboral y un análisis sobre perfiles de género, edad, antigüedad, turno y área de trabajo en una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. Se decidió enfocar la investigación en la industria maquiladora, debido a que es una de las principales fuentes de empleo en la ciudad de Chihuahua, la empresa con más de 30 años en la localidad, está ubicada en uno de los complejos industriales de la ciudad y presenta problemas de recursos humanos, que se hacen evidentes por una agravada rotación de personal, situación que impacta directamente sobre la productividad y rentabilidad de la compañía. La investigación es de tipo no experimental, cuantitativa y transversal, se diseña y aplica un cuestionario como instrumento de recopilación de información, se aplica a una muestra de la población total de trabajadores operativos de la empresa, los datos son analizados y relacionados para mostrar

resultados. Se encontró la relación existente entre el clima laboral y la rotación de personal, al mostrar que las medias positivas reflejan porcentajes más bajos de rotación de personal, mientras que las medias por debajo del rango positivo reflejan porcentajes más altos de rotación de personal al momento del estudio. Esta investigación sirvió para otorgar herramientas y brindar un panorama amplio sobre lo que se debe tomar en cuenta a la hora de realizar estudios del clima organizacional. Hoy en día existen muchos negocios de consultoría, en donde aplican este tipo de estudios a diferentes empresas, y ahora gracias a esta investigación, se pudo experimentar todo el proceso que conlleva realizar este tipo de estudios del clima organizacional. El clima organizacional es un indicador trascendental que cualquier empresa debería tomar en cuenta, porque de éste depende la permanencia y el desempeño de los trabajadores que forman parte de ella. La empresa objeto del estudio, podrá conocer cómo es el clima predominante en la empresa, y debido a que si existe una influencia en la rotación de personal, ellos podrán tomar medidas correctivas para el mejoramiento de ésta situación, y así evitar la fuga de personal a otras empresas. Esta investigación además de indicar el clima predominante en la empresa, contiene los perfiles de trabajadores que se encuentran más satisfechos, lo cual puede beneficiar en la hora de reclutar y seleccionar más personal, ya que conocerán qué tipo de personas son las que pueden adaptarse mejor a la empresa y así, tener una mayor permanencia en ésta, y por lo mismo, se podrán reducir costos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros. Otra de las aportaciones para la empresa, es el esquemático del clima organizacional, en el que se presentan los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la encuesta de clima organizacional, y mediante el cual, el personal de recursos humanos y la gerencia, podrán conocer cuáles son las dimensiones dentro de la empresa, que requieren ajustes. Para finalizar, durante el proceso de investigación, se realizaron unas visitas a la empresa con el fin de observar a los trabajadores y su desempeño en un día laboral normal, y se detectaron algunas situaciones relacionadas con la disciplina, otro de los hallazgos es que a menudo llega gente sin bata a trabajar, cuando esto sucede no les permiten la entrada a la maquila.

De la cruz y Huaman (2016) Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015. Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto.

Se determinó que el ambiente físico como parte del clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente físico es alto.

Se determinó que el ambiente social como parte del clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=67\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente social es medio

Se determinó que las actitudes y valores como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=66\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 62,5% de casos el componente de actitudes y valores es alto.

Chávez, Chávez y Ramírez (2013) en su artículo científico aduce que la industria del vestido en México se caracteriza por ser intensiva en mano de obra y por ser altamente heterogénea en cuanto a tamaño, calidad, marcado y organización. Actualmente es una de las más dinámicas y globalizadas del mundo. Sin embargo, hay empresas líderes -ubicadas principalmente en países desarrollados- donde controlan el diseño, la comercialización y la marca.

A lo largo de este artículo se han revisado las distintas modalidades, conceptos y metodologías aplicadas para comprender el fenómeno de la rotación de personal en el contexto de la industria textil de Tlaxcala. Resulta evidente que los cambios constantes de trabajadores responde a múltiples factores: culturales, económicos y emotivos. En especial destaca el papel que desempeñan las estrategias de motivación instrumentadas para disminuir los índices de rotación de personal. Es por eso que las organizaciones empresariales deben comprender que más allá del compromiso contractual de pagar un salario por la labor cumplida, los trabajadores requieren un plan de carrera integral que mantenga las condiciones emocionales idóneas para trabajar con una actitud positiva e innovadora.

En la medida en que las empresas sean capaces de incorporar planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos de reconocimiento de los logros que sean transparentes y justos, en esa misma medida aumentará la percepción de bienestar de los trabajadores, su motivación y así garantizar una mayor estabilidad de sus colaboradores para disminuir el impacto de la rotación de personal en la productividad de la industria textil tlaxcalteca.

II.2 Definiciones

El clima laboral es definido como la cualidad, relativamente permanente, del ambiente interno de una organización, experimentada por sus miembros y que influye en la conducta de los mismos (Denison, 1991; Chiavenato, 2011). También definido como el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, así como las conductas que un sistema humano recompensa, apoya y espera de un contexto laboral; también se considera el significado psicológico que los comportamientos emitidos adquieren para los miembros de la organización (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

Asimismo, Ehrhart, Schneider y Macey (2014) definen el clima laboral como el significado compartido que los miembros de la organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y a los comportamientos que ven recompensados, apoyados y esperados.

Martín (1990) describe el clima laboral como: “conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (pág.97). Un grupo de autores mencionan conceptos similares sobre el clima, en los que lo catalogan como las percepciones que tienen los colaboradores del ambiente físico donde se desempeñan, así como elementos formales e informales de la organización como las prácticas, políticas, entre otros.

Como lo hacen Litwin y Stringer (1968) mencionan que se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre el sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros factores que influyen en sus creencias, actitudes, valores y motivaciones.

Según Brown y Moberg (1990) definen al clima como la manera en que perciben y sienten los miembros de las organizaciones su entorno laboral. Por otro lado, A diferencia de Rodríguez (2005) que indica que se debe a la relación que existe entre las variables y factores internos de la organización mas no a los factores del entorno que se encuentra la organización.

Asimismo, Reichers y Schneider (citados en Alcóver de la Hera, 2004, pág.180) afirman que las percepciones compartidas por los miembros de la organización sobre las políticas, prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

Al igual que Hall (1983) define al clima laboral como los conceptos que los individuos comparten acerca del lugar donde laboran.

El clima laboral simboliza al entorno central que existe entre los miembros de la organización, y se encuentra estrechamente vinculado con el nivel de motivación existente (Chiavenato, 2000. p. 120).

II.3 Tipos de clima

Según los autores Alcóver de la Hera (2004) y Furnham (2011) indican que existen 3 tipos:

El primer tipo es el clima psicológico, que es la percepción que tiene el individuo sobre su ambiente laboral, específicamente sobre la estructura, procesos, entre otros.

El segundo tipo es el clima agregado que se va formando en base al sentimiento de pertenencia por parte del sujeto hacia alguna unidad de la organización, como departamento o equipo de trabajo.

El tercer tipo es el clima colectivo que se refiere a un acuerdo entre los miembros de la organización con respecto a su percepción de los contextos de la organización.

Según Reddin (2004), se puede tipificar al clima laboral en dos dimensiones, la primera es “orientación a la tarea” y la segunda “orientación a la relación”, dando paso a 4 tipos de clima laboral:

El clima orientado al control que se encuentra basado en sistemas organizacionales. Asimismo el clima orientado al desarrollo de la libertad profesional que está basado en

la confianza hacia la gente. Del mismo modo el clima orientado a la productividad y rendimiento, basado en los mecanismos de producción de las organizaciones. Y finalmente el clima orientado al desafío que se basa en la colaboración de los equipos para el logro de los objetivos organizacionales.

II.4 Dimensiones de clima laboral

De acuerdo a Anderson y West (1998), el clima laboral se operacionaliza a través de las dimensiones de visión, seguridad participativa, orientación de las tareas y apoyo a la innovación.

II.4.1 Visión

Claridad y el carácter compartido, la asequibilidad y el valor de los objetivos del equipo. Así como el nivel de compromiso de colegas del equipo con los objetivos. (Anderson y West, 1998)

II.4.2 Seguridad participativa

Nivel de influencia en la toma de decisiones, información compartida y frecuencia de interacción. Así mismo es un indicador del grado de seguridad percibida en su grupo de trabajo. (Anderson y West, 1998)

II.4.3 Orientación a las tareas

Nivel de interacción para promover la excelencia en los equipos de trabajo y curiosidad por explorar posiciones opuestas. (Anderson y West, 1998)

II.4.4 Apoyo a la innovación

Medida en que los miembros del equipo proporcionaron tiempo, cooperación, apoyo práctico y recursos para poner en práctica nuevas ideas y propuestas. (Anderson y West, 1998)

II.5 Definición de rotación de personal

La rotación laboral es la ruptura de la relación entre el colaborador y la empresa (Navarro, 2008; Mobley 1977).

Robbins (1998, citado por Cabrera, Ledezma y Rivera ,2011) definen la rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y las causas que pueden llegar a ocasionar las desvinculaciones de los empleados en la organización; de forma voluntaria e involuntaria.

II.6 Tipos de rotación

II.6.1 Rotación voluntaria

La cual se define como la conducta de abandono o cambio de empleo por parte del colaborador (Navarro, 2008; Currivan, 1999). Es cuando el empleado toma la decisión de desvincularse de la empresa ya sea por motivos internos o externos, personales o laborales siendo decisión netamente suya.

II.6.2 Rotación involuntaria

Según Chiavenato (2009), la definió como “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”.

Según Dolan, Valle, Jackson, y Schuller (2007) es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte, etc.

Según Robbins (2005) “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleados es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. (Pág. 233).

II.7 Causas de rotación de personal

Según Robbins (2005), dentro de la organización se puede dar 13 causas internas:

La primera causa es la política salarial de la organización, seguida por la política de beneficios de esta. Luego se considera el tipo de supervisión ejercido sobre el personal. Así como las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la misma. Otra causa interna importante es el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la empresa, al igual que las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.

De menor importancia se encuentra la moral del personal dentro de la empresa, precedida por la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización. Adicionalmente hay 4 causas de rotación interna referentes a la gestión del talento humano como son la política de reclutamiento y selección de RRHH, los criterios y programas de entrenamiento de RRHH, La política disciplinaria desarrollada por la organización y los criterios de evaluación de desempeño.

La causa de menor importancia sería los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Así mismo Mondy (2005) afirma que las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renuncias, muerte, servicio militar, etc.; o de forma imprevisible como enfermedades largas, pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa.

II.8 Modelos

II.8.1 Modelos de rotación laboral voluntaria

Según March y Simon (1958) explican cuáles son las percepciones del trabajador sobre la toma de decisión de permanencia o retiro de la empresa. Cuando el incentivo que recibe el trabajador no es mayor a la contribución que este da hacia la organización, existe la probabilidad que el trabajador decida retirarse y viceversa.

También según el modelo Expectativas Satisfechas de Porter y Steers (1973) se explica la influencia que tienen las expectativas no satisfechas del trabajador en su comportamiento de renuncia.

También hay el modelo que se basa en el proceso psicológico por el que pasa el empleado al retirarse de la empresa, el cual es de Enlaces Intermedios de Mobley (1977). Este modelo plantea la existencia de variables que intervienen en la insatisfacción laboral y la rotación del trabajador: las intenciones de irse de la organización y la posibilidad de encontrar otras alternativas laborales. Años después, Mobley se une con Griffeth, Hand y Meglino (1979) y expanden el modelo de Enlaces Intermedios de Mobley incorporando 3 aspectos clave: la

organización, relaciones de la persona (responsabilidad familiar) y mercado laboral.

Al contrario del modelo de Mobley, está el modelo Casual de Price (1977) el cual está enfocado en las características organizacionales y en las variables demográficas para el estudio de la rotación laboral manejando 5 variables como el salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización.

Con Multiruta de Steers y Mowday (1981) nace un nuevo modelo en el cual se integran 3 fases, la primera es comprender el origen de las actitudes de los empleados hacia la empresa, la segunda, relacionar las actitudes del trabajador con la intención de renunciar a la organización y tercero, la intención de renunciar a un trabajo conduce a la rotación de personal.

Asimismo, Hom y Griffeth (1995) explica que las actitudes laborales como la satisfacción y el compromiso organizacional son antecedentes de las intenciones de renuncia. Los factores relacionados a la satisfacción laboral son las características del trabajo y características del ambiente organizacional (cohesión con el equipo de trabajo y la remuneración). Consideran que la percepción del mercado laboral influye en la satisfacción laboral, si los empleados encuentran una mejor alternativa de trabajo y los beneficios son superiores a los costos de renuncia, probablemente el trabajador decida renunciar.

Para el nuevo milenio, Meta Análisis de Griffeth, Hom y Gaertner (2000) enfatizan que las variables que predicen y correlacionan la rotación son las características personales. Por otro lado, el entorno, el compromiso de la organización, la satisfacción laboral, la comparación de alternativas, el estrés y la cohesión de grupo son otros factores influyentes en la rotación voluntaria, pero se hace hincapié en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional como antecedentes que derivan a pensamientos de intención de renuncia.

Pero no siempre la rotación laboral es ocasionada por la insatisfacción laboral. Como lo señala, Arraigo Laboral de Lee y Mitchell (2001) explica las razones de renuncia del trabajador que difieren de la insatisfacción laboral. Su aproximación menciona factores que hacen que el trabajador se quede en su centro laboral a pesar que existan otras alternativas. A esto lo denomina arraigo

laboral, si este es superior, los trabajadores decidirán quedarse pese a la situación en la que se encuentre en la empresa.

También Holtom, Lee, Mitchell e Inderrieden (2005) plantean que la rotación laboral es causada no necesariamente por la insatisfacción laboral tal como mencionan otros autores, sino por eventos fortuitos denominados “shocks”. Estos son clasificados en “paths”.

II.8.2 Modelo de comprensión de rotación voluntaria

Hay una especie de retroalimentación cuando el trabajador encuentra oportunidades laborales atractivas; pasa a la etapa de evaluarlas y a analizar el ambiente laboral en el que está, si este último no logró la satisfacción laboral del trabajador, probablemente decida renunciar. (Mobley, 1977).

II.8.3 El modelo de los enlaces intermedios de Mobley

El modelo de los enlaces intermedios de Mobley (1977) presenta la secuencia del proceso psicológico por el cual pasa el trabajador, primero explicando que el trabajador manifiesta un estado de insatisfacción laboral a través de ausentismos y baja productividad, luego evalúa la opción de buscar otras alternativas de empleo.

Esto conlleva a analizar los costos y beneficios que incurriría el trabajador al retirarse de la organización. Por ejemplo, los costos que perjudicarán al trabajador si decide renunciar, sería la pérdida de beneficios de salud y los beneficios esperados serán encontrar un nuevo trabajo con el mismo o mayor rango salarial.

En caso los costos no sean altos, el trabajador procedería a buscar otras alternativas de empleo y compararlas con su actual puesto de trabajo. Si la comparación beneficia a la alternativa de empleo, producto de esto será la intención de renuncia del trabajador, lo cual termina en la salida del mismo produciendo la rotación del personal para la organización.

Para esta investigación utilizaremos el modelo de los enlaces intermedios de Mobley (1977) por lo que se enfoca más a las causas o motivos posibles que se pueden presentar para llevar a los empleados a elegir retirarse de la empresa y/o buscar otras alternativas de trabajo.

III. Hipótesis

III.1 Declaración de hipótesis

Hipótesis General

Existe relación entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada del Perú sede Trujillo, año 2018.

Hipótesis Específicas

H1: Existe un bajo nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

H2: Existe un alto nivel de rotación de personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

H3: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

H4: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión seguridad participativa de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

H5: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión orientación a las tareas de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

H6: Existe relación entre la dimensión apoyo a la innovación de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo.

III.2 Operacionalización de las variables

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: Claudia Lissete Urbina Reinoso			FECHA: / /	
SOCIO:				
TÍTULO: Clima laboral y rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Cualitativa 1	1. Tipo de Investigación
¿Qué relación existe relación entre Clima Laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo?	Determinar la relación que existe entre el clima laboral con la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.	Existe una relación directa y significativa entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.	Clima Laboral	Aplicada
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Cualitativa 2	2. Nivel de Investigación
¿Cuál es el nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo? ¿Cuál es el nivel de rotación del personal del Programa de Formación General en una Universidad Privada de Trujillo? ¿Cuál es la relación entre la dimensión visión de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de la Universidad Privada de Trujillo? ¿Cuál es la relación entre la dimensión seguridad participativa de clima laboral y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo? ¿Cuál es la relación entre la dimensión orientación a las tareas de clima laboral y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo? ¿Cuál es la relación entre la dimensión apoyo a la innovación de clima laboral y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo?	Determinar el nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Determinar el nivel de rotación de personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Determinar la relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Determinar la relación entre la dimensión seguridad participativa del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Determinar la relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Determinar la relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.	Existe un bajo nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión seguridad participativa de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión orientación a las tareas de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión apoyo a la innovación de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. Existe un alto nivel de rotación de personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.	Rotación del personal	Correlacional
				3. Método:
				Análítico, inductivo- deductivo.
				4. Diseño de la Investigación:
				No experimental, transversal
				5. Marco Muestral: Todos los trabajadores del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.
				6. Población: 71 trabajadores del Programa Académico de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.
				7. Muestra: 71 trabajadores
				Técnicas: Encuesta
				8. Instrumentos: Cuestionarios
				9. Indicadores: Clima Laboral: Compromiso, influencia, interacción, cooperación.
				Rotación: Intensidad

* Para la variable clima Laboral

** Para la variable Rotación de Personal

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones *	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
Clima laboral	Cualitativa	De acuerdo a Neil R. Anderson y Michael A. West el clima laboral se operacionaliza a través de las dimensiones de visión, seguridad participativa, orientación de las tareas y apoyo a la innovación.*	Visión	Claridad y el carácter compartido, la asequibilidad y el valor de los objetivos del equipo. Así como el nivel de compromiso de colegas del equipo con los objetivos.	Compromiso	Ordinal	Nivel		Del 1 al 5
	Cualitativa		Seguridad participativa	Nivel de influencia en la toma de decisiones, información compartida y frecuencia de interacción. Así mismo es un indicador del grado de seguridad percibida en su grupo de trabajo	Influencia	Ordinal	Nivel		Del 1 al 5
	Cualitativa		Orientación a las tareas	Nivel de interacción para promover la excelencia en los equipos de trabajo y curiosidad por explorar posiciones opuestas.	Interacción	Ordinal	Nivel		Del 1 al 5
	Cualitativa		Apoyo a la innovación	Medida en que los miembros del equipo proporcionaron tiempo, cooperación, apoyo práctico y recursos para poner en práctica nuevas ideas y propuestas.	Cooperación	Ordinal	Nivel		Del 1 al 5
Rotación del personal	Cualitativa	Tett y Meyer (1993) definieron la rotación como intenciones conscientes de buscar otras alternativas en otra organización. **	Intensidad	Intención del trabajador de desvincularse la empresa dónde labora	Intención	Ordinal	Nivel		Del 1 al 5

* Neil R. Anderson and Michael A. West Source: Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, No. 3 (May, 1998), pp. 235-258
Published by: John Wiley & Sons Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3100170>

** Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46, 259-293

IV. Descripción de métodos y análisis

IV.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de alcance correlacional. Este estudio asocia variables mediante un patrón predecible para una población.

Por lo que se tiene como finalidad determinar la relación que tienen las dos variables de estudio. Para este tipo de estudio primero se debe medir cada variable y luego cuantificarlas para establecer las vinculaciones. Las cuales se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. El resultado de la correlación puede ser positivo o negativo.

IV.2 Diseño de la investigación

Para esta investigación se ha utilizado el diseño no experimental transversal y correlacional.

El diseño de investigación no experimental permite observar las variables tal como se dan en su contexto natural para analizarlos, sin manipular las variables del estudio. Es decir que no se tiene control directo de las variables independientes del estudio ni se puede influir en ellas porque ya han sucedido (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

Se considera transversal ya que “la investigación ha recopilado datos en un momento único, su propósito es analizar incidencias de las variables y su interrelación en un momento dado” (Hernández, et al; 2014).

Este diseño es correlacional por lo que “describe la relación entre las variables de estudio, se suele describir primero las variables y luego establecer la relación que existe entre ellas”. (Hernández, et al; 2014).

V. Resultados

Objetivo 1: Establecer la relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Tabla 1:
Análisis de Correlación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

Correlations			
		ROTACIÓN	VISIÓN
ROTACIÓN	Pearson Correlation	1	-.025
	Sig. (2-tailed)		.833
	N	71	71
VISIÓN	Pearson Correlation	-.025	1
	**Sig. (2-tailed)	.833	
	N	71	71

Nota: **Sig (Nivel de significancia bilateral > 0.05)

Ho: No existe relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Hi: Existe relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el programa de formación general de una universidad privada de sede Trujillo.

Se observa en la tabla 1 que el valor de P es 0.833 y es mayor a 0.05, de esta manera se concluye que se acepta la hipótesis H0 lo que indica que, no existe relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Objetivo 2: Establecer la relación entre la dimensión seguridad participativa del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Tabla 2:
Análisis de Correlación entre la dimensión seguridad participativa y la rotación en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

Correlations			
		SEGURIDAD ROTACIÓN PARTICIPATIVA	
ROTACIÓN	Pearson Correlation	1	-.038
	Sig. (2-tailed)		.750
	N	71	71
SEGURIDAD PARTICIPATIVA	Pearson Correlation	-.038	1
	Sig. (2-tailed)	.750	
	N	71	71

Nota: **Sig (Nivel de significancia bilateral > 0.05)

Ho: No existe relación entre la dimensión seguridad participativa del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Hi: Existe relación entre la dimensión seguridad participativa del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Se observa en la tabla 2 que el valor de P es 0.750 es mayor a 0.05, de esta manera se concluye que, se acepta la hipótesis H0 lo que indica que, no existe relación entre la dimensión seguridad participativa del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Objetivo 3 Establecer la relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Tabla 3
Análisis de Correlación entre la dimensión orientación a las tareas y la rotación en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

		Correlations	
		ROTACIÓN	ORIENTACIÓN A LAS TAREAS
ROTACIÓN	Pearson Correlation	1	.127
	Sig. (2-tailed)		.291
	N	71	71
ORIENTACIÓN A LAS TAREAS	Pearson Correlation	.127	1
	Sig. (2-tailed)	.291	
	N	71	71

*Nota: **Sig (Nivel de significancia bilateral > 0.05)*

Ho: No existe relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Hi: Existe relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Se observa en la tabla 3 que el valor de P es 0.291 es mayor a 0.05, de esta manera se concluye que, se acepta la hipótesis H0 esto indica que, no existe relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Objetivo 4: Establecer la relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Tabla 4
Análisis de Correlación entre la dimensión apoyo a la innovación y la rotación en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

Correlations			
		ROTACIÓN	APOYO A LA INNOVACIÓN
ROTACIÓN	Pearson Correlation	1	-.002
	Sig. (2-tailed)		.984
	N	71	71
APOYO A LA INNOVACIÓN	Pearson Correlation	-.002	1
	Sig. (2-tailed)	.984	
	N	71	71

*Nota: **Sig (Nivel de significancia bilateral > 0.05)*

Ho: No existe relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Hi: Existe relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Se observa en la tabla 4 que el valor de P es 0.984 por lo cual es mayor a 0.05, de esta manera se concluye que se acepta la hipótesis H0 esto indica que no existe relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Objetivo 5: Establecer el nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Tabla 5:
Nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

Nivel	n° de trabajadores	%
Bajo	0	0
Medio	30	42
Alto	41	58
Total	71	100

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes del área de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

La tabla 5, muestra que, un 42% de los encuestados presentan un nivel medio sobre el clima laboral en el Programa de formación general de una universidad privada de Trujillo, mientras que un 58% presentan un nivel alto.

Objetivo 6: Establecer el nivel de rotación de personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Tabla 6
Nivel de Rotación del personal en el Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo.

Nivel	n° de trabajadores	%
Bajo	31	44
Medio	36	51
Alto	4	5
Total	71	100

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

En la tabla 6, se muestra que, un 44% de los encuestados presentan un nivel bajo sobre la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, mientras que un 51% presentan un nivel medio y un 5% un nivel alto.

Tabla 7
Comprobación de hipótesis

		CLIMA LABORAL	ROTACIÓN
CLIMA LABORAL	Pearson Correlation	1	.020
	Sig. (2-tailed)		.871
	N	71	71
ROTACIÓN	Pearson Correlation	.020	1
	Sig. (2-tailed)	.871	
	N	71	71

*Nota: **Sig (Nivel de significancia bilateral > 0.05)*

Ho: No existe relación entre el clima laboral y la rotación del programa de formación general de una universidad privada de Trujillo.

Hi: Existe relación entre el clima laboral y la rotación del programa de formación general de una universidad privada de Trujillo.

Se observa en la tabla 7 que el valor de P es 0.871 lo cual es mayor a 0.05, de esta manera se concluye que se acepta la hipótesis H0 esto indica que no existe relación entre el clima laboral y la rotación del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

VI. Discusión y Conclusiones

Discusión

En las instituciones educativas se presentan problemas en el clima laboral referentes a la interrelación entre trabajadores sean docentes o administrativos, al interactuar cotidianamente y realizar sus funciones. Lo cual afecta a la cooperación y al compromiso laboral y por tanto la influencia en la toma de decisiones. Debido a que en muchos de los casos han sufrido una rotación interna en las diferentes áreas dentro de la institución. El Programa de Formación General de la universidad no es ajena a esta situación, por lo que se encontró el fundamento para realizar el estudio con el propósito de establecer la relación que existe entre clima laboral y rotación del personal docente, y por ende posibilitar soluciones a esta dificultad que influye negativamente en el buen desempeño y logro de los objetivos y metas del área.

Al realizar la investigación se encontraron problemas relacionados con la falta de colaboración por parte de los trabajadores. Los cuales al retornar a su área principal de donde fueron rotados, presentaron resistencia a acoplarse al trabajo en equipo y cooperar ante cambios en cargos designados. Lo cual repercutía en la recolección de información contenida en las encuestas. Sin embargo, después de explicar la importancia del estudio se obtuvieron datos totalmente confiables que han permitido realizar recomendaciones pertinentes.

En la tabla 1 se indica que no existe relación entre la dimensión visión del clima laboral y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, entendiéndose la visión como el nivel de compromiso por el logro de los objetivos y metas institucionales que en este caso el personal docente si se siente comprometido por lo que le es indiferente una rotación de personal.

Lo mencionado anteriormente se refuta con lo que afirman Portillo, Morales e Ibarvo (2016), quienes concluyen en su investigación que los trabajadores no se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa en relación a la seguridad que como empresa maquiladora debe tener, asistiendo sin la indumentaria necesaria para el trabajo diario. Por tanto se puede notar que el nivel de compromiso en los diversos rubros es distinto, observándose que a nivel educativo existe una motivación intrínseca y trascendente que permite tener un nivel más alto de compromiso que se refleja en la visión del clima laboral.

Criollo (2014) concluye que efectivamente existe una incidencia importante del Clima Laboral en la Rotación de personal de la empresa investigada, SODETUR S.A. El Clima Laboral de la empresa es considerado inadecuado, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del

personal. La investigación dio a conocer que en general el personal operativo motorizado no lleva una buena relación con el supervisor o jefe. Lo mencionado anteriormente se refuta con la tabla 2 en donde se señala que no existe relación entre seguridad participativa y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

Por tanto, la estabilidad y seguridad del personal se relaciona con el trato del jefe inmediato, en ambos casos la interacción que se tenga con ellos hace que exista o no rotación en el caso de la institución educativa existe una buena relación con los jefes y/o superiores que hace que la rotación de personal sea indiferente. Finalmente el liderazgo ejercido en las empresas vincula y compromete al personal haciendo que tenga o no una mejor calidad de vida laboral y estabilidad.

En la tabla 3 se observa que no existe relación entre la dimensión orientación a las tareas del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo. Lo cual refleja que la interacción entre docentes para formar equipos de trabajo se realiza por responsabilidad aun cuando no exista una intención genuina de trabajo en equipo, que es algo que se tiene que trabajar para promover la motivación referida a este aspecto. Esto se corrobora con lo que aducen De la cruz y Huaman (2016), quienes concluyen que las actitudes y valores tienen una relación positiva con el desempeño laboral. Por lo que se concluye que valores como la responsabilidad hacen que se tenga una actitud asertiva al trabajar en equipo, no obstante se haya sentido incomodidad por la rotación interna que haya sufrido algún miembro del área ocasionado recientemente antes de realizar alguna tarea que implique coadyuvar en el logro de los objetivos del área.

En la tabla 4 se señala que no existe relación entre la dimensión apoyo a la innovación del clima laboral y la rotación en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo. Lo cual implica que los miembros del equipo proporcionaron tiempo, cooperación, apoyo práctico y recursos para poner en práctica nuevas ideas y propuestas. Esto se ratifica con lo mencionado por Chávez, Chávez, Ramírez (2013) afirman que las organizaciones empresariales deben comprender que más allá del compromiso contractual de pagar un salario por la labor cumplida, los trabajadores requieren un plan de carrera integral que mantenga las condiciones emocionales idóneas para trabajar con una actitud positiva e innovadora. Por tanto el aspecto emocional es de suma importancia para que el personal proporcione su tiempo y cooperación sin escatimar esfuerzo y horario establecido en el trabajo.

Conclusiones

1. En el estudio se determinó que no existe relación entre la dimensión visión de clima y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, concluyéndose que se acepta la hipótesis nula con un valor P de 0.833, mayor a 0.05. Debido a que los docentes tienen un grado alto de compromiso con los objetivos institucionales y los del área, lo cual no afecta la rotación.

2. Se llegó a determinar que tampoco existe relación entre la dimensión seguridad participativa de clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, concluyéndose que se acepta la hipótesis nula con un valor P de 0.750, también mayor a 0.05. Lo cual indica que no obstante sintiéndose la incomodidad generada con la rotación interna de personal, existe una preocupación genuina por el bienestar entre compañeros de trabajo y por el respeto a las opiniones de los demás. Lo cual hace que sea indiferente la rotación de personal.

3. Se encontró un valor P de 0.291, mayor a 0.05, al realizar la inferencia estadística para correlacionar la dimensión orientación a las tareas del clima y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo confirmándose así la hipótesis nula, debido a que el nivel de interacción para el logro de los objetivos exige el cumplimiento de metas que no lleva a una rotación de personal.

4. Al realizar el cruce entre la dimensión apoyo a la innovación del clima y la rotación del personal en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, se encontró que no existe relación con un valor P de 0.984. Lo cual indica un buen porcentaje de los participantes están dispuestos a disponer del tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas, siendo el equipo abierto y receptivo al cambio. Por lo que es indiferente a la rotación.

5. Se determinó que existe un nivel medio sobre el clima laboral manifestado por el 42% de los encuestados pertenecientes al Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, porque aún falta desarrollar el nivel de influencia en la toma de decisiones, mayor cooperación entre los miembros e interactuar con mayor eficiencia.

6. Finalmente se determinó un bajo nivel de rotación manifestado por el 44% de los docentes del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo, debido a que la rotación que se viene dando es de forma interna y no existe un sentimiento de desvinculación con la institución donde se labora.

7. Como conclusión general, se acepta la hipótesis nula en la que no existe relación entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo. Habiéndose obtenido un valor P de 0.871, el cual es mayor a 0.05, lo que demuestra que a pesar de que exista ciertas limitaciones en el

clima laboral, los colaboradores se encuentran comprometidos y fidelizados a la institución en la que trabajan y esto no permite que se desarrolle la rotación de personal.

VII. Recomendaciones

1. En cuanto a las variables en estudio:

- En investigaciones posteriores interesadas en la temática se recomienda que no desestimen los resultados de la presente investigación, que elijan instrumentos alternativos para observar si hay diferencias en los resultados, puesto que para una organización es de suma importancia las variables estudiadas, cuando se habla de rotación interna con el fin de capacitar en diferentes áreas.
- Contrastar los resultados en otro tipo de estudio en el cual se considere otras poblaciones en las que se realicen, prioritariamente, rotaciones externas.
- Tomar en cuenta los diferentes perfiles de los trabajadores, los cuales pueden darnos mayores luces sobre la relación entre clima laboral y rotación de personal; relación no encontrada en este estudio.
- Considerar una investigación de enfoque cualitativo con un diseño de investigación acción, para observar al personal en estudio in situ y verificar sus actitudes, valores y desempeño laboral, esto daría mayor soporte a las variables objeto de estudio, del presente trabajo.

2. En cuanto a actividades de fortalecimiento:

- Se recomienda al área de recursos humanos que los colaboradores no sean rotados internamente con cierta frecuencia debido a que manifiestan un alto compromiso para el logro de las metas del Programa de Formación General e institucionales.
- Implementar talleres de integración para los docentes en cuanto haya un nuevo integrante por haber sido rotado internamente, se coordinaría con la dirección del Programa de Formación General. Estos talleres permitirían conocer mejor el potencial individual del colaborador como también la sinergia del equipo de trabajo, lo cual ayudaría a fortalecer la identificación con los propósitos de la organización y trabajar hacia metas y objetivos comunes.
- La directora del Programa de Formación General deberá implementar talleres de liderazgo y coaching personal para mejorar la interacción de los colaboradores del área y promover la creatividad en las tareas asignadas. El liderazgo es una aptitud para la vida, una forma de elevar la capacidad del trabajo por lo que es de vital importancia dentro de la organización, gracias a los talleres de coaching se puede lograr que los empleados que se encuentran

desmotivados magnifiquen su potencial para alcanzar objetivos y cambios en su productividad.

- Realizar sesiones de gestión del cambio para fomentar la innovación. Estos talleres logran preparar a los colaboradores para responder ágilmente ante los cambios conservando equilibrio emocional, ayuda a reducir los impactos a los temores logrando así que los colaboradores estén más receptivos y abiertos a nuevas ideas; asimismo, abren canales de comunicación.

- Realizar un programa de inteligencia emocional orientado a un mayor autoconocimiento para dar apertura a nuevas ideas y adaptarse en mejores condiciones ante los cambios que se presenten. Este programa además, permitirá mejorar, la interrelación entre pares y equipos de trabajo, así como también mejorar la motivación, la empatía y dar respuestas creativas antes los conflictos y obstáculos que se presenten, resolviendo así conflictos que se puedan generar en diversos casos. Este tipo de taller y/o programa es de suma relevancia porque permite lograr adaptabilidad y dominio personal generando confianza en uno mismo que se trasmite en una mejor toma de decisiones, que favorece a la empresa en el logro de sus objetivos y metas institucionales.

- El área de recursos humanos deberá realizar entrevistas a los docentes antes de promoverlos a otras áreas para tener conocimiento si están de acuerdo con el traslado y cómo reaccionarían ante ello, si fuera negativo poder apoyarlos con alguno de los talleres que hemos mencionado anteriormente y ayudarlos a afrontar el cambio.

VIII. Referencias

- Anderson y West (1998). *Climate for work innovation*.
- Alcóver de la Hera, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Avila, S., Guerra, R., Mendoza, K. (2017). Tesis para obtener grado de licenciado en gestión empresarial: La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. PUCP, Lima. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9625/AVILA_GUERRA_MENDOZA_LA_ROTACION_LABORAL_NO_DESEADA_CAUSAS_Y_CONSECUENCIAS_EN_ORGANIZACIONES_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1
- Cabrera Pantana, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). *El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo 28*
- Chávez, Yazmin Hernández; Chávez, Gerardo Hernández; Ramírez, Angélica Mendieta. *Historia y Comunicación Social*, supl. Especial diciembre; Madrid Tomo 18, (2013): 837-863
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. McGrawHill/Interamericana Editores.
- Criollo (2014) *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A Quito, Ecuador*. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Currivan, D. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia, Legis.
- De la cruz y Huaman (2016) *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015*.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Mcgraw-Hill/Interamericana.

- Ehrhart, M., Schneider B. & Macey W. (2014). *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University.
- Martín, F. (1990). *Empresa y grupo: Clima laboral*. Barcelona: EADA Gestión.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mondy, R. y Noé R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena edición). México: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Montoya, D. (2015) "Relación entre el clima organizacional y la evaluación de desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso pts peru 2015". Tesis para Magister en Relaciones Laborales, PUCP, Lima. Recuperado de file:///C:/Users/Casa/Downloads/MONTOYA_MEZA_DANIEL_RELACION_ENTRE_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_LA_EVALUACION_DE_DESEMPEÑO_DEL_PERSONAL_EN_UNA_EMPRESA_DE_SERVICIOS_TURÍSTICOS_CASO_PTS_PERU_2015.pdf
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. (Tesis para obtener el grado de Magister). Instituto Politécnico Nacional, Mexico DF. Recuperado en: <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>
- Neil R. Anderson and Michael A. West Source: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 3 (May, 1998), pp. 235-258
- Portillo, Morales e Ibarvo (2016) *Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquilladora en la ciudad de Chihuahua*. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>.
- Reddin, W. J. (2004). *Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad*. Nueva Empresa,(121), 77-82. Recuperado de: http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Robbins, S. (2000). *Administración*. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2011). Perspectives on Organizational Climate and Culture. *Handbook of Psychology*, 64, 373-414.

Sutton R. (2007). *The no asshole rule. Building a civilized workplace and surviving one that isn't.* New York: Business Plus.

Szeinman P. (2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. Lima: Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/ceo-peru-ven-clima-organizacional-variable-intangible-negocio-99286> el 01/08/2018

IX. ANEXOS

ANEXO 01: Encuesta de Rotación de Personal

Pensaría en renunciar a una empresa si...	Desacuerdo NO				De Acuerdo SI
	1	2	3	4	5
1. Busco crecimiento profesional					
2. Quiero pertenecer a una empresa más prestigiosa					
3. Decido viajar					
4. El horario de trabajo no me permite realizar otras actividades (descansar, familia, estudios, etc.)					
5. Merezco un mejor sueldo por lo que hago					
6. El trabajo que realizo afecta mi salud					
7. Existe poca comunicación en mi equipo de trabajo y hay chismes					
8. Tengo que hacer el trabajo de otros					
9. No se respeta mi horario de trabajo					
10. La empresa está ubicada lejos de mi domicilio					
11. Mi jefe no me escucha, no me deja opinar y no acepta mis ideas					
12. El sueldo no me alcanza para satisfacer todas mis necesidades					
13. Mi jefe me vigila constantemente					
14. Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)					
15. Las normas son muy estrictas o rígidas					
16. Mi jefe no me comprende (errores, problemas personales, etc.)					
17. Mi contrato no me da estabilidad					
18. Mi jefe critica constantemente mi trabajo					
19. Mi jefe no es amable conmigo					
20. La infraestructura de la empresa no es segura					
21. Mi jefe tiene preferencias por alguno(os) de mis compañeros					
22. Mi trabajo es rutinario y/o no tengo nada más que aprender					
23. Tengo mucho trabajo (carga laboral)					
24. Las herramientas que utilizo ponen en riesgo mi salud					
25. No me siento preparado(a) para el puesto					
26. La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.)					
27. No me pagan puntualmente					
28. No tengo quien cuide a mis hijos					
29. Mi jefe me maltrata (golpes, insultos, humillación, gritos, etc.)					
30. No todos recibimos un trato igualitario					
31. Quiero emprender un negocio					
32. Quiero un aumento de sueldo					
33. Tengo más trabajo porque no hay suficiente personal					

34. Una enfermedad me afecta a mi o a un familiar (hijos, esposo(a), padres)

Fuente: Adaptado de Torres, R. (2016) Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero. (Tesis para licenciatura). PUCP, Lima.

ANEXO 02: Encuesta Clima Laboral

TCI	Desacuerdo NO				De Acuerdo SI
		1	2	3	
Compromiso					
1 ¿Cuán claros son los objetivos de tu equipo?					
2 ¿Hasta qué punto cree que son objetivos útiles y apropiados?					
3 ¿Hasta qué punto estas de acuerdo con estos objetivos?					
4 ¿Hasta qué punto cree que se pueden alcanzar los objetivos de su equipo?					
5 ¿Hasta qué punto cree que los miembros de su equipo están comprometidos con estos objetivos?					
6 ¿Cuán valiosos crees que son estos objetivos para tu equipo?					
Participación en equipo					
7 ¿Compartimos información en general en el equipo en lugar de guardárnosla para nosotros mismos?					
8 Tenemos una actitud de "estamos juntos en esto"					
9 Todos nosotros influenciamos en cada uno					
10 La gente se siente comprendida y aceptada por los demás					
11 Se escucha la opinión de todos aunque sea minoritaria					
12 Hay intentos reales de compartir información a través del equipo					
13 Estar en desacuerdo con la idea de otro no es rechazar a esa persona					
14 La gente trata de controlar el uno al otro					
15 La gente trata de hechar la culpa a los demás					

Constroversia constructiva						
16	¿Qué tan amenazante te parece presentar nuevas ideas al equipo?					
17	¿Hasta qué punto existe un sentimiento de confianza entre los miembros de su equipo?					
18	¿Los otros miembros del equipo tienen una preocupación genuina por su bienestar personal?					
19	Este equipo es abierto y receptivo al cambio					
Cooperacion						
20	En este equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas					
21	Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas					
22	Los miembros del equipo proporcionan y comparten recursos para ayudar en la aplicación de nuevas ideas					
23	¿Proporcionan sus compañeros de equipo ideas útiles y ayuda práctica para que usted pueda hacer el trabajo lo mejor posible?					
Clima para la excelencia						
24	¿Evalúa el equipo críticamente las posibles debilidades de lo que está haciendo para lograr el mejor resultado posible?					
25	¿Hay una preocupación real entre los miembros del equipo de que el equipo debe alcanzar lo más alto estándares de desempeño?					
26	¿Tienen el equipo criterios claros que los miembros intentan cumplir para alcanzar la excelencia como equipo?					
27	¿Controla el equipo continuamente su propio rendimiento con el fin de alcanzar los más altos estándares?					
28	Los miembros del equipo se reúnen con frecuencia para hablar tanto formal como informalmente					
Auto valor						
Porcentaje de varianza						

Fuente: Adaptado de Anderson and West (1994).

ANEXO 03: Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Laboral	.100	71	.078	.960	71	.023
Intención de Rotación	.083	71	,200*	.970	71	.091

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Ho: Los datos se ajustan a una distribución normal

H1: Los datos no se ajustan a una distribución normal

Regla de Decisión: Se rechaza Ho cuando el p-valor (sig.) sea menor de 0.05 es decir los datos se ajustan a una distribución normal. Caso contrario se acepta Ho.

En el caso, se acepta Ho y se rechaza H1, por lo tanto los datos Sí se ajustan a una distribución normal, lo que significa que la correlación entre ambas variables que se debe aplicar es Correlación de Pearson.

ANEXO 04: Niveles de las variables de estudio.

Figura 1: Nivel de clima laboral en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.

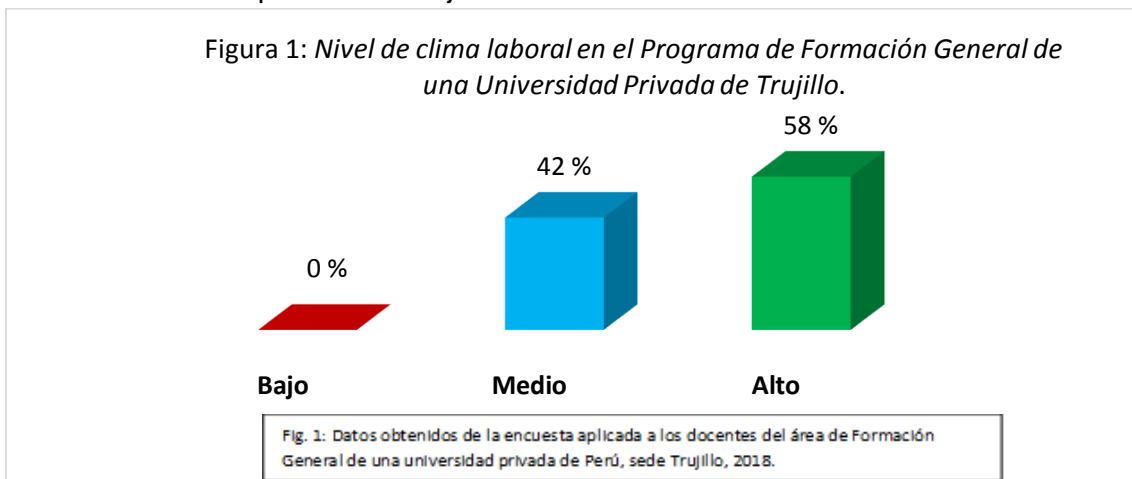
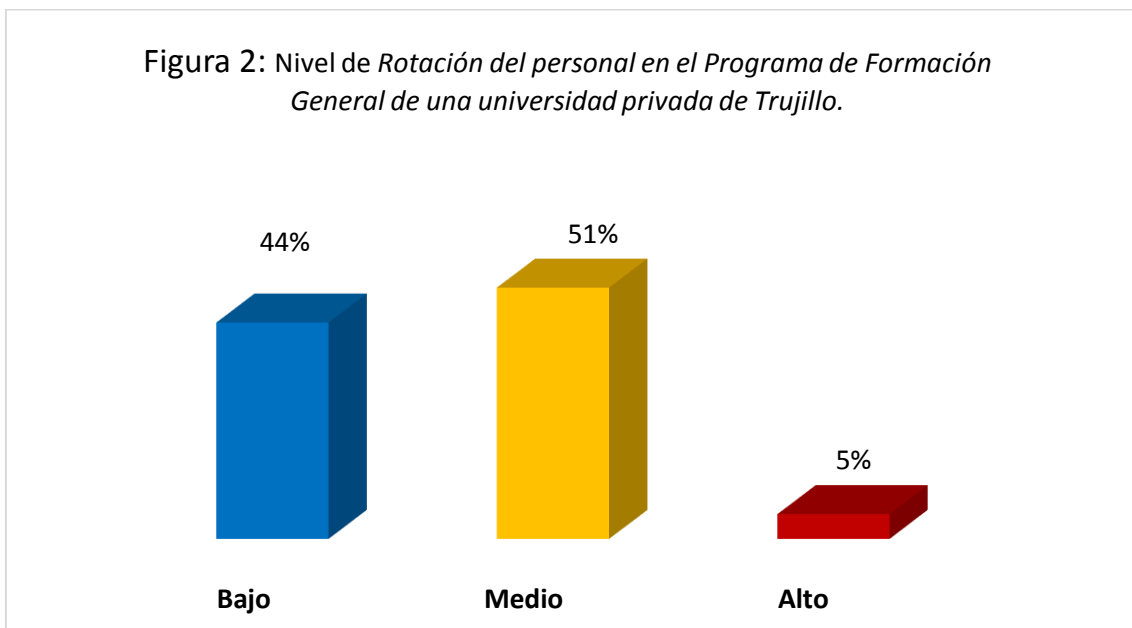


Figura 2: Nivel de Rotación del personal en el Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo.



ANEXO 05: Validación de Encuesta Clima Laboral

238 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

elusive goal for climate researchers, much ground has been made recently through attempts to deconstruct the notion of generalized climate into its constituent dimensions or subdomains. These advances stem from Schneider and Reichers' (1983) assertion that it is meaningless to apply the concept of climate without a particular referent (e.g. climate for change, climate for quality, climate for innovation, etc.). Rousseau (1988) argues similarly, and advocates the study of 'facet-specific climates', again referring to climate as a dynamic but intangible aspect of organizational reality. Deconstructing climate as a generic term embracing multiple facets has been a valuable way of clarifying some of the confusion over the precise meaning of the term. Indeed, research into facet-specific climates continues to hold out promise as one route toward overcoming the conceptual-definitional impasse, noted in many of the recent reviews as the critical blockage to climate research (Glick, 1985; Rentsche, 1990; Rousseau, 1988; Schneider, 1985).

There has been growing interest in how particular types of climate (e.g. for innovation or safety) lead to particular types of work group outcomes (e.g. innovativeness or accident avoidance). However, as already noted, this requires that the existence of 'shared climates' can be demonstrated in work groups, and necessarily therefore, that they can be measured with validity and reliability. Moreover, it is as yet unclear whether certain dimensions of climate are predictive of just one facet-specific outcome or numerous outcomes. For instance, high cohesion may be simultaneously associated with greater innovativeness, lower frequency of accidents at work, greater resistance to change, and so forth. Despite a proliferation in recent years of in-house and proprietary climate measures, usually at the organizational level of analysis, there remains a dearth of measures which have been properly validated to demonstrate both consensual and discriminable validity within and across work groups and organizational subunits. Consensual validity has been defined in terms of the shared perceptions approach, a measure having consensual validity if there is sufficient agreement within a team or organizational subunit over perceived climate. Ironically, there is still little consensus amongst researchers over the precise level at which the minimum cut-off for consensual validity should be set. Most measures of climate take the organization as the unit of analysis (see for example, Patterson *et al.*, 1992) but there are real concerns about the extent to which agreement on climate perceptions can be demonstrated across the entire organization, characterized by quite disparate subcultures, departments, roles and hierarchical levels.

In terms of intragroup agreement, the James, Demaree and Wolf (1984) within-group interrater agreement statistic, r_{wg} , was put forward as a measure of between-rater agreement. James *et al.* (1984) propose the r_{wg} statistic as a measure of agreement for single item scales and a derivative, the $r_{wg(j)}$ statistic for multiple item scales. They argued for a criterion value of 0.70 and above as being indicative of an agreement level sufficient to suggest sharedness. George (1990) used this statistic to determine estimates of within-group interrater agreement for positive and negative affect within 26 work groups. She found an average interrater agreement of 0.87, concluding that it is meaningful to speak of an affective tone of work groups. The $r_{wg(j)}$ statistic has provoked some debate, however. Kozlowski and Hattrup (1992) argue that $r_{wg(j)}$ should only be used as an index of *agreement* and not of *reliability*, whereas Schmidt and Hunter (1989) have criticized the James *et al.* method for not complying to tenets of classical measurement theory. Nevertheless, James and his co-workers have responded constructively to these criticisms, suggesting a slightly modified calculation procedure for $r_{wg(j)}$ and guidelines for its interpretation (James, Demaree and Wolf, 1993). As James *et al.* (1993) argue, there have been so few studies using their statistic in organizational settings that it is premature to draw definitive conclusions over its application (see also Patterson *et al.*, 1992).

Work Group Innovation

In common with the literature on organizational climate, the last 30 years have witnessed a burgeoning volume of research into innovation in organizations. This literature is now as vast as it is disparate, with contributions from management scientists, applied sociologists, and organizational psychologists (see for example, Hosking and Anderson, 1992; Kanter, 1983; Pettigrew, 1985; West and Farr, 1990). As an indication of the size of this literature base, reviews by Rogers and Eveland (1978) and Kelly and Kranzberg (1978) cite 2400 and 4000 publications respectively on organizational and technological innovation alone. Recent reviews provide relatively integrated and structured overviews of this research (see Anderson, 1992; Anderson and King, 1993; King and Anderson, 1995; West and Farr, 1990), and so we confine our comments here to briefly acknowledge work group innovation as being the facet-specific construct of interest in the present study. West and Farr, (1989) define innovation as 'the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit role performance, the group, the organization or the wider society' (p. 16). Comparatively few studies have focused at the level-of-analysis of the work group. This is a notable shortcoming since it is often the case that an innovation is originated and subsequently developed by a team into routinized practice within organizations (West and Farr, 1990; Anderson and King, 1993; King and Anderson, 1995). For example, a management team may initiate changes in organization procedures; a marketing team may modify approaches to advertising product lines; and an assembly team may institute new and improved methods of product manufacture. It is therefore important to address the topic of work group innovation as an outcome in relation to proximal group climate.

To summarize, the present study had the objective of developing a multidimensional measure of proximal work group climate for innovation for use in future research based upon *a priori* deconstructions of group climate, and upon an hypothesized four-factor theory of climate for innovation (West, 1990). The following sections describe the theoretical model and the development and psychometric validation of this measure—the Team Climate Inventory (TCI).

Development of the Team Climate Inventory (TCI)

The four-factor theory

Previous reviews of research into both climate and innovation (e.g. West and Farr, 1990; West, 1990; Anderson and King, 1993; King and Anderson, 1995) informed the development of a four-factor theory of climate for work group innovation. Reviews of this literature revealed a consistent pattern of climate factors found across studies to be associated with team innovativeness. Summarizing these factors, West (1990) proposed a four-factor model of work group innovation, hypothesizing that four major factors of climate are predictive of innovativeness (see West and Anderson, 1996). This theory is described in detail elsewhere (West, 1990; West and Anderson, 1996); but a brief description of the four factors—*vision, participative safety, task orientation, and support for innovation*—is presented below.

240 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

Vision

'Vision is an idea of a valued outcome which represents a higher order goal and a motivating force at work' (West, 1990, p. 310). Work groups with clearly defined objectives are more likely to develop new goal-appropriate methods of working since their efforts have focus and direction. West (1990) asserts that work group vision has four component parts: clarity, visionary nature, attainability, and sharedness. Clarity refers to the degree to which the vision is readily understandable. Visionary nature depicts the extent to which the vision has a valued outcome to individuals in the group and thus engenders their commitment to group goals. Sharedness refers to the extent to which the vision gains widespread acceptance by individuals within the team. Visions should also be relatively attainable if they are to facilitate innovation, since if the goal cannot be reached, it may either be demotivating or so abstract that practical steps towards its achievement cannot realistically be envisaged.

Participative safety

'Participativeness and safety are characterized as a single psychological construct in which the contingencies are such that involvement in decision-making is motivated and reinforced while occurring in an environment which is perceived as interpersonally non-threatening' (West, 1990, p. 311). West proposes that the more people participate in decision-making through having influence, interacting, and sharing information, the more likely they are to invest in the outcomes of those decisions and to offer ideas for new and improved ways of working. The construct of participative safety hence relates to active involvement in group interactions wherein the predominant interpersonal atmosphere is one of non-threatening trust and support. For example, it is argued that participative safety exists where all members of a work group feel able to propose new ideas and problem solutions in a non-judgemental climate (see also Rogers, 1983).

Task orientation

'A shared concern with excellence of quality of task performance in relation to shared vision or outcomes, characterized by evaluations, modifications, control systems and critical appraisals' (West, 1990, p. 313). Within groups, the task orientation factor is evidenced by emphasis on individual and team accountability; control systems for evaluating and modifying performance; reflecting upon work methods and team performance; intra-team advice; feedback and cooperation; mutual monitoring; appraisal of performance and ideas; clear outcome criteria; exploration of opposing opinions; constructive controversy (Tjosvold, 1982); and a concern to maximize quality of task performance. This factor hence describes a general commitment to excellence in task performance coupled with a climate which supports the adoption of improvements to established policies, procedures, and methods.

Support for innovation

'... the expectation, approval and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing things in the work environment' (West, 1990, p. 38).

Support for innovation varies across teams to the extent that it is both articulated and enacted. West argues that articulated support, by implication, may be found in personnel documents, policy statements, or conveyed by word of mouth. It is argued that a necessary condition for group innovation is enacted support, as opposed to merely articulated support, whereby active support is provided for innovatory behaviour. Daft (1986), for instance, found that resources

needed to be made available to develop innovations, whilst Schroeder, Van de Ven, Scrudder and Polley (1989) stressed the importance of support from the power elite for innovation implementation.

To summarize, the four factor model was propounded by West (1990) as a facet-specific theory of climate for work group innovativeness. This paper is primarily concerned, however, with the initial phase of research into West's (1990) model—the development and psychometric validation of a measure of group climate based upon the four-factor theory. The following sections describe the development and validation of this measure—the Team Climate Inventory (TCI)—in some detail. The major predictive validity study testing West's model is presented in West and Anderson (1996).

Method

Item generation

Initially, an extensive review of published measures of climate was conducted (see also Koys and DeCottis, 1991). These measures were examined for their component subdimensions in relation to the posited four-factor climate model. Only subscales or items appropriate to these factors were retained. Measures were further screened against a level-of-analysis criterion, with those measuring exclusively at the individual or organizational level being rejected. Relatively few items or scales were retained so that most of the items comprising the original version measure were self-generated. This original version comprised of 61 items grouped onto four scales of facet-specific climate. The composition of these subscales is described below.

Vision

Twelve items elicited information about team members' views on the clarity, sharedness, attainability, and value of team objectives, (see Burningham and West, 1995). Respondents were also asked to indicate the extent to which they felt their team colleagues were in agreement with, and committed to, these objectives. Respondents were asked to indicate the extent to which each statement was true of their team on a 7-point scale ranging, 1=*not at all* to 7=*completely*, (see Table 1 for a complete list of all items).

Participative safety

The construct of Participative Safety was subdivided into two components—*team participation* and *safety*.

Team participation was measured using 15 items to which respondents were asked to respond on a 5-point *strongly disagree* to *strongly agree* scale. Following Wall and Lischeron (1978), the measure was designed to tap three dimensions of participation: influence over decision making, information sharing, and interaction frequency. Eight of these items were drawn from the Tjosvold, Wedley and Field (1986) scale of constructive controversy and adapted for use in the present study. Responses were on 5-point scales ranging from 1=*strongly disagree* to 5=*strongly agree*.

Safety was measured by nine items asking respondents to indicate the extent of perceived safety in their work group. Again, this was rated on a 5-point response scale ranging from 1=*a very little extent* to 5=*a very great extent*.

242 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

Task orientation

This concept was also subdivided into two components—*climate for excellence* and *constructive controversy*.

Climate for excellence was measured via a 10-item scale addressing the extent to which team members interacted in order to promote excellence in the team's work (Burningham and West, 1995). The 7-point response scale ranged 1=*to a very little extent* to 7=*to a very great extent*.

Tjosvold *et al.*'s (1986) concept of *constructive controversy* was used in the study as being conceptually similar to the task orientation construct. Tjosvold *et al.* propose that when controversy is productively discussed, it creates epistemic curiosity that leads to the 'exploration of opposing positions, open-minded consideration and understanding of these positions, and a willingness to integrate these ideas into a high quality, accepted solution' (p. 127). Seven items from the constructive controversy scale were therefore included in the original version TCI. Items were rated on a 5-point response scale from 1=*strongly disagree* to 5=*strongly agree*.

Support for innovation

Four items were taken from Siegel and Kaemmerer's (1978) climate for innovation measure, and four new items were developed to tap enacted support for innovation. Siegel and Kaemmerer's measure was designed to assess organizational level attributes and so items were modified using the word 'team' instead of 'organization'. The enacted support subscale assessed the extent to which time, cooperation, practical support and resources were given by team members to implement new ideas and proposals. Respondents were asked to indicate the extent to which each statement was the true of their team on a 5-point scale ranging from 1=*strongly disagree* to 5=*strongly agree*.

Procedure for validation

This 61-item, four-scale original version Team Climate Inventory was piloted with 14 nursing teams in a hospital setting and with two hospital management teams prior to use in this main study in order to obtain reactions and comments on the measure (Anderson and Pineros, 1990). No data were collected as part of this pilot; the purpose was simply to evaluate the face validity and acceptability of the TCI to respondents.

Development of the TCI was undertaken as part of a wider-ranging longitudinal study into the relation between facet-specific climate for innovation and the innovativeness of management teams within the British National Health Service (see West and Anderson (1992, 1996) and Anderson, Hardy and West (1990) for detailed reports of this research). The procedure for administering the scale to team members was as follows: the senior management teams of 35 major hospitals in three Regional Health Authorities across the U.K. were approached and invited to participate in the study. Twenty-seven teams agreed to participate, giving a total sample size of 243 individual subjects. Team size ranged between four and 19 members. A typical team consisted of the Unit General Manager, Head of Nursing, Accountant, Personnel Manager, Business Manager, and several Senior Medical Consultants. The 27 hospitals ranged in size from 310 to 4000 employees, and had budgets ranging from £6 million (approx \$10 million) per annum to £47 million (approx \$80 million) per annum. Each team was visited by a researcher who outlined the research project and the commitment to the research process that would be required from the management team. Batches of the original version measure were sent to all Unit General Managers with a covering letter requesting that they distribute the questionnaires to

all members of their team. Individual respondents were provided with a pre-paid, addressed envelope and were instructed to return their completed questionnaire direct to the researchers. All questionnaires were completed anonymously and subjects were assured of the strict confidentiality of responses to the questionnaire.

Results

Results are presented in order of the analyses undertaken: (i) *exploratory factor analysis*, the sample being 155 managers from the 27 original hospital management teams; (ii) *internal homogeneity*, alpha coefficients for this sample; (iii) *predictive validity*, variance accounted for in independently rated team innovativeness by TCI results across the 27 hospital teams; (iv) *confirmatory factor analysis*, based upon an independent sample of 121 teams from a variety of organizations; and (v) *consensual and discriminable validity* measured by James *et al.* (1993) $r_{wg(j)}$ and interclass correlations (ICC) across all sample groups in this study.

Exploratory factor analyses

A total of 155 questionnaires were returned from the 243 management team members surveyed, giving an overall response rate of 63.7 per cent. Of this sample, all teams provided multiple respondents with the number of respondents ranging between three of four for the smallest team (i.e. 75 per cent response rate) to 11 of 19 for the largest team (i.e. 58 per cent response rate). The latter team, in fact, provided the lowest within-team response across this sample. Initial analysis of between-item correlations on the four scales relating to group climate (vision, participative safety, task orientation and support for innovation) revealed positive and significant associations across several items and therefore highlighted the possibility of an underlying simple structure within the climate subscales. To examine this issue, a series of exploratory factor analyses were computed using the Varimax procedure on SPSS-X. These analyses were computed at the individual level of analysis in accordance with traditional approaches to item analysis and scale development. Items were examined for skewness, kurtosis and intercorrelations at this level prior to running the exploratory factor analysis (Anderson and West, 1996). This strategy of running item analyses on individual level data first was intentional. As Anderson and West (1996) note, examining item statistics at the individual level avoids additional problems of dealing with summed data at the team level. Indeed, combined team-level data can obscure the psychometric characteristics of items by collapsing-down distribution statistics to the team level. Additionally, of course, retaining individual level data at this stage of development of the measure also maximized the sample size, an important consideration in exploratory factor analysis as noted below.

Pre-analysis tests for the suitability of this data set for factor analysis were computed as recommended by Comrey (1978). The Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) measure of sampling adequacy was 0.81, and the Bartlett test of sphericity was significant at $p < 0.001$, indicating the suitability of this data for factor analytic procedures. One caveat should be noted at this point. The ratio of cases was 155 : 61, or 2.5 : 1. Whilst it is acknowledged that this ratio is somewhat lower than that recommended by some factor analysts (e.g. Gorsuch, 1983; Nunnally, 1978), others have argued that smaller ratios are acceptable, and alternatively, that the absolute number of cases should be considered as critical (Comrey, 1978; Ferguson, 1981; Kline, 1986). Kline

(1986), for instance, argues that a minimum of 100 cases is required. The exploratory factor analysis was thus undertaken at the individual level of analysis, rather than at the group level in order to retain the maximum number of cases.

An initial factor analysis without iteration was computed. The first factor extracted accounted for 34.2 per cent of the variance, and application of the Scree Test (Cattell, 1966) indicated a five-factor solution. All factors held eigenvalues of greater than unity, whilst this five-factor solution accounted for 57.4 per cent of total variance. A further analysis was thus computed limiting the number of factors to five with iteration and Varimax (orthogonal rotation). This solution extracted 61.7 per cent of total variance. The factor loadings, cross-loadings, eigenvalues, and variance statistics are presented in Table 1.

The factor loadings are relatively unambiguous, although some cross-loadings are evident, as discussed below. A total of 38 items load at 0.50 or above onto the five-factor simple structure. Factor I, which accounts for 37.8 per cent of the variance, loads exclusively onto scale items relating to vision (e.g. *How worthwhile do you think these objectives are to you?; How worthwhile do you think these objectives are to your team?; To what extent do you think members of your team are committed to these objectives?; To what extent do you think these objectives are realistic and can be attained?*). This factor is conceptually clear, with 11 items loading from the original vision subscale. Factor I is therefore labelled *vision*.

Factor II comprises eight items from the original participation subscale loading at 0.50 or above. However, four items from this original subscale load onto factor V, indicating a division between these items arising from orthogonal rotation of the factor matrix. The items loading onto factor II all relate to perceptions of a participative climate within the team; perceptions of the degree of information sharing between team members; perceptions of influence over others in decision making; and of interpersonal safety and trust within the team (e.g. *There are real attempts to share information throughout the team; We all influence each other; People feel understood and accepted by each other*). Conversely, factor V comprises four items relating to the frequency of interaction both formally and informally, between team members (e.g. *We keep in touch with each other as a team; We keep in regular contact with each other; Members of the team meet frequently to talk both formally and informally*). Consequently, factor V can be conceived as a scale of interaction frequency, whilst factor II is comprised of conceptually distinct items relating to participativeness and interpersonal safety. Factor II is thus titled *participative safety*, and factor V is provisionally labelled *interaction frequency*.

Factors III and IV display unambiguous patterns of item loadings, with factor III comprising exclusively items measuring support for innovation (e.g. *People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems; This team is always moving toward the development of new answers; Team members provide practical support for new ideas and their application*). A total of eight items from the original support for innovation subscale load onto Factor III which accounts for a further 6.0 per cent of total variance.

Factor IV is comprised of seven items, all from the original task orientation subscale and adds a further 4.6 per cent of the variance (e.g. *Does your team critically appraise potential weaknesses in what it is doing in order to achieve the best possible outcome?; Does the team continually monitor its own performance in order to achieve the highest standards?; Do you and your colleagues monitor each other so as to maintain a high standard of work?*). As items loading onto both factor III and factor IV are drawn exclusively from distinct subscales of the original version measure, the subscale titles are retained from these factors: factor III as *support for innovation*, and factor IV as *task orientation*.

To summarize this five-factor solution, it is apparent that the underlying simple structure displays a fairly unambiguous pattern of item loadings, mostly in line with the postulated model

of climate for innovation. Overviewing Table 1, four items display cross-loadings of 0.40 or above. These are items 9 (*How worthwhile do you think these objectives are to the wider society?*), 38 (*People in the team co-operate in order to help develop and apply new ideas*), 47 (*Does the team have clear criteria which members try to meet in order to achieve excellence as a team?*) and 58 (*We keep in touch with each other as a team*). In addition, it should be noted that on all of these items, primary loadings were relatively high (0.59, 0.62, 0.53 and 0.74, respectively). We therefore determined a threshold of 0.50 and above to retain items instead of the more common 0.40 or even 0.30. One caveat regards the original participative safety subscale which, following Varimax rotation of the matrix, is more appropriately represented as two discrete factors—participative safety and interaction frequency, extracted as factors II and V in this solution. The other three factors (factor I: vision, factor II: support for innovation, and factor IV: task orientation) complete this solution which accounts for 61.7 per cent of the total variance. Note that although the original scales contained negatively connotated items, none of these loaded in this factor solution.

Internal homogeneity

More detailed analyses of this solution were undertaken to examine the internal consistency of the factors and factor independence. Table 2 presents means, standard deviations, intercorrelations and Cronbach's alpha coefficients for the five factors as composite scales on this sample of hospital management teams.

Alpha coefficients range between 0.84 and 0.94 indicating acceptable levels of internal homogeneity and reliability for all five factors. This table displays some intriguing results. All scales are significantly and positively intercorrelated ($p < 0.01$). Scale correlations range between 0.35 (interaction frequency with objectives) and 0.62 (task orientation with support for innovation), indicating a strong halo effect across scales. Whilst these correlations are not high enough to give rise to concerns over multicollinearity, they do highlight the possibility that perceptions of climate may be prone to a halo effect. Further research focusing on work groups in different environments is called for to examine this finding in other contexts.

Predictive validity

As previously noted, the development of the Team Climate Inventory was undertaken as part of a longitudinal study testing the validity of the four-factor theory of facet-specific climate for innovation (West and Anderson, 1996). Reports of innovations implemented by the management teams in the 27 hospitals in the 6 months succeeding the administration of the TCI were judged by expert and naive raters on a number of dimensions, including overall innovativeness, number of innovations, radicalness, magnitude, novelty and administrative effectiveness (see West and Anderson, 1996; Anderson and West, 1994). Combined, team level scores on the TCI were used to predict team scores on the dimensions of innovativeness. Support for innovation emerged as the only significant predictor of overall innovation, accounting for a substantial 46 per cent of the variance; and the only predictor of innovation novelty. Participative safety emerged as the best predictor of the number of innovations and team self-reports of innovativeness, while task orientation predicted administrative effectiveness. For a detailed report of these findings and examples of the types of innovations implemented by the management teams see West and

Table 1. Varimax-rotated loadings on the five-factor solution

Team Climate Inventory (TCI)* items	I Vision	II Participation safety	III Support for innovation	IV Task orientation	V Interaction frequency
1. How clear are you about what your teams objective are? (r)	0.85	0.04	0.12	0.22	0.12
2. To what extent do you think they are useful and appropriate objectives? (r)	0.85	0.25	0.37	0.11	0.10
3. How far are you in agreement with these objectives? (r)	0.81	0.17	0.10	0.22	0.06
4. To what extent do you think other team members agree with these objectives? (r)	0.77	-0.01	0.06	0.11	0.20
5. To what extent do you think your team's objectives are clearly understood by other members of the team? (r)	0.75	-0.09	0.23	0.14	0.09
6. To what extent do you think your team's objectives can actually be achieved? (r)	0.74	0.10	0.17	0.18	0.07
7. How worthwhile do you think these objectives are to you? (r)	0.74	0.26	0.24	0.18	0.01
8. How worthwhile do you think these objectives are to the organization? (r)	0.70	0.29	0.27	0.14	0.00
9. How worthwhile do you think these objectives are to the wider society? (r)	0.59	-0.15	0.10	0.31	0.47
10. To what extent do you think these objectives are realistic and can be attained? (r)	0.55	0.32	0.30	0.10	-0.09
11. To what extent do you think members of your team are committed to these objectives? (r)	0.54	0.31	0.27	0.22	-0.05
12. How worthwhile do you think these objectives are to your team?	0.08	0.84	0.21	0.15	0.14
13. We share information generally in the team rather than keeping it to ourselves (r)	0.14	0.72	0.19	0.11	0.12
14. We have a 'we are in it together' attitude (r)	0.10	0.69	0.24	0.10	0.09
15. We all influence each other (r)	0.32	0.66	0.06	0.17	0.22
16. People keep each other informed about work-related issues in the team (r)	0.13	0.66	0.14	0.04	0.10
17. People feel understood and accepted by each other (r)	0.15	0.65	0.11	0.18	0.10
18. Everyone's view is listened to even if it is in a minority (r)	0.01	0.64	0.06	0.20	0.17
19. There are real attempts to share information throughout the team (r)	0.06	0.62	0.18	0.20	0.11
20. There is a lot of give and take (r)	0.08	0.58	0.08	0.33	0.20
21. Disagreeing with another's idea is not a rejection of that person	0.26	0.06	0.16	0.12	0.01
22. People try to control each other [R]	-0.24	0.05	0.14	-0.55	0.24
23. We try to blame each other [R]	-0.26	-0.05	0.01	-0.60	0.14
24. How friendly or easy to approach are the people in your team?	0.61	0.04	-0.11	0.38	0.09
25. To what extent are the members of your team critical of new ideas? [R]	-0.01	-0.21	-0.06	-0.46	0.03

© 1998 John Wiley & Sons, Ltd.	26. How threatening do you find putting forward new ideas to the team? [R]	-0.25	0.06	0.01	-0.38	-0.14
	27. How supportive are the other members of your team?	0.63	0.24	0.19	0.24	-0.01
	28. To what extent is there feeling of trust between members of your team?	0.34	0.21	0.20	0.41	0.16
	29. To what extent are persons in your team willing to listen to your problems?	0.32	0.24	0.11	0.27	0.27
	30. To what extent do others foster an atmosphere of non-threatening co-operation amongst members of the team?	0.39	0.19	0.12	0.41	-0.11
	31. To what extent do you feel at ease with the members of your team?	0.42	0.11	-0.02	0.31	0.28
	32. Do other team members have a genuine concern over your personal well-being?	0.51	0.24	0.25	0.11	0.22
	33. This team is always moving toward the development of new answers (r)	0.30	0.14	0.73	0.24	0.05
	34. Assistance in developing new ideas is readily available (r)	0.30	0.28	0.72	0.24	0.05
	35. This team is open and responsive to change (r)	0.16	0.18	0.67	0.19	0.08
	36. People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems (r)	0.20	0.14	0.63	0.33	0.17
	37. In this team we take the time needed to develop new ideas (r)	0.35	0.32	0.62	0.12	0.22
	38. People in the team co-operate in order to help develop and apply new ideas (r)	0.40	0.13	0.62	0.11	0.15
	39. Members of the team provide and share resources to help in the application of new ideas (r)	0.25	0.36	0.60	0.27	0.15
	40. Team members provide practical support for new ideas and their application (r)	0.21	0.30	0.56	0.20	0.19
	41. Do your team colleagues provide useful ideas and practical help to enable you to do the job to the best of your ability? (r)	0.17	0.22	0.06	0.79	0.06
	42. Do you and your colleagues monitor each other so as to maintain a higher standard of work? (r)	0.37	0.21	0.20	0.76	0.13
	43. Are team members prepared to question the basis of what the team is doing? (r)	0.31	0.35	0.10	0.74	0.37
	44. Does the team critically appraise potential weaknesses in what it is doing in order to achieve the best possible outcome? (r)	0.31	0.03	0.23	0.69	0.08
	45. Do members of the team build on each other's ideas in order to achieve the best possible outcome? (r)	0.05	0.35	0.09	0.55	0.30
	46. Is there a real concern among team members that the team should achieve the highest standards of performance? (r)	0.22	0.16	0.13	0.54	0.33
	47. Does the team have clear criteria which members try to meet in order to achieve excellence as a team? (r)	0.27	0.41	0.28	0.53	0.10

Table 1 continued over page

CLIMATE FOR WORK GROUP INNOVATION 247

Table 1. Continued

Team Climate Inventory (TCI)* items	I Vision	II Participation safety	III Support for innovation	IV Task orientation	V Interaction frequency
48. Do your team colleagues provide helpful advice and constructive feedback in order to encourage you to do the job to the best of your ability?	0.41	0.33	0.29	0.13	0.23
49. Does the team continually monitor its own performance in order to achieve the highest standards?	0.18	0.24	0.75	0.27	0.07
50. Does the team continuously evaluate its work in order to improve its effectiveness?	0.04	0.29	0.67	0.19	0.04
51. People express their own views fully	0.39	0.21	0.14	0.22	0.45
52. We first try to understand the problem fully	0.30	0.18	0.25	0.41	0.19
53. People try to win by pushing and keeping their own original views	-0.19	-0.07	-0.23	-0.66	0.00
54. We understand the problem before we seek a solution	0.11	0.29	0.38	0.26	0.28
55. We seek a solution good and acceptable to all	0.21	0.35	-0.04	0.07	0.07
56. Opposing views aid in the full consideration of all the issues	0.13	0.12	0.38	0.03	0.24
57. All ideas are expressed before we begin to evaluate them	0.36	0.09	0.44	0.20	0.19
58. We keep in touch with each other as a team (r)	0.17	0.49	0.23	0.10	0.74
59. We keep in regular contact with each other (r)	0.08	0.35	0.24	0.19	0.74
60. Members of the team meet frequently to talk both formally and informally (r)	0.06	0.29	0.18	0.16	0.73
61. We interact frequently (r)	0.01	0.28	0.16	0.05	0.61
Eigenvalue	17.02	4.05	2.71	2.06	1.90
Percentage of variance	37.80%	9.00%	6.00%	4.60%	4.20%

Total Variance Accounted for = 61.7 per cent.

Items loading at or above 0.50 are shown in bold for clarity.

(r), item retained for the short-form version TCI.

[R], reverse scored item.

* © Copyright, Anderson and West/ASE (1994). See also Anderson, N. R. and West, M. A. (1994). *The Team Climate Inventory*. Assessment Services for Employment, NFER-Nelson-Nelson, Darville House, 2 Oxford Road East, Windsor, Berkshire, SL4 1DF, U.K. Research usage of the TCI is permitted. Use for commercial or consultancy purposes is governed by world copyright held by ASE, NFER-Nelson.

Table 2. Descriptive statistics, reliabilities, and intercorrelation matrix for the five-factor solution

Factor	Descriptives				Intercorrelation matrix				
	<i>n</i>	<i>n</i> -items loading at 0.50	Mean score	<i>S.D.</i>	Coefficient alpha	Objectives	Participative safety	Support for innovation	Task orientation
I Vision	149	11	59.31	10.74	0.94				
II Participative safety	154	8	30.32	4.87	0.89	0.46*			
III Support for innovation	153	8	38.42	7.28	0.92	0.60*	0.60*		
IV Task orientation	153	7	42.57	7.73	0.92	0.59*	0.60*	0.62*	
V Interaction frequency	154	4	14.97	2.84	0.84	0.35*	0.49*	0.44*	0.49*

**p* < 0.01.

250 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

Anderson (1996). Follow-up studies into the predictive validity of this measure further support its utility as a facet-specific scale (e.g. Agrell and Gustafson, 1994; Forrester, 1995). These results suggest the predictive validity of the TCI and provide some support for the theory of work group innovation.

Confirmatory factor analysis

To ensure the robustness of this five-factor solution, a confirmatory factor analysis (CFA) using AMOS version 3.51 (Arbuckle, 1995) was performed. AMOS is a comprehensive text- and graphics-based structural equation modelling and CFA program similar in design to LISREL and EQS. This analysis utilized an independent sample who completed the 38-item, short-form Team Climate Inventory. The questionnaire was administered to three additional samples of work groups: 273 members of 35 primary health care teams; 220 members of 24 management teams in an international oil company, 360 members of 42 social series teams and 118 members of 20 community psychiatric care teams. This confirmatory sample therefore comprised a total of 121 teams (total N individuals = 971).

Initially, individual responses to items were summed within teams to create a group level sum for each item. An intercorrelation matrix was then calculated for these 38 group level variables and this intercorrelation matrix utilized as input data within AMOS. The issue of sample size remains an active debate within the structural equation modelling literature (for detailed recent commentaries, see Brannick, 1995; Kelloway, 1995; Williams, 1995). With smaller samples ($n < 150$) there is a danger of obtaining nonconvergent solutions, even for more highly specified models (Boomsma, 1982; Anderson and Gorbng, 1984). With larger samples ($n > 400$), trivial discrepancies can lead to rejection of a satisfactory model since absolute indices of fit (see below) are prone to influence by sample size (Bollen, 1989; Loehlin, 1992). Two main suggestions and 'rules of thumb' have been proposed in response. First, as Loehlin (1992) states 'As a rough rule of thumb, one would probably do well to be modest in one's statistical claims if N is less than 100'. The sample size for the present study, once data had been combined into team level responses, was 121. Second, nonconvergent solutions have been found to be frequent in CFA samples of less than 150 with only two observed variables per factor, (Boomsma, 1982; Anderson and Gorbng, 1984). Here, as described below, we modelled between four and twenty items per factor, and one of our computed models failed to reach convergence. Therefore, although the sample size was reduced substantially by combining individual responses into team level data, the present data set met both of these recommended criteria.

The following procedure was adopted to examine the relationship between different theoretical models (Bentler and Bonnet, 1980; Breckler, 1990; Byrne, 1989; Loehlin, 1992). Firstly, a one factor model with all items loading onto a single factor was run. Next, two, two factor models were run. In each model the first factor contained all the Participation and Support items hypothesized by West (1990) to relate to the *quantity* of innovations generated by teams. The second factor contained all the Task Orientation and Vision items hypothesized by West (1990) to relate to the *quality* of innovations developed by teams. These two models differed in that the first did not allow for any factor inter-correlation (*Two factor (2a)*), whereas the second did allow for factor inter-correlation (*Two factor (2b)*). Next, two, four factor models were run. In these models, the first factor contained all the Vision items, the second all the Participative Safety items, the third all the Support for Innovation items, and the fourth all the Task Orientation items. In these models, the four Interaction Frequency items revealed in the exploratory factor analysis were incorporated into the Participation scale in order to test this factor structure as

Table 3. Overall fit indices for the team climate inventory scales

	χ^2	Absolute indices		$\Delta\chi^2$	Relative indices			Parsimony index
		df	χ^2/df		TLI	NFI	CFI	PNFI
Null model		703						
One factor	1966.74	665	2.96		0.91	0.88	0.92	0.79
Two uncorrelated factors (2a)	1799.68	665	2.71	167.06	0.92	0.89	0.93	0.80
Two correlated factors (2b)	1714.04	664	2.58	85.64	0.93	0.90	0.93	0.81
Four uncorrelated factors (4a)	1650.50	665	2.48	63.54	0.93	0.90	0.94	0.81
Four correlated factors (4b)	1406.82	659	2.13	243.68	0.95	0.92	0.95	0.81
Five uncorrelated factors (5a)	1569.94	665	2.36	(163.12)	0.94	0.91	0.94	0.81
Five correlated factors (5b)	1286.93	655	1.96	283.01	0.96	0.92	0.96	0.82

N, 121 teams for all models.

TLI, Tucker Lewis Index; NFI, Normed Fit Index; CFI, Normed Noncentrality Fit Index; PNFI, Parsimonious Normed-Fit Index.

originally hypothesized by West (1990). Again, these models differed with regard to factor intercorrelations; the first did not allow for factor intercorrelation (*four-factor (4a)*) whereas the second did (*four-factor (4b)*). Finally, two, five-factor models were run extracting the interaction frequency scale as a separate fifth scale, again one allowing the factors to intercorrelate and the other not. See Bollen (1989); Byrne (1989), and Loehlin (1992) for general introductions and overviews of these procedures. Table 3 displays the CFA results and reports absolute, relative and parsimonious indices of fit to comprehensively evaluate the fit of the different models computed. The change in chi-square illustrates the incremental improvement achieved by each successive model (Bentler and Bonnett, 1980; Bollen, 1989). The ratio of chi-square to degrees of freedom (χ^2/df) is also given, with ratios of less than 2.0 indicating a good fit. However, since absolute indices can be adversely affected by sample size (Byrne, 1989; Loehlin, 1992), three relative indices (TLI, NFI, and CFI) together with the Parsimonious Normed-Fit Index were computed and provide a more robust evaluation of model fit (e.g. Tucker and Lewis, 1973; Byrne, 1989). For the TLI, NFI and CFI, coefficients close to unity indicate a good fit, with acceptable levels of fit being above 0.90 (Marsh, Balla and MacDonald, 1988; Mulaik, James, Van Alstine, Bennett, Lind and Stilwell, 1989). The PNFI takes the degrees of freedom for a specified model into account and so, for models involving larger numbers of observed and unobserved variables, the PNFI value will often be lower than those obtained for relative indices (Mulaik *et al.*, 1989; Loehlin, 1992).

The results indicate that the five correlated factors model (model 5b) has the most parsimonious fit, with the TLI suggesting that this model accounts for 96 per cent of the variance (TLI = 0.96; χ^2/df = 1.96). Further, the χ^2 to degrees of freedom ratio is below 2.0, again suggesting acceptable fit for this model. The NFI and CFI are also above 0.90 for this model. Although this five-factor correlated model possesses the most robust fit statistics of all models tested, it should be noted that for only two models, the one factor model and the two uncorrelated factors model, the NFI fell marginally below acceptable levels (NFI = 0.88 and 0.89, respectively). However, the change in chi-square figures indicate an improvement for each successive model computed, apart from the five uncorrelated factors model (model 5a) over the four-correlated factors model (model 4b) where the chi-square increased rather than decreased.

Indeed, the four-correlated factors model is only marginally less parsimonious than the five-correlated factors model, although the chi-square to degrees of freedom ratio would suggest the latter to possess better fit (model 4b: χ^2/df = 2.13; model 5b: χ^2/df = 1.96). Both models are

252 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

acceptable, however, and the differences in fit too small to permit conclusive distinctions being drawn between these two correlated factors models. This point is considered further in the Discussion. However, in order to maximize the predictive utility of the measure we elected to employ the five-factor solution in further analyses.

Consensual and discriminable climates

We noted earlier the issue of whether shared climates can be claimed to exist within organizations and that previous researchers have drawn attention to the problem of determining criteria for minimum levels of agreement. Using the James *et al.* (1984) formula we calculated the $r_{wg(j)}$ and inter-class correlation (ICC) statistics for the groups in the five samples (National Health Service hospital management teams, oil company teams, community psychiatric teams, primary health care teams and social services teams) across the five scales. For four of the five scales distributions revealed no significant skew. However, the vision scale was negatively skewed and so the James *et al.* (1984) procedure for employing an expected variance to take account of this skew was followed. Table 4 shows that the average $r_{wg(j)}$ within each of the five samples across the five Team Climate Inventory scales ranged from 0.67 through to 0.98 with only one out of the 25 values falling below the 0.7 level used by George (1990) and by Nunally (1978) as an acceptable level for internal consistency. These results suggest that the measure is consistently tapping shared climate perceptions, rather than aggregating radically diverse individual perceptions.

However, it is also important to demonstrate differences between groups to determine the discriminant power of any climate instrument (Rousseau, 1988). One-way ANOVAS on the aggregate variables were therefore performed within each of the five samples. Hays (1981) suggests that minimum evidence for differences across groups would be an F ratio from an ANOVA greater than 1.00. The results in Table 4 show that on all but one of the scale scores across all of the samples, the ANOVAS produce F ratios greater than unity. Moreover, in all but three out of 25 cases, the F value is statistically significant ($p < 0.05$). This indicates that the measure distinguished between different groups and thus possessed adequate discriminable, as well as consensual, validity.

Discussion

This paper has described the development of the Team Climate Inventory for measuring an important aspect of facet-specific work group climate—climate for innovation. Evidence of the factor structure of the measure has been provided, based both on exploratory and confirmatory factor analyses. Evidence is also given about the internal homogeneity and reliability of the scales and their predictive validity. Finally, consensus amongst teams in relation to team climate is demonstrated, both within and across samples in relation to the five dimensions of the TCI. These analyses provide initial support for the utility of the measure as a self-report measure of facet-specific climate within work groups and organizational teams.

Rousseau (1988) has argued for the development of facet-specific measures of climate and our data show that it does indeed make sense to develop measures of climate which are facet-specific. Our data also show that the level of agreement about climate is considerably greater than that for

Table 4. Team scores and mean indices of consensus on the five climate factors

	Vision					Participative safety					Support for innovation					Task orientation					Interaction frequency				
	<i>X</i>	<i>S.D.</i>	<i>ICC</i>	<i>F</i>	<i>r_{wg(i)}</i>	<i>X</i>	<i>S.D.</i>	<i>ICC</i>	<i>F</i>	<i>r_{wg(i)}</i>	<i>X</i>	<i>S.D.</i>	<i>ICC</i>	<i>F</i>	<i>r_{wg(i)}</i>	<i>X</i>	<i>S.D.</i>	<i>ICC</i>	<i>F</i>	<i>r_{wg(i)}</i>	<i>X</i>	<i>S.D.</i>	<i>ICC</i>	<i>F</i>	<i>r_{wg(i)}</i>
27 NHS teams	5.84	1.06	0.040	1.11	0.84	3.79	0.62	0.003	0.40	0.91	4.81	0.91	0.035	1.80*	0.70	4.51	1.09	0.026	1.64*	0.82	3.77	0.59	0.067	2.72*	0.93
35 primary care teams	4.84	1.13	0.027	1.96*	0.90	3.59	0.69	0.04	2.50*	0.89	3.95	0.71	0.038	0.28*	0.92	4.20	1.34	0.022	1.78*	0.81	3.49	0.77	0.032	2.14*	0.90
42 social services teams	5.10	1.12	0.017	1.71	0.85	3.71	0.65	0.04	2.28*	0.91	3.57	0.71	0.05	3.29*	0.93	4.79	1.28	0.02	2.00*	0.75	3.74	0.66	0.04	2.95*	0.92
20 psychiatric teams	5.27	1.05	0.120	3.68*	0.67	3.93	0.65	0.100	3.34*	0.98	3.62	0.63	0.130	3.95*	0.92	5.77	1.28	0.060	2.35*	0.85	4.16	0.56	0.100	3.14*	0.94
24 oil co. teams	5.33	0.90	0.047	2.19*	0.97	3.84	1.37	0.160	5.57*	0.92	4.40	1.03	0.126	4.47*	0.72	4.75	0.94	0.099	3.65*	0.70	3.84	0.72	0.067	5.54*	0.92
148 teams overall	5.26	1.05	0.050	2.13*	0.85	3.77	0.80	0.060	2.82*	0.92	4.07	0.80	0.060	3.18*	0.84	4.80	1.19	0.050	2.28*	0.79	3.80	0.68	0.060	3.30*	0.92

**p* < 0.05.

254 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

measures which are less facet-specific (for example, see Patterson *et al.*, 1992). This conclusion is amply illustrated by the finding that broad measures of team level cohesion are not particularly useful for predicting team outcomes, since cohesion can serve a variety of purposes for groups (Schroder, 1990). Our examination of climates for innovation indicates that by focusing on a specific aspect of climate and its relationship to specific aspects of group level outcomes, greater predictive accuracy is achieved. These findings noted, we would also acknowledge that the dimensions comprising the TCI may correlate with other types of group level outcome. For instance, higher scale scores on task orientation may correlate with overall group productivity since team members are constantly appraising each others' performance; higher scores on participative safety may predict strong group cohesiveness which, in turn, may be suggestive of higher levels of resistance to change imposed from above upon the group (King and Anderson, 1995); and, group scores on the vision scale may be predictive of double-loop learning in the group since team members are continuously questioning the relevance of their goals and objectives. The point is that the facet-specific nature of any multidimensional climate scale is likely to be mediated by a wider nomological net of relations between climate dimensions and various group level outputs. The TCI was originally operationalized and developed as a facet-specific measure of climate for innovations; it is likely in addition to be useful in measuring climate dimensions predictive of other types of group output, but further research is called for to examine this issue.

Another reason why the TCI appears to produce high levels of consensus amongst team members is because of its focus on the proximal work group. Most previous measures of climate have evaluated organizations as a whole where there may be considerably more variation in perceptions of the work environment, and where, as Payne (1990) has argued, there is less likelihood of social interaction leading to shared meanings. As noted earlier in this paper, it may well be that the proximal work group represents one of several examples within organizations where consensual climates can be readily identified. Other possibilities include those occupying similar roles at identical hierarchical levels within the organization, individuals having progressed through a standardized socialization procedure into the organization, or the downward communication of organizational vision which is accepted by those lower down the organization hierarchy.

One issue which arose from the analyses undertaken in this study concerns the factor structure of the TCI, and specifically, whether a four- or a five-factor structure represents the measure most parsimoniously. West (1990) proposed a four-factor theory as his model of facet-specific climate in work groups. Agrell and Gustafson (1994), in a study using a Swedish translated version of the original measure, conducted an exploratory factor analysis with Varimax rotation on data for 124 respondents comprising 16 work teams. This indicated a four-factor solution which accounted for 54 per cent of the total variance. Conversely, in the present study, the exploratory factor analysis conducted on the data from 27 hospital management teams suggested a five-factor solution; the difference being the separation out of four items from the original participation scale relating specifically to interaction frequency within the team. The confirmatory factor analysis subsequently undertaken on a different sample of 121 teams suggested both the four-factor and the five-factor solutions were acceptable in terms of goodness of fit statistics, but that the five-factor intercorrelated model demonstrated the most parsimonious fit. As the items comprising the fifth factor are conceptually distinct, this scale is likely to have incremental value either as a subscale within the participation scale, or as a separate factor. Further research into this aspect of the psychometric structure of the TCI is thus called for.

The extent to which it is possible to assume the existence of climates within teams was also examined in this study. The data suggest that discriminable climates do exist within teams, since

there is evidence of greater variation between, than within, teams. However, there is a need to more precisely address the level of agreement within teams, as well as examining the differences between them. Our findings indicate that there is a good deal of agreement about the dimensions of climate within teams although, perhaps not surprisingly, there is variation in level of agreement both across teams within samples and within teams across particular dimensions. In the current study, the extent of agreement within teams varied across dimensions, the evidence suggesting that there was most agreement in relation to the participative safety scale and least agreement in relation to the task orientation scale (see Table 4). Moreover, in comparing across teams within any one sample, it is clear that agreement on any particular climate dimension can vary considerably and in ways which are not immediately predictable. Clearly, agreement on dimensions of climate can itself be used as an important defining characteristic of groups. Future research might usefully examine the question of why particular dimensions produce more or less agreement, and whether these variations occur in consistent ways across teams.

At a more pragmatic level, the 38-item TCI provides an accessible and easily administered measure of team climate for innovation (Anderson and West, 1994). Its potential for use in settings such as organizational climate surveys, team building and development, selection of new members into groups, and group development over time, should be noted. Practitioners and consultants in the field now face a bewildering choice of psychometric measures, but few have been conceived of, and validated, specifically at the group level of analysis. In conclusion, the TCI holds promise as a measure of group climate in organizations, and for team building and organization development interventions. Further research is needed to investigate the potential of the TCI as a measure of team climate in such a variety of contexts and applications.

References

- Abbey, A. and Dickson, J. W. (1983). 'R & D work: Climate and innovations in semiconductors', *Academy of Management Journal*, 26, 362–368.
- Agrell, A. and Gustafson, R. (1994). 'The Team Climate Inventory and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143–151.
- Anderson, J. and Gorbing, D. W. (1984). 'The effects of sampling error on convergence, improper solutions and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis', *Psychometrics*, 49, 155–173.
- Anderson, N. R. (1992). 'Work group innovation: A state-of-the-art review'. In: Hosking, D. M. and Anderson, N. R. (Eds) *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*, Routledge, London, pp. 127–138.
- Anderson, N. R. and King, N. (1993). *Innovation in Organizations*. In: Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds) *International Review of Industrial Organizational Psychology*, Vol. 8, Wiley, Chichester, pp. 1–33.
- Anderson, N. R. and Pineros, C. (1990). 'Innovation in nursing teams: SAPU Memo Number 1004', Unpublished manuscript, MRC/ESRC Social & Applied Psychology Unit, University of Sheffield, U.K.
- Anderson, N. R. and West, M. A. (1994). *The Team Climate Inventory. Manual and Users' Guide*, Assessment Services for Employment, NFER-Nelson, Windsor, U.K.
- Anderson, N. R. and West, M. A. (1996). 'The Team Climate Inventory: The development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53–66.
- Anderson, N. R., Hardy, G. and West, M. A. (1990, September). 'Innovative teams at work', *Personnel Management*, 48–53.
- Arbuckle, J. L. (1995). *AMOS 3.5 for Windows*, Small Waters Corporation, Chicago, IL.

256 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

- Ashforth, B. E. (1985). 'Climate formation: Issues and extensions', *Academy of Management Review*, **4**, 837-847.
- Bentler, P. and Bonnett, D. (1980). 'Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures', *Psychological Bulletin*, **88**, 588-606.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley, New York.
- Boomsma, A. (1982). 'The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. In: Joreskog, K. G. and Wold, H. (Eds) *Systems Under Indirect Observation, Part I*, North-Holland, Amsterdam, pp.149-173.
- Brannick, M. T. (1995). 'Critical comments on applying covariance structure modelling', *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 201-213.
- Breckler, S. (1990). 'Applications of covariance structure modelling in psychology: cause for concern?' *Psychological Bulletin*, **107**, 260-273.
- Burningham and West (1995). 'Individual climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation', *Small Group Research*, **26**, 106-117.
- Byrne, B. (1989). *A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models*, Springer-Verlag, Berlin.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. F. and Weick, K. E. (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, McGraw Hill, New York.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. and Higgs, A. C. (1993). 'Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups', *Personnel Psychology*, **46**, 823-850.
- Cattell, R. B. (1966). 'The scree test for the number of factors', *Multivariate Behavioral Research*, **1**, 140-161.
- Comrey, A. (1978). 'Common methodological problems in factor analytical studies', *Journal of Clinical & Consulting Psychology*, **46**, 648-659.
- Daft, R. L. (1986). 'A dual-core model of organization innovation', *Academy of Management Journal*, **21**, 193-210.
- Dansereau, F. and Alutto, J. A. (1990). 'Level-of-analysis issues in climate and culture research'. In: Schreider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisco, pp.193-236.
- Ferguson, G. A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*, McGraw Hill, New York.
- Forrester, R. H. (1991). 'Team climate and innovation: An empirical study'. Paper presented at the Fourth European Congress of Psychology, Athens, July 1995.
- George, J. (1990). 'Personality, affect and behavior in groups', *Journal of Applied Psychology*, **75**, 107-116.
- Glick, W. H. (1985). 'Conceptualising and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multi-level research', *Academy of Management Review*, **10**, 601-616.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Guion, R. M. (1973). 'A note on organizational climate', *Organizational Behavior and Human Performance*, **9**, 120-125.
- Hays, W. L. (1981). *Statistics*, Rinehart and Winston, New York.
- Hosking, D. M. and Anderson, N. R. (Eds) (1992). *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*, Routledge, London.
- Jackofsky, E. F. and Slocum Jr, J. W. (1988). 'A longitudinal study of climate', *Journal of Organizational Behavior*, **8**, 319-334.
- James, L. R. and Jones, A. P. (1974). 'Organizational climate: A review of theory and research', *Psychological Bulletin*, **81**, 1096-1112.
- James, L. R. and Sells, S. B. (1981). 'Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research'. In: Magnusson, D. (Ed.) *Toward a Psychology of Situations. An International Perspective*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp.275-295.
- James, L. R., Demaree, R. G. and Wolf, G. (1984). 'Estimating within-group interrater reliability with and without response bias', *Journal of Applied Psychology*, **69**, 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G. and Wolf, G. (1993). ' r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement', *Journal of Applied Psychology*, **78**, 306-309.
- Joyce, W. F. and Slocum, D. (1984). 'Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations', *Academy of Management Journal*, **27**, 721-742.
- Joreskog, K. and Sorbom, D. (1984). *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables and Least Squares Methods*, 3rd edn, Department of Statistics, University of Uppsala, Sweden.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, Allen & Unwin, London.


- Kelloway, E. K. (1995). 'Structural equation modelling in perspective', *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 215–224.
- Kelly, P. and Kranzberg, M. (Eds) (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco Press, San Francisco.
- King, N. and Anderson, N. R. (1995). *Innovation and Change in Organizations*, Routledge, London.
- Kline, P. (1986). *A Handbook of Test Construction: Introduction to Psychometric Design*, Methuen, London.
- Koys, D. J. and DeCottis (1991). 'Inductive measures of psychological climate', *Human Relations*, **44**, 265–285.
- Kozlowski, S. W. J. and Hattrup, K. (1992). 'A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus', *Journal of Applied Psychology*, **77**, 161–167.
- Loehlin, J. (1992). *Latent Variables Models*, Erlbaum, Hillsdale, N.J.
- Long, J. (1983). *Confirmatory Factor Analysis*, Sage, Beverley Hills, California.
- Marsh, H., Balla, J. and MacDonald, R. (1988). 'Goodness-of-fit in confirmatory factor analysis: The effect of sample size', *Psychological Bulletin*, **103**, 391–410.
- Mulaik, S., James, L., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. and Stilwell, C. (1989). 'Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models', *Psychological Bulletin*, **105**, 430–445.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York.
- Patterson, M., West, M. A. and Payne, R. L. (1992). 'Collective climates: A test of their socio-psychological significance', Paper presented at the Academy of Management Conference, Los Angeles, 1992.
- Payne, R. L. (1990). 'Madness in our method: A comment on Jackofsky and Slocum's paper 'A longitudinal study of climates''. *Journal of Organizational Behavior*, **11**, 77–80.
- Payne, R. L., Fineman, S. and Wall, T. D. (1976). 'Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis', *Organizational Behaviour and Human Performance*, **16**, 45–62.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Blackwell, Oxford.
- Pritchard, R. D. and Karasick, B. W. (1973). 'The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction', *Organizational Behavior and Human Performance*, **9**, 126–146.
- Reichers, A. E. and Schneider, B. (1990). 'Climate and culture: An evolution of constructs'. In: Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Rentsch, J. (1990). 'Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings', *Journal of Applied Psychology*, **75**, 668–681.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Rogers, E. M. and Eveland, J. D. (1978). 'Diffusion of innovation perspectives on national R&D assessment: Communication and innovation in organizations'. In: Kelly, P. and Kranzberg, M. (Eds) *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco Press, San Francisco.
- Rousseau, D. M. (1988). 'The construction of climate in organization research'. In: Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Wiley, Chichester, pp. 139–159.
- Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. (1989). 'Interrater reliability coefficients cannot be computed when only one stimulus is rated', *Journal of Applied Psychology*, **74**, 368–370.
- Schneider, B. (Ed.) (1985). 'Organizational behavior', *Annual Review of Psychology*, **36**, 573–611.
- Schneider, B. (1990). 'The climate for service: An application of the climate construct'. In: Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 383–412.
- Schneider, B. and Reichers, A. E. (1983). 'On the etiology of climates', *Personnel Psychology*, **36**, 19–39.
- Schroeder, B. (Ed.) (1990). *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisco.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D. and Polley, D. (1989). 'The development of innovation ideas'. In: Van de Ven, A. H., Angle, H. L. and Poole, M. S. (Eds) *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Harper & Row, New York, pp. 107–134.
- Siegel, S. M. and Kaemmerer, W. F. (1978). 'Measuring the perceived support for innovation in organizations', *Journal of Applied Psychology*, **63**, 553–562.
- Tjosvold, D. (1982). 'Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making', *Journal of Applied Psychology*, **67**, 189–193.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C. and Field, R. H. G. (1986). 'Constructive controversy, the Vroom–Yetton Model, and managerial decision-making', *Journal of Occupational Behaviour*, **7**, 125–138.
- Tucker, L. and Lewis, C. (1973). 'A reliability coefficient for maximum likelihood of factor analysis', *Psychometrika*, **38**, 1–10.
- Uttal, B. (1983). 'The corporate culture vultures', *Fortune Magazine*.

258 N. R. ANDERSON AND M. A. WEST

- Wall, T. D. and Lischeron, J. H. (1978). *Worker Participation: A Critique of the Literature and Fresh Evidence*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- West, M. A. (1987). 'A measure of role innovation at work', *British Journal of Social Psychology*, **6**, 83–85.
- West, M. A. (1989). 'Role innovation in the world of work', *British Journal of Social Psychology*, **8**, 305–315.
- West, M. A. (1990). 'The social psychology of innovation in groups'. In: West, M. A. and Farr, J. L. (Eds) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, pp. 4–36.
- West, M. A. (1995). *Effective Teamwork*, British Psychological Society, Leicester.
- West, M. A. and Anderson, N. R. (1992). 'Innovation, cultural values and the management of change in British hospitals', *Work and Stress*, **6**, 193–210.
- West, M. A. and Anderson N. R. (1996). 'Innovation in top management teams'. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 680–693.
- West, M. A. and Farr, J. L. (1989). 'Innovation at work: psychological perspectives', *Social Behaviour*, **4**, 15–30.
- West, M. A. and Farr, J. L. (Eds) (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester.
- Williams, L. J. (1995). 'Covariance structure modelling in organizational research: Problems with the method versus applications of the method', *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 225–233.

ANEXO 06: Validación de Encuesta Rotación de Personal

TESIS PUCP



ET LUX IN TENEBRIS LUCET
MCMXVII

**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

**FACTORES DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN LABORAL EN COLABORADORES DE
UNA EMPRESA PERUANA DEL RUBRO HOTELERO**

Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología con
mención en Psicología Social
que presenta la bachillera:

ROSMERY TORRES PORTILLA

ASESOR: PIERRE ALCÓCER PALACIOS

Método

Participantes

En la **fase cualitativa**, la muestra estuvo compuesta por 61 colaboradores, 41 de la ciudad de Lima y 20 de Ica. Mientras que, para la **fase cuantitativa** participaron 121, de los cuales 35 de la ciudad de Ica y 86 de Lima, 69 hombres y 42 mujeres, entre las edades de 20 y 58 años ($M = 31.23$, $DE = 8.20$). En relación a su nivel educativo, 1 tiene estudios de educación primaria, 36 de educación secundaria, 55 estudios técnicos, 28 estudios universitarios y 1 postgrado; respecto estado civil de los participantes, 61 son solteros, 57 casados/convivientes y 3 divorciados/separados. El tiempo que venían desempeñándose en la organización, 37 tuvo entre 6 meses y 1 año, 40 entre 1 año y 3 años, 25 entre 3 años y 5 años y 19 más de 5 años. Las áreas operativas a las que pertenecían fueron 19 de alimentos y bebidas, 30 de cocina, 48 de housekeeping y 24 de recepción. En ambos grupos, la muestra estuvo constituida por peruanos con mínimo seis meses trabajando en algunos de los 6 hoteles de la cadena hotelera y en puestos operativos.

Los participantes fueron informados de la confidencialidad e importancia del estudio y aceptaron participar voluntariamente, para ello se realizó coordinaciones previas con los líderes de la empresa y cada área.

Medición

La presente investigación estuvo conformada por dos fases. La primera fue la **fase cualitativa**, en donde el instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada a profundidad con alternativas de respuesta abierta, la cual fue elaborada especialmente para este estudio. Los entrevistados tuvieron que responder la siguiente pregunta: *¿Qué razones te harían pensar en renunciar a una empresa?* Dicha pregunta permitió que el participante identifique los motivos y/o razones que lo harían pensar en renunciar a una organización, teniendo en cuenta eventos pasados. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos. La información obtenida fue la base para el desarrollo de la fase cuantitativa, a través del análisis de contenido (Ver apéndice A).

En la **fase cuantitativa** se elaboró el cuestionario "Motivos de Intención de Rotación-MIR" de 60 preguntas, provenientes del análisis de la fase anterior (ver apéndice B). Este cuestionario mide en una escala tipo Likert del 1 al 5 la importancia de cada ítem en cuanto a los motivos de intención de rotación laboral, donde 1 es "Totalmente de desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo". Adicionalmente, se incluyó una ficha de datos sociodemográficos compuesta por 7 ítems (ver apéndice B). Luego, se realizó una aplicación piloto a 10 colaboradores que permitió asegurar la comprensión del instrumento. No fue necesaria ninguna modificación para su posterior aplicación a la muestra. La resolución del cuestionario tuvo una duración de 25 a 30 minutos.

Procedimiento y técnica analítica:

La presente investigación se desarrolló en un diseño mixto conformado por dos fases sucesivas. La fase cualitativa, en donde como paso inicial se solicitó al área encargada la relación de trabajadores operativos de los hoteles de Lima e Ica con mínimo 6 meses laborando en la organización. Los colaboradores que cumplían con estas características fueron 209, de los cuales se seleccionaron a 80 por muestreo probabilístico aleatorio. Sin embargo, se utilizó el criterio de saturación y participaron 61 de los 80. Luego, se contactó con los responsables de cada hotel para hacer las consultas de horarios, turnos, días libres y vacaciones de los empleados seleccionados y, así, elaborar un cronograma de entrevistas según la disponibilidad de éstos últimos.

Durante la ejecución de las entrevistas, al inicio de las mismas se planteó un protocolo en donde se remarcó el carácter confidencial y se tuvieron en cuenta todos los criterios éticos. Posteriormente, se manifestó a los participantes que para fines de este estudio no debían tener en cuenta únicamente el tiempo presente o su experiencia en la empresa actual, sino pensar en general. Luego, se formuló la pregunta: *¿Qué razones te harían pensar en renunciar a una empresa?* Finalmente, se cierra la entrevista dando las gracias por su participación y disposición. El proceso se realizó con normalidad, sin presentar ningún inconveniente.

Concluidas las 61 entrevistas, se realizó la técnica analítica de análisis de contenido en el programa Microsoft Excel 2010 para obtener las sub categorías. Así, de las 66 sub categorías, solo fueron seleccionadas 60 que representan los items del cuestionario 'Motivos de Intención de Rotación' – MIR, las cuales obtuvieron una frecuencia de respuesta mayor a dos, quedando eliminadas 6 sub categorías y dando paso a la siguiente fase (Ver apéndice A).

La fase cuantitativa inició con la aplicación grupal del cuestionario de 'Motivos de Intención de Rotación' – MIR a los 121 colaboradores seleccionados por muestreo por conveniencia del total de 209, organizados en grupos de 10 a 15 en ambientes de los hoteles de Lima e Ica.

Luego, se realizó el análisis en el programa estadístico SPSS.v.20. En dicho programa se realizó el análisis factorial exploratorio con extracción Varimax para obtener la estructura factorial de los ítems. Por medio de este análisis, aquellos ítems con una carga factorial menor o igual a .5 fueron eliminados (ver apéndice C). Estos fueron trece: "Ítem 1: Busco crecimiento profesional" (.3.3), "Ítem 2: Quiero pertenecer a una empresa más prestigiosa" (.4.5), "Ítem 3: Decido viajar" (.2.8), "Ítem 4: El horario de trabajo no me permite realizar otras actividades (descansar, familia, estudios, etc.)" (.4.7), "Ítem 7: Puedo encontrar fácilmente otro trabajo" (3.7), "Ítem 8: Existe poca comunicación en mi equipo de trabajo y hay chismes" (.4.6), "Ítem 9: La empresa no me brinda información clara" (.4.4), "Ítem 14: El sueldo no me alcanza para satisfacer todas mis necesidades" (4.8), "Ítem 17: Mi jefe me vigila constantemente" (.4.7), "Ítem 19: Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)" (.4.7), "Ítem 25: No tengo un horario de trabajo definido" (.4.1), "Ítem 27: Mis amigos o familiares me aconsejan que debería cambiarme de empresa" (.4.9), "Ítem 58: Tengo más trabajo porque no hay suficiente personal" (.3.7).

Por último, se procedió hacer nuevamente un análisis factorial con los ítems que no fueron eliminados en el análisis anterior, para los cuales se obtuvo una confiabilidad alta [α de Cronbach = .954].

ANEXO 07: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROGRAMA DE FORMACION GENERAL

1. VISIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN GENERAL

Ser una Unidad de excelencia académica, acreditada y reconocida por la sociedad; con liderazgo en el desarrollo de las competencias genéricas en la formación profesional de los estudiantes de la universidad; propiciando la revaloración cultural, la práctica de la ética, la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible del país.

2. MISIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN GENERAL

Ofrecer a los estudiantes una formación general integral caracterizada por:

- El desarrollo de SABERES diversos, propios de las ciencias matemáticas, lingüísticas, naturales, sociales y culturales, favoreciendo la creación y producción de conocimientos, el pensamiento crítico – reflexivo y el fomento de la investigación científica.
- El desarrollo del SER personal del estudiante, formado para actuar con autonomía, juicio y responsabilidad, capacidad de autocrítica, disposición para aprender y desaprender y ajustarse a las circunstancias cambiantes del mundo en que vivimos.
- El desarrollo de HABILIDADES para hacer y actuar con iniciativa y creatividad en el análisis de situaciones complejas, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la investigación, el manejo de información, el razonamiento crítico y el pensamiento sistémico; así como una comunicación efectiva en las relaciones interculturales.
- El desarrollo de formas de CONVIVENCIA social, basadas en el respeto a las personas, a la diversidad; la capacidad de dialogar; gestionar y resolver conflictos; cooperar y mostrarse solidario y participativo en la vida democrática de la comunidad.

3. PROPUESTA PEDAGÓGICA

Considerando que a Formación General le compete implementar, desarrollar y evaluar las competencias genéricas en la formación del (a) estudiante, nuestra propuesta pedagógica se ubica dentro del ámbito de las corrientes humanistas, socioculturales y constructivistas.

Del humanismo tomamos sus principios derivados de su concepción sobre la persona: *“el ser humano es un ser racional, afectivo, socializado, progresista y realista, con una marcada tendencia a la realización de sí mismo, a experimentar*

a crear, a expresar sus sentimientos, a simbolizar y a tener conciencia”(ROGERS, Carl).

Postulamos que las personas son básicamente cooperadoras y constructivas. Cuando a la persona se le proporcionan ciertas condiciones basadas en el respeto, la aceptación, la confianza y la tolerancia, sus potencialidades se desarrollan en forma constructiva, teniendo como meta educativa la facilitación del cambio y del aprendizaje. El estudiante educado es aquel que ha aprendido a aprender, a cambiar y el que ha tomado en cuenta que ningún conocimiento es seguro y que sólo el proceso de buscar y construir los conocimientos es lo que constituye la base de la seguridad en un mundo moderno. En un mundo que cambia la información a un ritmo acelerado, los conocimientos se hacen rápidamente anacrónicos. Nuestra propuesta pedagógica se orienta a estimular el aprendizaje significativo que abarca toda la persona; combina los elementos cognitivos con los afectivos y sociales. Para nuestros propósitos, la función del docente es el de facilitador del aprendizaje del (a) estudiante, proporcionándole las condiciones que lo conduzcan a aprender de una manera efectiva y autodirigida. El objetivo es formar equipos, incluyendo al docente, y convertirlos en comunidades de personas que desean aprender, en los que se da plena libertad a la curiosidad, se incentiva el sentido de búsqueda, de cuestionamiento y de exploración e investigación.

El maestro, como facilitador, sienta las bases de un realismo pedagógico, siendo honesto y congruente en sus actos y en el dominio de su materia, además de aceptar al estudiante como una persona de valor digno de confianza, demostrándole interés por su bienestar. Por otra parte, el estudiante, en este encuentro entre el que facilita y el que aprende, aprende a participar en el proceso. El/la estudiante debe percibir las condiciones facilitantes: realismo, estima, comprensión empática; asimismo debe tomar conciencia de la existencia de un problema. De otra manera hay poco o ningún estímulo para aprender o cambiar. La problematización genera motivación. Ante un obstáculo, la tendencia natural es hacerle frente, trabajar en él y procurar resolverlo. Las condiciones para facilitar el aprendizaje son actitudes no solo técnicas, sino actitudes de respeto, cariño, preocupación, afecto, comprensión.

De la orientación sociocultural de Vigotsky, nos sirven de fundamento los siguientes principios:

- Los procesos psíquicos superiores desde la atención hasta el pensamiento conceptual se construyen en base a las interrelaciones sociales.
- El / la estudiante desempeña un papel activo en su propia formación. Ser sujeto de la educación es ser formador de sí mismo y de los demás.
- El diálogo como vía de formación tanto en la ética como en la educación.

Del aprendizaje social de Bandura, asumimos que el aprendizaje es un proceso continuo, latente: el ser humano aprende toda la vida en tanto que es capaz de procesar información y de aprender vicariamente. Los modelos de elevado estatus, competentes, atractivos y admirados favorecen grandemente el aprendizaje. La percepción de la autoeficacia y los códigos morales internos juegan un rol principal en la regulación de la conducta. Para viabilizar esta propuesta se proponen metodologías activas: aprendizaje

basado en problemas, estudio de casos, juego de roles, sociodramas, talleres, trabajos de campo, dinámicas de trabajo grupal y de equipo, entre otras.

4. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN GENERAL

La Formación General es un conjunto de experiencias curriculares, que implementan el perfil genérico del profesional, dirigidas a desarrollar habilidades relacionadas con la comprensión de los problemas de la realidad nacional e internacional, el enriquecimiento y la expresión del pensamiento crítico y creativo, el dominio de los recursos del aprendizaje, las estrategias de trabajo en equipo, la conducta ética, el reconocimiento de sus propios valores y de aquellos que conforman la otredad; esto le permitirá actuar con versatilidad ante las exigencias del mundo contemporáneo.

5. PERFIL DEL INGRESANTE

- Un (a) estudiante que tenga capacidad para comunicarse correctamente en su lengua materna, que comprenda textos y mensajes complejos, orales y escritos y que entienda sistemáticamente los diferentes elementos que constituyen o conforman nuestra lengua.
- Un (a) estudiante que desarrolle las capacidades para el razonamiento lógico, mediante el dominio de los sistemas numéricos, geométricos, métricos, lógicos, analíticos, de conjuntos, de operaciones y relaciones, así como para su utilización en la interpretación y solución de problemas de la ciencia, de la tecnología y los de la vida cotidiana.
- Un (a) estudiante que desarrolle actitudes favorables hacia el conocimiento y que valore y participe en la conservación de la naturaleza y el ambiente.
- Un (a) estudiante que desarrolle la capacidad para utilizar los conocimientos en su dimensión teórico – práctica y viceversa a favor de su utilización para la solución de problemas.
- Un (a) estudiante con iniciativa que le permita ejercitarse en los campos más avanzados de la tecnología y el entrenamiento en disciplinas procesos y técnicas variadas para que se convierta en un ciudadano socialmente útil.
- Un (a) estudiante que comprenda el desarrollo de la sociedad a través del estudio científico de la historia y de las ciencias sociales, con miras al análisis de las condiciones actuales de la realidad social.
- Un (a) estudiante respetuoso, responsable, leal, honesto, tolerante, justo, comprometido con el desarrollo de su estima, capaz de trabajar en equipo con actitudes de liderazgo y responsabilidad social.
- Un (a) estudiante reflexivo (a) y crítico (a) formado (a) en y para los derechos y deberes, el conocimiento de los principios constitucionales y de las relaciones internacionales.
- Un (a) estudiante con sensibilidad estética y artística que desarrolle su creatividad y se familiarice con diferentes medios de expresión artística, que valore y respete los bienes artísticos y culturales.
- Un (a) estudiante que valore la salud y los hábitos relacionados con ella.
- Un (a) estudiante que se esfuerce en la búsqueda de nuevos conocimientos y utilice con sentido crítico los distintos contenidos y formas de información.

6. PERFIL DEL EGRESADO

El egresado debe haber desarrollado las siguientes competencias genéricas, además de las competencias de su carrera:

- a) Procesa información, mediante mecanismos de análisis, síntesis, abstracción y reflexión, valorando la diversidad temática.
- b) Plantea problemas científicos y los desarrolla aplicando el método científico.
- c) Aplica los conocimientos a la práctica, a fin de solucionar problemas planteados.
- d) Trabaja en equipo para el logro de metas, respetando la diversidad de opiniones y con actitud ética.
- e) Toma decisiones en base a información validada y pertinente, con criticidad.
- f) Comunica mensajes, de manera efectiva, a diferentes tipos de audiencia que hablan el mismo idioma, demostrando cuidado en el uso de los códigos oral, escrito y gráfico.
- g) Desarrolla estrategias y técnicas que le permitan aprender permanentemente, demostrando autonomía, creatividad e innovación.
- h) Usa la tecnología de la información y la comunicación (TICs) para mejorar su desempeño, con responsabilidad y pertinencia.
- i) Promueve acciones en defensa de la cultura y del ambiente, demostrando responsabilidad social.
- j) Desarrolla habilidades interpersonales basada en una escala de valores, que favorezcan la convivencia y respeto a la interculturalidad.

7. PERFIL GENERAL DEL DOCENTE

- a) Competencias profesionales
 - Especialista en su campo
 - Domina de la materia a su cargo
 - Investiga y publica
 - Domina una segunda lengua
 - Posee una perspectiva profesional interdisciplinaria
 - Presenta evidencias de estar actualizado
- b) Competencias pedagógicas
 - Habilidad para planificar, ejecutar y evaluar el aprendizaje
 - Habilidad para el empleo de metodologías activas en el aprendizaje
 - Habilidades de comunicación oral, escrita y gráfica
 - Inclinação hacia la excelencia académica
 - Manejo de las Tics
 - Manejo de grupos y equipos de trabajo
 - Reconoce y comprende los procesos, características y condiciones internas y externas del aprendizaje en educación superior
- c) Competencias personales y sociales
 - Personalidad estable, saludable, autoestima alta y valores fundamentales.

- Profundamente humano, respetuoso, empático, congruente, optimista, honesto, comprometido con su función y solidario.
- Culto, ético, creativo, proactivo y con capacidad para relacionarse con los demás y trabajar en equipo.
- Crítico, cuestionador y reflexivo; sustenta sus ideas con argumentos sólidos.
- Produce, trasmite y comprende mensajes con claridad, precisión y coherencia en diversos contextos socioculturales.

8. POLÍTICAS CURRICULARES

El Programa de Formación General desarrollará el currículo en el marco de las siguientes políticas curriculares:

- a) Los estudios de Formación General tienen la misma jerarquía que los de Formación Profesional y se desarrollan conjuntamente con estos en todas las carreras profesionales de la universidad.
- b) Las competencias genéricas desarrolladas a través de los cursos de Formación General no tienen carácter terminal.
- c) Las experiencias curriculares de formación General se desarrollan en un modelo diagonal, por considerarlo coherente con el desarrollo biológico, psicológico y sociocultural del (a) estudiante.
- d) Los cursos de Formación General generan espacios de reflexión y debate, de análisis crítico y autocrítico que son imprescindibles en los juicios de valor.
- e) Incentiva la participación en actividades artístico – culturales, potenciando la identificación con la cultura y la creatividad de docentes y estudiantes.
- f) En los cursos de Formación General se utilizan metodologías activas y participativas que promuevan aprendizajes significativos.
- g) Promueve valores orientados a la conservación del ambiente.
 - h) Las experiencias curriculares utilizan la metodología de la investigación científica, como una estrategia, de manera progresiva, según la naturaleza de cada una.
- i) Privilegia el trabajo en equipo entre alumnos y docentes, utilizándolo como un medio fundamental para la construcción y reconstrucción de conocimientos individuales y colectivos; así como para el desarrollo de la capacidad de convivir solidaria e interculturalmente.
- j) Fomenta el desarrollo de actitudes éticas, vinculadas a la autodisciplina y la responsabilidad personal, la autoconciencia, el crecimiento personal, actitudes equitativas y la formación y convicciones orientadas al cumplimiento del deber social.
- k) Para el apoyo de la tarea educativa se usan los textos editados por los equipos, las bibliotecas física y virtual, guías de aprendizaje, guías de trabajo de campo, así como el portafolio docente.
- l) Las experiencias curriculares son supervisadas permanentemente por los coordinadores de área y la Dirección del Programa.
- m) La capacitación docente es permanente y se desarrolla en dos modalidades: capacitación teórica y metodológica antes del inicio de cada ciclo; y durante el ciclo, en equipos de autoformación, obedeciendo a un diagnóstico de necesidades.

**ANEXO 08: CUADRO DE ROTACION INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL
DEL PROGRAMA DE FORMACION GENERAL 2018.**

La rotación de personal como se puede observar en el cuadro a continuación, es interna. Es importante reconocer que de 71 docentes, un 13% de ellos rotan internamente de un área a otra, solo un 7% u 8% retorna al Programa de Formación General y un 5% aproximadamente han salido del área sin retorno.

Es importante observar que solo un docente opto voluntariamente por la rotación externa debido a estudios en el extranjero.

ROTACION DE PERSONAL DEL PROGRAMA DE FORMACION GENERAL, TRUJILLO 2018											
AÑO	SEMESTRE	DOCENTE	ROTACION INTERNA	%	RETORNO	%	SALIDA	%	ROTACION EXTERNA	%	
2018	I	DOCENTE 1	1		1						
		DOCENTE 2	1				1				
		DOCENTE 3	1		1						
		DOCENTE 4	1				1				
		DOCENTE 5	1				1				
		DOCENTE 6	1		1						
		DOCENTE 7	1					1			
		DOCENTE 8	1		1						
		DOCENTE 9	1		1						
		DOCENTE 10								1	
	TOTAL		9	12.68	5	7.04	4	5.63	1	1.41	
	II	DOCENTE 11	1					1			
		DOCENTE 12	1		1						
		DOCENTE 13	1		1						
		DOCENTE 14	1		1						
		DOCENTE 15	1					1			
		DOCENTE 15	1		1						
		DOCENTE 16	1		1						
		DOCENTE 17	1		1						
DOCENTE 18		1					1				
TOTAL		9	12.68	6	8.45	3	4.23	0	0		
TOTAL ANUAL			18	25.35	10	15.49	8	9.86	1	1.41	

Fuente: Elaboracion propia. En base a 71 docentes del Programa de Formación General, Trujillo 2018