



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LAS AGENCIAS DEL SCOTIABANK EN EL DISTRITO DE TRUJILLO ENTRE 2015 - 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Br. Nataly María Berenice Arroyo Calderón

Asesor:

Dr. Henry Elder Ventura Aguilar

Trujillo – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Nataly María Berenice Arroyo Calderón** denominada:

SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE SERVICIOS EN LAS AGENCIAS DEL SCOTIABANK EN EL DISTRITO DE TRUJILLO ENTRE 2015-2016.

Dr. Henry Elder Ventura Aguilar
ASESOR

Econ. Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Carmen D'Angelo Panizo
JURADO

C.P.C. María Graciela Zurita Guerrero
JURADO

DEDICATORIA

A mi Dios porque siempre es quien me sostiene con su mano para darme la fuerza necesaria y así continuar y lograr mis objetivos.

A mis padres Víctor y Widad, por su amor, dedicación quienes me enseñaron a valerme por mi misma, por creer en mí y alentarme a vencer todo obstáculo que se me presente.

A mi esposo Luis Enrique por estar a mi lado en cada etapa de mi vida, por su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Henry Ventura por su asesoría y tiempo dedicado a la revisión de la Tesis.

A mi casa universitaria y maestros que en el transcurso de mi enseñanza influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona preparada para los retos que pone la vida.

A mi primo Arnold Calderón Vega por su valioso tiempo dedicado a la orientación de los aspectos estadísticos de la investigación.

A los colaboradores de las Agencias del Scotiabank del Distrito de Trujillo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| <u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u> | ii |
| <u>DEDICATORIA</u> | iii |
| <u>AGRADECIMIENTO</u> | iv |
| <u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u> | v |
| <u>ÍNDICE DE TABLAS</u> | vi |
| <u>ÍNDICE DE FIGURAS</u> | vii |
| <u>RESUMEN</u> | viii |
| <u>ABSTRACT</u> | ix |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO | 15 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA | 27 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS | 31 |
| CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN | 36 |
| CONCLUSIONES | 38 |
| RECOMENDACIONES | 39 |
| REFERENCIAS | 40 |
| ANEXOS | 41 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | N° Pág. |
|---|---------|
| Tabla 1. Caracterización de la Satisfacción Laboral ----- | 31 |
| Tabla 2 Nivel de Rotación del Personal ----- | 32 |
| Tabla 3 Satisfacción laboral vs Rotación del Personal ----- | 33 |
| Tabla 4 Contrastación de Hipótesis- Frecuencias observadas ----- | 34 |
| Tabla 5 Contrastación de Hipótesis- Frecuencias esperadas ----- | 34 |
| Tabla 6 Contrastación de Hipótesis- Diferencias ----- | 34 |
| Tabla 7 Resultados de Cuestionario ----- | 43 |
| Tabla 8 Resultados de Cuestionario ----- | 44 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | N° Pág. |
|---|---------|
| Figura 1. Nivel de Satisfacción Laboral del Personal ----- | 31 |
| Figura 2 Nivel de Rotación del Personal ----- | 32 |
| Figura 3 Satisfacción laboral vs Rotación del Personal ----- | 33 |
| Figura 4 Contrastación de Hipótesis----- | 35 |

RESUMEN

Una organización podrá tener mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estarán entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una pernicioso rotación de personal.

Los recursos humanos son de vital importancia para todas las organizaciones, así como también representan el recurso más complejo dentro de la sociedad laboral, debido a las diversas necesidades aspiraciones (profesionales o económicas), ambientes laborales, entre otros que ellos solicitan, el mismo que al no ser satisfechas comienza a generar negativas para la empresa.

Es por eso que la presente investigación tiene como propósito establecer la relación entre las variables satisfacción laboral y rotación del personal, utilizando una investigación de tipo cualitativo de diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo. Se aplicó 41 encuestas a colaboradores que laboran en el área de servicio de la entidad financiera Scotiabank, con un año de antigüedad, ambos sexos y de edad indistinta. Para analizar la satisfacción laboral se utilizó el modelo (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004), en el cual describe las siguientes dimensiones: reto al trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipo de trabajo; mientras las causas de rotación fueron analizadas considerando los trabajos de (Chiavenato, 1990), (Verdugo, 1990), (Mobley, 1982) de los cuales se clasificaron en: procesos de selección y capacitación, desempeño y movimientos de personal.

En base a este estudio se determinó, a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que existe una relación inversa entre la satisfacción laboral y rotación de personal, la cual tiene influencia significativa sobre la decisión del trabajador en abandonar o no, la Institución. Con lo que se recomienda tomar puntos de control en la satisfacción laboral para reducir el índice de rotación de personal.

ABSTRACT

An organization may have greater technological advances and have all the financial capital you need, but if you do not have adequate human resources policy, the workforce or employees are always in and out of the company, motivating with it a pernicious rotation of personal.

Human resources are vital to all organizations, as well as represent the most complex resource within the working society, due to the different needs aspirations (professional or economic), work environments, among others that they request, the same as not being satisfied starts generating negative for the company.

That's why this research aims to establish the relationship between the variables job satisfaction and staff turnover, using a qualitative study of non-experimental design, cross-sectional and descriptive scope. 41 surveys was applied to employees who work in the service area of the bank Scotiabank, one year old, both sexes and age interchangeably. To analyze job satisfaction model (Robbins, Organizational Behavior, 2004) was used, in which he describes the following dimensions: a challenge to work, just rewards, working conditions, work team; while rotation causes were analyzed considering the work of (Chiavenato, 1990), (Verdugo, 1990), (Mobley, 1982) of which were classified as: selection and training processes, performance and staff turnover.

Based on this study the institution was determined through confirmation of our hypothesis that there is an inverse relationship between job satisfaction and turnover, which has significant influence over the worker's decision to leave or not. So it is recommended to take checkpoints in job satisfaction to reduce the rate of turnover.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las organizaciones son entidades estructuradas que están constituidas por personas que cumplen ciertas funciones dentro de ella, que cooperan unas con otras, y unifican sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales, utilizando los recursos tanto materiales, financieros y tecnológicos, entre otros, para lograr el éxito de la organización. En tal sentido (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ta edición, 2004) define a la organización como “una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”. Las organizaciones y las personas guardan una relación directa y recíproca, ya que las organizaciones necesitan del recurso humano para poder alcanzar sus objetivos y las personas ven a las organizaciones como medio para alcanzar sus objetivos individuales. Las personas dentro de la organización ofrecen sus esfuerzos y contribuyen con ella, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, para que ésta logre alcanzar sus objetivos. Para que esto sea posible, es necesario que los individuos estén dispuestos y motivados a hacerlo; por lo cual las organizaciones deben estimular a sus miembros ofreciéndoles un salario justo que le permita atender sus necesidades, w3 seguridad, beneficios, oportunidades dentro de la organización y reconocimiento por su labor, entre otros, lo cual pudiera permitir que éstos se sientan satisfechos y motivados a realizar su trabajo. Si además de estar motivados, tienen los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar su labor, se podría esperar de ellos un desempeño eficiente.

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos. Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto (Chiavenato, Administración

de Recursos Humanos. Quinta Ed., 1999) plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.” En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed., 1999), define el ausentismo como “las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”. En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, (Flórez García Rada, 1998) señala que: “la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”. La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores. El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización. En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

Tomando la historia de la Entidad Financiera que forma parte del estudio la presencia del Grupo Scotiabank en el Perú data del año 1997, cuando ingresó al accionariado del Banco Sudamericano con una participación minoritaria del 35%. El 9 de marzo de 2006, el grupo canadiense elevó al 100% su participación en esa institución, convirtiéndose en su único y principal accionista.

El 13 de mayo de 2006 se concretaba la combinación de ambas instituciones (BWS y Banco Sudamericano) en una sola, Scotiabank Perú S.A.A., un par de años después, en mayo de 2008, el Grupo Scotiabank informó el acuerdo con Intesa Sanpaolo S.p.A. de Italia para adquirir el resto de la participación accionaria de esta última en Scotiabank Perú. Luego de tres meses, el 12 de agosto de 2008, dicha operación se concretó y permitió así que el Grupo Scotiabank incrementara su participación, directa e indirecta, en Scotiabank Perú del 78% al 98%, aproximadamente.

Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Scotiabank, una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional.

Asimismo, es parte fundamental de uno de los grupos empresariales más importantes, conformado además por CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, SCI, entre otras.

La institución inició formalmente sus operaciones como Scotiabank Perú S.A.A. el 13 de mayo de 2006, como resultado de la integración del Banco Wiese Sudameris y del Banco Sudamericano.

Hoy, se ha consolidado como la tercera entidad financiera más importante del país. Sirve a más de un millón 300 mil clientes a través de sus actividades en banca múltiple: banca retail, corporativa, empresarial, institucional y de inversión. En mayo del 2015, Scotiabank recibió la autorización para adquirir las operaciones de banca personal y comercial del Citibank en el Perú, lo que le permitirá afianzar las relaciones con clientes ya existentes, servir a nuevos clientes y aumentar su participación en el mercado de tarjetas de crédito y créditos personales en el país.

A marzo del 2015, cuenta con 212 oficinas a nivel nacional (145 en Lima y Callao, y 67 en provincias).

En los últimos 7 años Scotiabank Perú ha recibido importantes reconocimientos: Seis años consecutivos ha sido elegido el mejor banco para realizar Operaciones Cambiarias en el país por la revista Global Finance; Tres años consecutivos ha sido elegido como el Mejor Banco internacional para realizar Operaciones de Comercio Exterior en el país por la revista Trade Finance; Al cierre del 2013, la calificadora Fitch Ratings elevó la clasificación del Banco a A- (deuda dólares). Fue la primera vez que un banco que opera en Perú obtuvo esa calificación de parte de Fitch, por encima de bonos soberanos. En el 2014 fue considerado en el puesto 6 del ranking de los 25 Mejores Bancos de América Latina según la revista América Economía. En el 2014 fue considerado en el TOP FIVE del Ranking de Great Place to Work Institute en la categoría Grandes Empresas; En el 2014 Scotiabank Perú recibió por tercer año consecutivo el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), otorgado por la Asociación Perú 2021, en reconocimiento a su esfuerzo por cubrir los estándares propuestos para medir su cumplimiento permanente de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial; En el 2014 Scotiabank fue el único banco reconocido por el Ministerio de Trabajo del Perú. Obtuvo el Primer Puesto en el concurso de Buenas Prácticas Laborales en la categoría Prevención, gestión de ceses laborales y preparación para la jubilación, con su Programa Balance.

Sin embargo se puede decir que la Rotación de personal no ha sido una realidad lejana a Scotiabank, a lo largo de los últimos tiempos este es un problema para las empresas contratantes de capital humano. Para los que laboran en una Entidad Financiera como Scotiabank resulta inevitable sentir interés por estudiar e investigar cuánto de estos diversos motivos de Rotación de personal tienen o guardan relación con los niveles de

satisfacción laboral en los trabajadores, porque se percibe que no es lo mismo la satisfacción laboral para un trabajador y otro. El día a día del trabajo en la empresa hace necesario e importante realizar la investigación a fin de medir el verdadero nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Scotiabank, los mismos que en más de una ocasión han expresado y han dado claras muestras de no estar plenamente satisfechos con las ventajas que les otorga la empresa, y que en algunos casos al compararse con otras entidades financieras observan gran diferencia en las condiciones laborales.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la Satisfacción Laboral y la Rotación del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre los años 2015 - 2016?

1.3. Justificación

El presente estudio de investigación tiene su justificación, en cuanto al valor teórico, porque sin duda es un aporte como fuente de conocimientos y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo de la Administración y específicamente del recurso humano, en la relación que se pueda dar entre la rotación del personal que allí labora y su nivel de satisfacción laboral que éstas tienen, al desarrollar su trabajo en las agencias del Scotiabank del Distrito de Trujillo, entre el 2015 - 2016. La Relevancia social, en base a los resultados y conclusiones que se obtuvieron se podrá saber que estrategias utilizar a fin de contrarrestar situaciones y mejorar la gestión del recurso humano en la mejora de su satisfacción laboral, además nos permitirá obtener un nuevo conocimiento; que puede servir de base para la toma de decisiones en las futuras administraciones que asuman la conducción del Banco, asimismo ayudará a concientizar sobre la enorme tarea que tienen los altos ejecutivos de las instituciones bancarias en mejorar la gestión de los recursos humanos que repercute e impacta en los clientes. Las implicaciones prácticas, se derivaran de los resultados que obtendremos en el presente estudio y tendrán que ver con determinar la relación que existe entre el nivel de Satisfacción Laboral y la Rotación del personal que labora en las Agencias del Banco Scotiabank del Distrito de Trujillo entre 2015-2016. Conociendo además la relación entre las dimensiones de cada variable descrita. Estos resultados sin duda son muy importantes puesto que también sirven para fortalecer aquellos aspectos débiles que de por si existen en cada administración reduciendo las brechas de satisfacción de un trabajador.

1.4. Limitaciones

Las principales limitaciones para desarrollar el proyecto están ligadas al tiempo del personal que labora en el área de servicio entre los años 2015 - 2016 para desarrollar las encuestas y a la predisposición de estos para brindarnos con total apertura estas informaciones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y la Rotación del personal que labora en el área de Servicios de las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre los años 2015 - 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el nivel de satisfacción del personal que labora de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre los años 2015 - 2016.
- Analizar el nivel de satisfacción del personal que labora de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre los años 2015 - 2016.
- Cuantificar la Relación que existe en la Satisfacción laboral y la Rotación del personal que labora de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre los años 2015 - 2016.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

En la actualidad, las organizaciones participan en un mercado dinámico que les exigen nuevas habilidades y competencias en conjunto con una oferta de sueldos y prestaciones cada vez más atractivas. Sin embargo, aun en esta dinámica, algunas empresas se apartan de los buenos usos y costumbres para atraer al personal que necesitan y desarrollan prácticas como “Cazatalentos”. Esto deriva en que las organizaciones deben concentrarse no solo en desarrollar y atraer el mejor talento humano sino además, en retenerlo dentro de la organización. Debido a la importancia que reviste este último punto, el presente estudio desea establecer la relación existente entre la satisfacción laboral y rotación de personal, debido a la problemática que se está presentando en el área de Servicios de la Entidad financiera Scotiabank. El personal no dura más de dos años en su puesto de trabajo y esto se ha evidenciado en la inflación del índice de rotación de personal de los tres últimos años.

Respecto a la variable relacionada con la Rotación de Personal el estudio realizado en México por (Lopez Hernandez, 2004), en su tesis “La Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad”, presentada para obtener el grado de Maestro en Ciencias, con especialidad en Administración llegó a las siguientes conclusiones: La mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales. En general podemos señalar que en todos los sentidos, todo aquello que la empresa lleve a cabo propuestas de motivación, generará satisfacción en los trabajadores y motivará un amplio sentido de pertenencia, motivo por el cual provocará que se controle por parte de la organización la rotación de personal y se alcancen razonablemente los objetivos institucionales.

(Hernandez Sánchez, 2010) En su Tesis: “Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana” Universidad de Lima. Lima – Perú. Estudio de tipo exploratorio correlacional. Se analizó el fenómeno en un solo momento por lo que es de carácter transversal. La muestra está conformada por 139 trabajadores (93 obreros, 46 empleados). Se utilizó la Escala estandarizada en Lima Metropolitana de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo, arribo a las siguientes conclusiones: Los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel regular de satisfacción laboral. Los factores que favorecen la satisfacción laboral son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo las que menos la favorecen los factores de condiciones físicas y remuneración. Los obreros tienen un mayor nivel de insatisfacción laboral en aspectos tales

como relación con la autoridad, políticas administrativas y relaciones sociales a diferencia de los empleados quienes si muestran satisfacción hacia estos factores. Con respecto al factor de beneficios laborales y/o remunerativos tanto obreros como empleados se muestran insatisfechos con respecto al incentivo económico, pero en mayor proporción son los empleados los que experimentan una mayor insatisfacción laboral.

(Mundaraín y Reyes, 2007), realizaron investigación titulada: Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano, Estado Sucre. 2006, presentado para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral de los empleados Administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano. Las investigadoras concluyeron: La existencia de un salario no acorde con el trabajo realizado por el personal, calificándolo como no satisfactorio; esto indica que el dinero es un factor extrínseco básico que desea el trabajador para satisfacer sus necesidades. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de Minfra, son satisfactorias entre los empleados, lo que indica una adecuada interacción entre los mismos, evidenciándose que es una condición extrínseca que permite el desarrollo normal de las actividades de cada trabajador, más no lo motiva a realizar las tareas eficientemente. Minfra no le otorga a su personal reconocimiento, ascensos, beneficios referidos al logro de los objetivos, ni le da la posibilidad de progreso, causando con esto la disminución de los niveles de motivación en el empleado y la no satisfacción que puede repercutir en el desarrollo productivo de la organización.

(Alva Zapata, José Luis y Juárez Morales, Junior Alexander, 2014), realizaron la investigación titulada "Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de trujillo-2014", presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Antenor Orrego, los investigadores concluyeron: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis que si existe relación entre las variables satisfacción y productividad. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas. Existe un nivel medio

de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

(Navarro Sánchez, 2008), realizó la investigación titulada “Satisfacción Laboral y Rotación del Personal en empresas de Transporte público” presentada para obtener el título de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios, en Abril 2008 de la ciudad de México, concluyó que en las empresas de transporte público de pasajeros existe una relación negativa entre la satisfacción de los operadores y la rotación ya que entre más satisfechos se encuentren menor será el interés por abandonar la organización, además de que existen grandes niveles de insatisfacción por: La falta de un adecuado modelo de contratación, falta de motivación que le permita a los operadores sentirse alentados, El reconocimiento es nulo y no existen oportunidades de crecimiento en la empresa, Las recompensas que reciben los empleados no son comparables con lo recibido por sus semejantes en otras organizaciones, Los sistemas de salarios no son justos a la percepción del empleado.

b) Bases teóricas

b.1 Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la empresa, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Naylor, Milton L. Blum y James C., 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 1998)

Las actitudes son afirmaciones de valor favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos y muestran como nos sentimos acerca de algo (Dunnette, 1982). Cuando el trabajador dice: “me gusta mi empleo”, está expresando su actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado con el que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

(Fleisman 1979). De manera general, la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 1998)

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: Indicador promedio que ¿puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por Facetas: Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

b.1.1 Determinantes de la satisfacción laboral:

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables en el trabajo y colegas cooperadores (Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 1998)

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo (Hamner, 1974)

Como se ha visto la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral (Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 1998) son:

b.1.1.1 Reto del trabajo

Satisfacción con el trabajo en sí, dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. (Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b.1.1.2 Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los

empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004)

- **Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de personal a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (Ibíd.).

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

b.1.1,3 Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

b.1.1.4 Colegas que brinden apoyo

- **Satisfacción con la supervisión:** El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974). De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

b.1.1.5 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

En este aspecto la relación que existe entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

b.1.2 Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

b.1.3 Recursos para enfrentar la insatisfacción

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.

Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento.

b.1.4 Mejoría de la satisfacción laboral

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y

demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones.

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción (Pinilla, 1982)

b.2 La rotación de personal

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación personal, por este término se entiende a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir; el intercambio de personas que está definido por el volumen de individuos que ingresan y que salen de la empresa. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta ed., 1990)

(Moblely, 1982), define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía. (Mowday R.T. Porter L.W. y Steers R.M., 1982), mencionan que en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación. Estos modelos adjudican la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos. (Steers y Porter, 1983), realizaron una investigación demostrando la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo del supervisor en la rotación. Dos de los motivos más importantes son una pobre supervisión y una persona equivocada en un puesto equivocado, afirmaron (Davis, 1991)

b.2.1. Las causas de la rotación de personal

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos (Werther, 2004).

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante - sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando (Dessler, 1991). En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La primera, refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en

una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

Real: es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado

Potencial: está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

b.2.3 Cómo medir la Rotación de Personal

En ciertos tipos de empresas, o en determinados lugares, el índice de rotación de la mano de obra es muy alto. Con objeto de hacer comparaciones con el ambiente, o bien para estar al tanto de la tendencia, debe llevarse el registro y control de este fenómeno. El Índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría (desde el punto de vista demográfico) un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. Trabajadores que ingresaron} - \text{No. de trabajadores separados}}{\text{Número promedio de trabajadores}} * 100\%$$

c) Hipótesis

La relación que existe entre el nivel de Satisfacción Laboral y la Rotación del personal que labora en las Agencias del Banco Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre 2015-2016, es altamente significativa.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

1.1 Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | ÍTEMS |
|-----------------------|--|--|--------------------------------|---|
| SATISFACCIÓN LABORAL | Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004) | Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo, considerando que el reto del trabajo sea atractivo, que se tenga un sistema de recompensas justas, que las condiciones de trabajo sean adecuadas, que hayan trabajo supervisado; es decir colegas que brinden apoyo y que se tenga compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización. | Reto del Trabajo (RT) | <ul style="list-style-type: none"> • Identidad de la tarea. • Variedad de actividades. 5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo. 1. Totalmente en desacuerdo. |
| | | | Recompensas Justas (RJ) | <ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Sistemas de Pagos • Políticas de ascensos. • Reconocimiento. • Prestaciones |
| | | | Condiciones de Trabajo (CDT) | <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar Personal • Seguridad en el empleo. • Ambiente físico • Espacio de trabajo. |
| | | | Equipos de Trabajo (EDT) | <ul style="list-style-type: none"> • Actitud hacia el Trabajo • Habilidades • Trabajo en equipo. |
| ROTACIÓN DEL PERSONAL | Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir; el intercambio de personas que está definido por el volumen de individuos que ingresan y que salen de la empresa. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed., 1999) | Es el número de movimientos (altas y bajas) de personal en una organización dentro de un periodo de tiempo determinado, ocasionada por los inadecuados procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. | Selección y Capacitación (SYC) | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Contrato. • Salario. • Inducción. |
| | | | Desempeño (DES) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación, Desempeño y Desarrollo. • Motivación • Reconocimiento. • Promoción. • Trabajo en equipo. • Recompensas |
| | | | Movimientos de Personal (MDP) | <ul style="list-style-type: none"> • Bajas voluntarias. • Bajas involuntarias. |

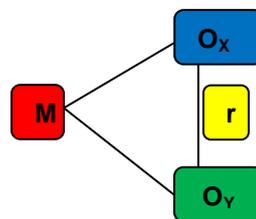
1.2 Diseño de investigación

No Experimental: Correlacional – Transversal

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003)

Correlacional, por que estudia las relaciones entre las variables, o sea la correlación que existe entre ambas.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra (Trabajadores de las Agencias del Banco Scotiabank del Distrito de Trujillo, 2016)

Ox: Observación de la variable 1: Rotación del personal.

Oy : Observación de la variable 2: Nivel de Satisfacción Laboral.

r : Relación de las variables.

1.3 Unidad de estudio

Trabajadores que labora en el área de Servicios de las Agencias del Scotiabank del Distrito de Trujillo.

1.4 Población

144 Trabajadores que laboran en las Agencias del Scotiabank del Distrito de Trujillo, 2015 – 2016. Según el área de Recursos Humanos.

1.5 Muestra (muestreo o selección)

La muestra que se utilizará para la investigación es de 41 empleados de ambos sexos, de edad indistinta, con un año de antigüedad, que laboran en las Agencias del Scotiabank del Distrito de Trujillo, 2015 – 2016

1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Encuesta, ya que es una técnica de recolección de datos que da a lugar a establecer contacto con nuestra unidad de estudio.

Instrumentos de recolección de la información:

El cuestionario. Elaborado sobre la base de un conjunto de preguntas cerradas y se aplicará a los trabajadores indicados en la muestra y se recogerá información sobre las variables de estudio, validada y aplicada por (Lucio, Abril 2008)

1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Con base a la problemática que se desea investigar, se determinó que el mejor instrumento para obtener la información, era la aplicación de un cuestionario dirigido a los empleados del Scotiabank. Esta decisión se basa en las siguientes razones:

Se logra obtener una forma estructurada en la recolección de la información y se tiene uniformidad en las respuestas dirigidas hacia los aspectos de mayor interés, facilitando el análisis de datos.

En el cuestionario se utilizó selección múltiple con escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicio, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y debe expresar solo una reacción lógica (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003)

La terminología utilizada fue sencilla y comprensible, fáciles de responder, cada pregunta contribuye a la obtención de la información que se estaba buscando para la investigación, además de sencillas de tabular e interpretar.

Las alternativas de respuesta están conformadas de la siguiente manera.

| Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La validez que debe cubrir un instrumento de medición, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Los métodos que se utilizó para nuestro análisis de datos son los siguientes:

Estadística descriptiva:

Matriz de base de datos sobre la Satisfacción personal y rotación de personal.

Prueba ji-cuadrado (χ^2), Se aplica principalmente para estudiar la asociación entre dos variables categóricas o cualitativas y para comparar proporciones o porcentajes. Su uso no está restringido únicamente para variables dicotómicas

La expresión de la prueba ji-cuadrado es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(Obs - Esp)^2}{Esp}$$

Obs: frecuencias observadas.

Esp: frecuencias esperadas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

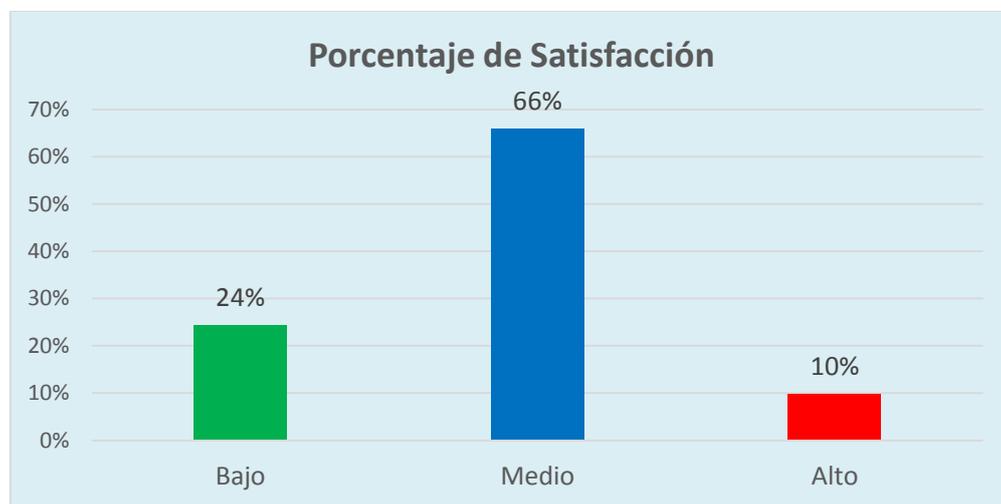
4.1. Estadística Descriptiva.

Tabla 1: Caracterización de Satisfacción Laboral del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015 – 2016.

| Variable 1 | Escala | N° | % |
|---------------------|---------|-----------|-------------|
| SATISFACCIÓN | | | |
| Bajo | 13 - 30 | 10 | 24% |
| Medio | 31 - 48 | 27 | 66% |
| Alto | 49 - 66 | 4 | 10% |
| Total | | 41 | 100% |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Figura 1: Nivel de Satisfacción Laboral del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015 – 2016.



Fuente: Figura 1.

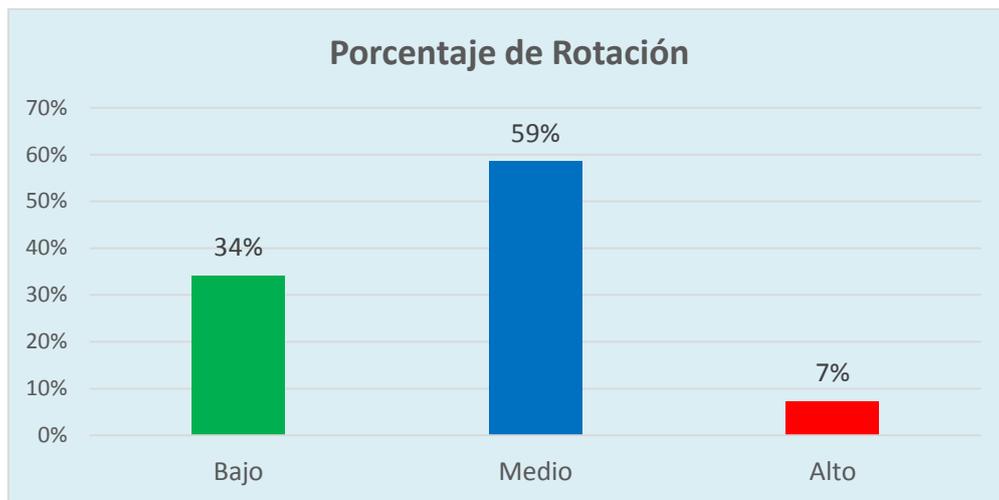
El 66% del personal en el área de servicios de las agencias del Scotiabank del distrito de Trujillo tienen un nivel Medio de satisfacción laboral, el 24% restante tienen un nivel de satisfacción bajo y sólo el 10% dice tener un alto nivel de satisfacción laboral.

Tabla 2: Nivel de Rotación del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015 – 2016.

| Variable 1 | Escala | N° | % |
|-----------------|---------|-----------|-------------|
| ROTACIÓN | | | |
| Bajo | 12 - 28 | 14 | 34% |
| Medio | 29 - 45 | 24 | 59% |
| Alto | 46 - 62 | 3 | 7% |
| Total | | 41 | 100% |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Figura 2: Nivel de Rotación del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015 – 2016.



Fuente: Figura 2.

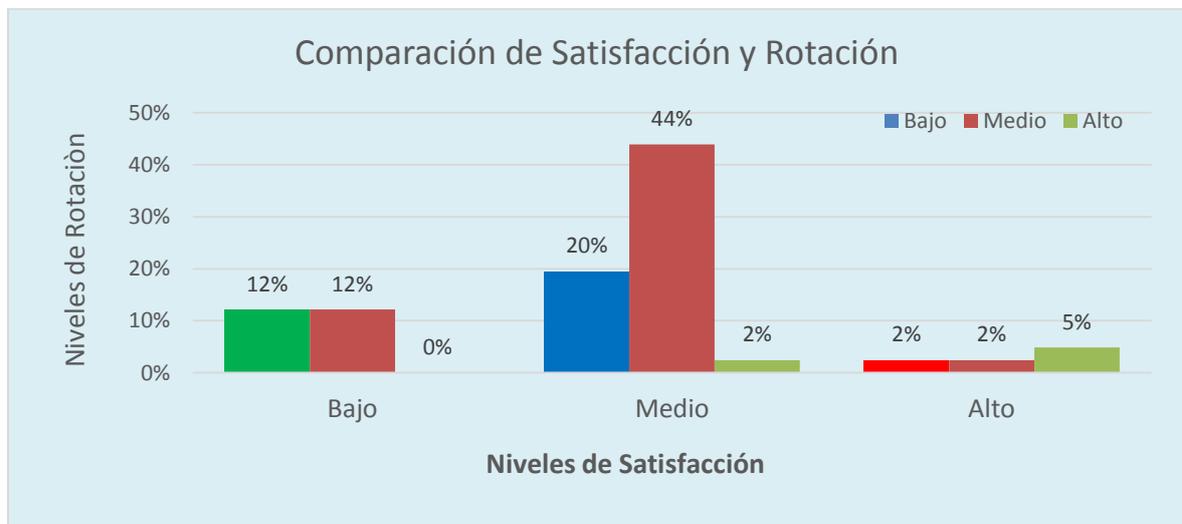
El 59% del personal en el área de servicios de las agencias del Scotiabank del distrito de Trujillo tienen un nivel Medio de rotación, el 34% restante tienen un nivel de rotación bajo y sólo el 7% dice tener un alto nivel de rotación.

Tabla 3: Satisfacción laboral vs Rotación del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015 – 2016.

| Satisfacción laboral | Rotación | | | | | | Total | |
|----------------------|-----------|------------|-----------|------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| | Bajo | | Medio | | Alto | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Bajo | 5 | 12% | 5 | 12% | 0 | 0% | 10 | 24% |
| Medio | 8 | 20% | 18 | 44% | 1 | 2% | 27 | 66% |
| Alto | 1 | 2% | 1 | 2% | 2 | 5% | 4 | 10% |
| Total | 14 | 34% | 24 | 59% | 3 | 7% | 41 | 100% |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Figura 3: La Satisfacción Laboral y su relación con la Rotación del Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015-2016.



Fuente: Tabla 3.

Del 66% del personal en el área de servicios de las agencias del Scotiabank del distrito de Trujillo que tienen un nivel Medio de satisfacción laboral, el 20% de ellos tienen un nivel bajo de Rotación, el 44% un nivel medio y sólo el 2% tienen un nivel alto de rotación.

4.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS (PRUEBA CHI CUADRADO)

Con el fin de evaluar la relación o independencia de nuestras variables Satisfacción y Rotación, se utilizará la prueba de chi cuadrado debido a que son dos variables cualitativas, a continuación se construirá las frecuencias observadas y esperadas:

Tabla 4:

Tabla de Frecuencias Observadas

| Satisfacción laboral | Rotación | | | Total |
|----------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Bajo | Medio | Alto | |
| | N° | N° | N° | N° |
| Bajo | 5 | 5 | 0 | 10 |
| Medio | 8 | 18 | 1 | 27 |
| Alto | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Total | 14 | 24 | 3 | 41 |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Tabla 5:

Tabla de Frecuencias Esperadas

| Satisfacción laboral | Rotación | | | Total |
|----------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Bajo | Medio | Alto | |
| | N° | N° | N° | N° |
| Bajo | 3.41 | 5.85 | 0.73 | 10 |
| Medio | 9.22 | 15.80 | 1.98 | 27 |
| Alto | 1.37 | 2.34 | 0.29 | 4 |
| Total | 14 | 24 | 3 | 41 |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Tabla 6:

Diferencias

| Satisfacción laboral | Rotación | | | Total |
|----------------------|-------------|----------|-----------|-----------|
| | Bajo | Medio | Alto | |
| | N° | N° | N° | N° |
| Bajo | 0.74 | 0 | 1 | 2 |
| Medio | 0.16 | 0 | 0 | 1 |
| Alto | 0.10 | 1 | 10 | 11 |
| Total | 1.00 | 1 | 11 | 13 |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Sean las Hipótesis:

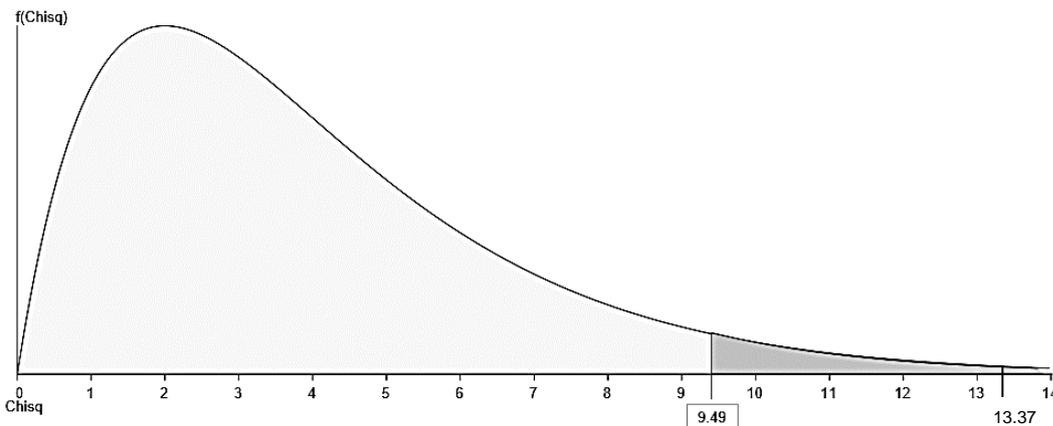
H₁: Existe relación entre el Nivel de Satisfacción Laboral y la Rotación del personal que labora en las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre el 2015-2016.

H₀: No existe relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y la Rotación del personal que labora en las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre el 2015-2016.

Cálculo de la Chi Cuadrado:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E} = 13.37$$

Figura 4: Región crítica de Satisfacción laboral y Rotación del personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre los años 2015-2016.



Fuente: Elaboración propia.

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula (H_0) $X^2_c > X^2_t$.

Conclusión: Existe una relación significativa entre las variables Satisfacción laboral y la Rotación de los trabajadores en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015 - 2016, al 95% de confianza.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Con base al análisis realizado en este informe que detalla el nivel de satisfacción, podemos apreciar en la tabla N°1 el nivel de satisfacción es medio con un 66% seguido de un nivel bajo de 24%, lo que es un alto nivel de insatisfacción con respecto al total de encuestados. Cabe detallar que el más alto puntaje está en la dimensión de Recompensas justas, donde el empleado no se siente muy bien remunerado, los salarios que ofrecen no son equitativos con la demanda de su trabajo, la obtención de ascensos no corresponde con los esfuerzos realizados, la empresa no otorga reconocimiento esperado y que las prestaciones que recibe cumplen con sus expectativas. Son similares a las descritas por (Mundaraín y Reyes, 2007) como causas inevitables de insatisfacción laboral donde la existencia de un salario no acorde con el trabajo realizado por el personal, calificándolo como no satisfactorio; esto indica que el dinero es un factor extrínseco básico que desea el trabajador para satisfacer sus necesidades, además de no otorgarle a su personal reconocimiento, ascensos, beneficios referidos al logro de los objetivos, ni le da la posibilidad de progreso, causando con esto la disminución de los niveles de motivación en el empleado y la no satisfacción que puede repercutir en el desarrollo productivo de la organización.

Al analizar el nivel de Rotación de personal se aprecia en la Tabla N°2 nuevamente un alto porcentaje, 59%, en cuanto a las posibles rotaciones en esta Entidad Financiera, teniendo relevancia nuevamente el salario, oportunidades de crecimiento y desarrollo, la promoción de puesto, la búsqueda de nuevas experiencias laborales, tienen relación y se complementan con el autor (Lopez Hernandez, 2004), donde concluye que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales. A demás de señalar que en todos los sentidos, todo aquello que la empresa lleve a cabo propuestas de motivación, generará satisfacción en los trabajadores y motivará un amplio sentido de pertenencia, motivo por el cual provocará que se controle por parte de la organización la rotación de personal y se alcancen razonablemente los objetivos institucionales.

La Satisfacción Laboral y Rotación de Personal bajo este estudio se deja constancia la relación de estas dos variables las cuales se puede apreciar en la tabla N°3 la relación de ambas, con correlación significativa; lo mismo que ocurrió con el estudio de (Navarro Sánchez, 2008) donde concluyó que en las empresas de transporte público de pasajeros existe una relación negativa entre la satisfacción de los operadores y la rotación ya que entre más satisfechos se encuentren menor será el interés por abandonar la organización, además de que existen grandes niveles de insatisfacción por: La falta de un adecuado

modelo de contratación, falta de motivación que le permita a los operadores sentirse alentados, El reconocimiento es nulo y no existen oportunidades de crecimiento en la empresa, Las recompensas que reciben los empleados no son comparables con lo recibido por sus semejantes en otras organizaciones, Los sistemas de salarios no son justos a la percepción del empleado.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y la rotación del personal que labora en el área de Servicios de las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre los años 2015-2016, y de los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

1. En la relación existente entre las dos variables estudiadas para esta muestra, los resultados muestran correlaciones estadísticamente significativas de relación inversa, cuando una de ellas aumenta la otra disminuye.
2. En base a la satisfacción laboral de los empleados existe un nivel medio de satisfacción con un porcentaje de 66%, donde dentro de la variable de satisfacción del personal según sus dimensiones establecidas como estudio: Reto en el trabajo, Recompensas justas, Condiciones de trabajo y Supervisión, existe un porcentaje alto de los encuestados que no se sienten satisfechos, siendo lo más relevante la dimensión de Recompensas Justas donde hubo el más alto nivel de insatisfacción, siendo 30% que están parcialmente en desacuerdo, lo que quiere decir que están insatisfechos.
Aunque el personal tiene la oportunidad de demostrar sus capacidades, los empleados percibieron que sus ingresos no son proporcionales a la cantidad del trabajo realizado, no hay suficientes oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, y además no les reconocen su labor.
3. En cuanto a la Rotación de personal, las principales causas que se puede identificar son que existe muy baja oportunidad de promoción, bajo nivel de motivación que recibe por parte de la empresa, además de contar con un incentivo económico no muy alto, el porcentaje que arrojó el resultado fue del 59% en el nivel medio, lo que significa que más de la mitad de los encuestados no se sienten comprometido con los objetivos de la entidad financiera.

RECOMENDACIONES

1. En base a los resultados obtenidos en la variable Satisfacción del Personal, se plantea para el mejoramiento de la satisfacción de los empleados la creación de nuevos incentivos, sistemas de reconocimiento y remuneración a aquellos empleados que realicen su labor (meta) con éxito, además de establecer políticas salariales de acuerdo al tiempo y labores realizadas. Estar monitoreando al menos dos veces al año los niveles de satisfacción de los empleados ya que estos constituyen una importante pieza en el engranaje de las organizaciones.
2. En cuanto a la Rotación de Personal con un total del 59% en el nivel medio, cuentan con probable ausentismo en la Institución, se sugiere se dé un entrenamiento correcto de los empleados para mejorar su profesión y su especialidad laboral, mejorar los programas de retención, vida y carrera para sus empleados, sondear la satisfacción del empleado, fortalecer la promoción de la toma de decisiones esto influirá significativamente en el desarrollo de capacidades, habilidades y capital humano de la organización.
3. Así mismo se recomienda a futuras investigaciones:
 - Realizar la investigación en otras empresas de diferentes sectores, con el objetivo de identificar nuevos parámetros de medición clave.
 - Aplicar el modelo en otras Entidades Financieras para comparar el desempeño de cada una de sus zonas de operación.

REFERENCIAS

- Alva Zapata, José Luis y Juarez Morales, Junior Alexander. (2014). *“Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de trujillo-2014”*. Trujillo: Universidad Antenor Orrego.
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta ed.* México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed.* Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración 7ta edición.* McGraw-Hill.
- Davis, K. N. (1991). *Comportamiento en el Trabajo.* Mexico: Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal.* Mexico: Prentice Hall.
- Flórez García Rada, J. (1998). *El comportamiento humano en las organizaciones.* Lima : Universidad del Pacifico.
- Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings.* Chicago.
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio. (2003). *Metodología de la Investigación.*
- Hernandez Sánchez, T. (2010). *"Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana"*. Lima: Universidad de Lima.
- Lopez Hernandez, J. J. (2004). *Tesis: "Rotación de los empleados dentro de la Organización y sus efectos en la productividad"*. Mexico.
- Lucio, N. S. (Abril 2008). *Satisfacción Laboral y Rotación de personal en las empresas de Transporte Público de Pasajeros.* México.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control.* Adisson-Wesley Publishing Company.
- Mowday R.T. Porter L.W. y Steers R.M. (1982). *Employee Organization Linkages.* Academic Press.
- Mundaraín y Reyes. (2007). *"Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano, Estado Sucre 2006"*. Sucre: Universidad de Oriente.
- Navarro Sánchez, L. (2008). *"Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en empresas de transporte público de pasajeros"*. Mexico.
- Naylor, Milton L. Blum y James C. (1988). *Psicología Industrial.* Mexico.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial.* Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional.*
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Educación.
- Steers y Porter. (1983). *La motivación y el comportamiento en el trabajo.* McGraw-Hill College .
- Verdugo, V. (1990). *Labor Turnover in Transnational and National Maquiladoras Located in Mexicali, Baja California.* EEUU: The University of Texas at El Paso.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE LA VARIABLE: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Edad: _____

Sexo: Masculino []

Femenino []

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y la Rotación del personal que labora en el área de Servicios de las Agencias del Scotiabank del Distrito de Trujillo entre los años 2015 -2016. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo (a), honesto (a) y sincero (a) en sus respuestas.

Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de la presente investigación científica permitirán mejorar los procedimientos y la gestión de los recursos humanos y el nivel de satisfacción laboral en esta empresa.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 25 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que se aproxime más a la realidad de su institución.

- Totalmente en desacuerdo (1)
- Parcialmente en desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo y en desacuerdo (3)
- Parcialmente de acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

| ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| RETO DEL TRABAJO | | | | | |
| 1. El puesto cuenta con una variedad de actividades para realizarlo. | | | | | |
| 2. La actividad que realiza en su puesto está clara desde el principio hasta el fin. | | | | | |
| RECOMPENSAS JUSTAS | | | | | |
| 3. La remuneración económica es alta en comparación con la que proporciona la competencia. | | | | | |
| 4. Los salarios que ofrece la empresa son equitativos con la demanda de su trabajo. | | | | | |
| 5. La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por el trabajador. | | | | | |
| 6. La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Las prestaciones que recibe cumplen con sus expectativas. | | | | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | | | | |
| 8. El puesto que actualmente desempeña le brinda bienestar personal. | | | | | |
| 9. El espacio donde realiza su trabajo es el adecuado. | | | | | |
| 10. El personal que labora en la empresa está capacitado para desarrollar sus actividades. | | | | | |
| SUPERVISIÓN | | | | | |
| 11. La comunicación con su jefe inmediato se da de forma directa. | | | | | |
| 12. La comunicación con los trabajadores es fluida. | | | | | |
| 13. La actitud de sus compañeros hacia el trabajo es positiva. | | | | | |
| SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | | |
| 14. Consideras que las entrevistas son decisivas para ingresar a la empresa. | | | | | |
| 15. El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado. | | | | | |
| 16. El curso de inducción que llevó a cabo la empresa, cumplió para que se adaptara al puesto. | | | | | |
| DESEMPEÑO | | | | | |
| 17. El desempeño de los empleados es evaluado frecuentemente. | | | | | |
| 18. En la empresa existen oportunidades de crecimiento y desarrollo. | | | | | |
| 19. La motivación que recibe por parte de la empresa le brinda satisfacción. | | | | | |
| 20. En la empresa existen altas oportunidades de promoción en comparación con otras empresas. | | | | | |
| MOVIMIENTOS DEL PERSONAL | | | | | |
| 21. La empresa ha manifestado inconformidad sobre su rendimiento. | | | | | |
| 22. Alguna vez ha dejado de buscar otro trabajo. | | | | | |
| 23. Considera que la empresa le otorga lo necesario para sentirse satisfecho. | | | | | |
| 24. Existe mucha rotación por retiro voluntario; mejores oportunidades. | | | | | |
| 25. Cree que en otra empresa pueda sentirse más satisfecho que en la que actualmente labora. | | | | | |

ANEXO Nº 2

Tabla 7: Resultado de las respuestas que se realizó a los 41 trabajadores de las agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre el 2015-2016.

| Nº de Encuestado | SATISFACCIÓN DEL PERSONAL(65) | | | | | | | | | | | | | | | ROTACIÓN DEL PERSONAL(60) | | | | | | | | | | SATISFACCION | ROTACION |
|------------------|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|----------|
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 22 | 27 |
| 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 49 | 46 |
| 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 33 | 29 |
| 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 35 | 39 |
| 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 29 | 31 |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 35 | 36 |
| 7 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 39 | 31 |
| 8 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 50 | 46 |
| 9 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 32 | 34 |
| 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 30 | 28 |
| 11 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 32 | 46 |
| 12 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 32 | 33 |
| 13 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 36 | 27 |
| 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 30 | 34 |
| 15 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 33 | 29 |
| 16 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 36 | 32 |
| 17 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 34 | 28 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 25 | 34 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 50 | 25 |
| 20 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 29 | 27 |
| 21 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 28 | 29 |
| 22 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 33 | 22 |
| 23 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 33 | 30 |
| 24 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 36 | 27 |
| 25 | 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 22 | 30 |
| 26 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 | 25 |
| 27 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 33 | 35 |
| 28 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 29 | 24 |
| 29 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 38 | 32 |
| 30 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 31 | 30 |
| 31 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 50 | 33 |
| 32 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 31 | 28 |
| 33 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 34 | 29 |
| 34 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 35 | 37 |
| 35 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 41 | 24 |
| 36 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 36 | 32 |
| 37 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 48 | 31 |
| 38 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 32 | 28 |
| 39 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 40 | 35 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 43 | 34 |
| 41 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 31 | 28 |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.

Tabla 8: Resultado de las dimensiones que se utilizó para cada variable.

| | SATISFACCIÓN DEL PERSONAL | | | | | | | | | | | | | ROTACIÓN DEL PERSONAL | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|----|--------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|-------------|----|----|--------------------------|----|----|-----------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|
| | RETO DEL TRABAJO | | RECOMPENSAS JUSTAS | | | | | CONDICIONES DE TRABAJO | | | SUPERVISIÓN | | | SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | DESEMPEÑO | | | | MOVIMIENTOS DEL PERSONAL | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 1 | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 10 | 8 | 7 | 9 | 10 | 10 | 12 | 8 | 7 | 6 | 7 | 9 | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 8 |
| 2 | 13 | 14 | 14 | 12 | 14 | 12 | 13 | 13 | 12 | 14 | 11 | 10 | 11 | 12 | 12 | 15 | 14 | 12 | 13 | 15 | 14 | 8 | 14 | 14 | 12 |
| 3 | 9 | 8 | 9 | 11 | 10 | 9 | 11 | 8 | 11 | 7 | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 13 | 10 | 12 | 11 | 15 | 10 | 11 | 12 |
| 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 9 | 7 | 7 | 4 | 5 | 7 | 7 | 6 | 7 |
| 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 7 | 5 | 4 | 5 | 8 | 6 | 8 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral y Rotación de Personal que labora en el área de servicios de las Agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre el 2015- 2016.