



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Incidencia del apoyo organizacional percibido y la motivación  
laboral en la intención de rotación en teleoperadores de  
Lima Metropolitana, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Psicología

**AUTORA:**

Morales Hernández, Shanny Fiorella (ORCID: 0000-0002-8258-8471)

**ASESOR:**

Mg. Olivas Ugarte, Lincol Orlando (ORCID: 0000-0001-7781-7105)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo organizacional

LIMA – PERÚ

2021

## **DEDICATORIA**

A mi madre, que siempre me apoyó y motivó para seguir mis sueños, quien cultivó en mí con su ejemplo, los valores más importantes que han contribuido en mi formación como persona y como una profesional con principios.

A mi abuela, que me cuidó como una mamá y estuvo para mí sin darse cuenta en mis días más difíciles brindándome su apoyo incondicional y una taza de café en mis madrugadas de estudio.

A Rossellyn, mi compañera eterna, que siempre confió en que lograría todo lo que me propusiera, que me motivó a no rendirme, que hoy sigue guiándome por el camino correcto y hoy está cuidándome desde un lugar donde no puedo ir como mi estrella favorita.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi asesor Lincol Orlando Olivas Ugarte, que contribuyó en mi formación y en mi investigación como un docente de excelencia profesional compartiendo sus conocimientos científicos y guiándome para sacar lo mejor de mí como estudiante.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLGOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Población, muestra y muestreo	21
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.4. Procedimiento	23
3.5. Método de análisis de datos	24
3.6. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	39
VI. CONCLUSIONES	44
VII. RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS	47
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1. Niveles de intención de rotación en teleoperadores	26
Tabla 2. Niveles de apoyo organizacional en teleoperadores	27
Tabla 3. Niveles de motivación laboral en teleoperadores	28
Tabla 4. Análisis de la varianza de un factor (ANOVA)	29
Tabla 5. Coeficientes de determinación	30
Tabla 6. Coeficientes del modelo de la ecuación	31
Tabla 7. Prueba de normalidad para las variables de estudio	32
Tabla 8. Relación entre la intención de rotación y el apoyo organizacional	32
Tabla 9. Relación entre la intención de rotación y la motivación laboral	33
Tabla 10.	33
Tabla 11. Prueba de normalidad para las variables de estudio	35
Tabla 12. Relación entre la intención de rotación y el apoyo organizacional	36
Tabla 13. Relación entre la intención de rotación y la motivación laboral	38

## Índice de figuras

Figura 1. Niveles de intención de rotación en teleoperadores	26
Figura 2. Niveles de apoyo organizacional en teleoperadores	27
Figura 3. Niveles de motivación laboral en teleoperadores	28
Figura 4. Gráfico de dispersión para la intención de rotación y el apoyo	35
Figura 5. Gráfico de dispersión para la intención de rotación y la motivación	36
Figura 6. <i>Gráfico de dispersión para la motivación autónoma</i>	37
Figura 7. <i>Gráfico de dispersión para la motivación autónoma</i>	37

## RESUMEN

Este estudio se propuso generar un modelo para explicar la intención de rotación en un grupo de teleoperadores peruanos. Participaron 411 trabajadores, 71% mujeres, entre 18 y 45 años. Para la recolección de datos se utilizó tres instrumentos: la Escala de intención de rotación (TIS-6), la Escala de apoyo organizacional percibido (AOP-versión abreviada), y la Escala de motivación en el trabajo (R-MAWS). Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple indican que el apoyo organizacional percibido y la motivación laboral explican el 55% de la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $R = .742$ ,  $R^2 = .55$ ). Por otro lado, el análisis de regresión logística binaria mostró que el modelo ingresado puede predecir la intención de rotación en 61.3% (Pseudo R cuadrado de Nagelkerke=.613), y que existe un 83.5% más de probabilidad de predecir la intención de rotación si se toma en cuenta el nivel de apoyo organizacional percibido y el grado de motivación laboral.

**Palabras claves:** apoyo organizacional percibido, motivación laboral, intención de rotación, teleoperadores, call center

## ABSTRACT

This study set out to generate a model to explain the intention of rotation in a group of Peruvian telemarketers. 411 workers participated, 71% women, between 18 and 45 years old. For data collection, three instruments were used: the Rotation Intention Scale (TIS-6), the Perceived Organizational Support Scale (AOP-shortened version), and the Work Motivation Scale (R-MAWS). The results of the multiple linear regression analysis indicate that perceived organizational support and work motivation explain 55% of the intention to turn over ( $p < .05$ ,  $R = .742$ ,  $R^2 .55$ ). On the other hand, the binary logistic regression analysis showed that the entered model can predict the intention to rotate in 61.3% (Nagelkerke's Pseudo R squared = .613), and that there is an 83.5% greater probability of predicting the intention to rotate. if the perceived level of organizational support and the degree of work motivation are taken into account.

**Keywords:** perceived organizational support, work motivation, rotation intention, telemarketers, call center

## I. INTRODUCCIÓN

Las compañías dedicadas al telemercado han reflejado un dominio económico en servicios en la estructura productiva; los centros de llamadas o también llamados *call center*, son empresas de producción de telemensajes y su esencia es la telenegociación entre el operador y el cliente (Micheli, 2007). Estos concretaron su expansión gracias a la necesidad de lidiar más efectivamente con los clientes y minimizar costos operativos (Muñiz, 2010). Es así, que se creó la innovadora figura laboral: el teleoperador, sus funciones están relacionadas a realizar llamadas para ofrecer productos o servicios, cobros, captación de nuevos clientes, resolución de problemas técnicos a los usuarios de alguna empresa, entre otros (Micheli, 2004).

Se sabe que, este tipo de empresas se empezó a desplegar a partir de 1970 para ampliar la atención de posibles clientes, fue creciendo progresivamente digitalizando plataformas e innovando habilidades de los trabajadores (Micheli, 2007). Sin embargo, uno de los dilemas más recurrentes en estas empresas, son los altos niveles de rotación de personal. Al respecto, la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFP) sostiene que las causantes de dicha problemática, se deben a la poca comunicación con los colaboradores, el poco apoyo organizacional, la escasez de recursos, el desbalance entre tareas y responsabilidades, un ambiente de trabajo hostil y la falta de una capacitación óptima (Cabrera et al., 2011).

Como ya se hizo mención, la industria de los *call center*, es considerado como el sector con mayores niveles de rotación de personal, investigaciones hechas en Estados Unidos afirman que el nivel de rotación es superior al 25%, entre el factor más influyente es la edad de los teleoperadores, una casi totalidad son menores de 35 años (Micheli, 2012). Con respecto a ello, en el libro *Administración de recursos humanos* de Bohlander et al. (2018) afirman que, dado el mercado laboral actual, por ser tan competitivo y el notorio aumento de la oferta laboral, los niveles de rotación de personal podrían ser muy altos y no poder manejado por las empresas, incluso podría generar efectos contraproducentes para la misma. En dichas circunstancias, la rotación de personal es un factor contraproducente para la organización, al mercado e incluso a la economía del sector (López, 2011).

Un factor tomado en poca consideración, es el costo que podría suponer la reposición de un trabajador, un estudio hecho por G&A Partners (2013), compañía especialista en recursos humanos, aportó que el reemplazar a un operador tiene un costo entre el 40% y 70% de un paquete salarial anual, además de costos en pérdidas de negocios, disminución en la calidad de los servicios o la desmotivación de los colaboradores por la falta de personal. Según Pedrero (2006), la necesidad de los *call center* de poder mitigar el impacto que genera la rotación de personal, conlleva a la constante búsqueda de trabajadores, elevando los costos de nómina generando efectos de pérdida.

A nivel mundial, la consultora Global Industry Analysts Inc. en el 2015 estimó que, la industria de los *call center* registraría para el 2022, un mercado de 407 billones de dólares en el mundo, habiendo duplicado los ingresos del 2015 (Gamarra, 2017). Un reciente estudio de Hualde y Micheli (2021) confirman el constante crecimiento de la industria pues, las demandas de teleoperadores por las empresas aumentaron por la actual pandemia del COVID-19. Sin embargo, ¿en qué medida ha influido en el trabajo de los *call center* la pandemia por la COVID-19? En España, la empresa internacional GSS Grupo Covian, incrementó en un 75% sus trabajadores, además que el 95% de los mismos, trabajan desde sus domicilios (OIT, 2020). Asimismo, la Asociación Peruana de Experiencia al Cliente (APEXO, 2021) afirmaron el crecimiento de 50% de la plantilla en la industria de los centros de contacto en el Perú por el cierre de muchas tiendas físicas a consecuencia de la pandemia.

Las empresas en general han tenido que adaptarse a una nueva realidad, entre las consecuencias laborales dadas por pandemia del COVID-19, está la digitalización de sus operaciones, aumentando significativamente las demandas de teleoperadores para cumplir dichas funciones (Hualde & Micheli, 2021). Según el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT, 2020) afirmó que, entre las compañías más conocidas a nivel mundial, la multinacional Atento, con tan solo unos meses del inicio de la pandemia, ya tenía a más de 65 mil teleoperadores laborando desde sus domicilios que, en cifras, sería el 50% de sus colaboradores en comparación del 1% del inicio del año.

En América Latina, la OIT en el 2004 reportó que el sector de *call center* abarcaba 8 de cada 10 trabajadores jóvenes, mientras que el resto trabaja en manufacturas o construcción. Cabe destacar que, la Oficina Comercial del Perú (OCEX) afirmó que los países con mayores tasas de crecimiento en la industria han sido países como Colombia, Perú y Chile (Neira, 2017). Asimismo, la OIT en el 2015 afirmó el crecimiento dinámico de los trabajos en los *call center*, en especial de México, donde hubo un aumento del segmentos nacionales e internacionales pues estos países suelen prestar servicios de *call center* para otros países como Estados Unidos y España.

En el ámbito nacional, el diario Gestión estimó tasas de crecimiento de los *call center* entre el 13% a 17% cada año, es por ello que se considera una actividad con un crecimiento dinámico, se calculó que el 45% de las compañías peruanas brindan los servicios para el exterior (Gamarra, 2017). Al respecto, la Asociación Peruana de Centro de Contacto (APECCO, 2016) estimó que el tiempo de permanencia de sus colaboradores, en un 47% no supera los 6 meses de permanencia. Sin embargo, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION, 2015) indicó que el Perú tiene teleoperadores con uno de los salarios más bajos de Latinoamérica, ¿dicha situación sería una explicación de la alta rotación de personal en las empresas dedicadas a los *call center*?

Diversas investigaciones acerca de la rotación de personal (Risher, 1993; Littlewood, 2006; Contreras et al., 2009; Thwala et al., 2012; Kaur et al., 2013; Subramanian & Shin, 2013) concluyeron que: la remuneración, las condiciones laborales, las posibilidades de crecimiento, la relación con el líder y el ambiente laboral, son factores que podrían conllevar a explorar en la bolsa laboral. Román et al. (2014) afirmaron que el apoyo organizacional percibido, el cual se refiere a como perciben los colaboradores el apoyo y aprecio por parte de la empresa, genera sentido de lealtad cuando está en altos niveles la rotación. Adicionalmente, el estudio de McKnight (2009) explica que la insatisfacción necesidades de seguridad es un motivo de renuncia de los trabajadores por lo que sería importante realizar un especial énfasis en este factor.

En consecuencia y desde lo ya mencionado, nace la obligación de plantear la siguiente pregunta ante la realidad problemática: ¿En qué medida el apoyo organizacional percibido y la motivación laboral inciden en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana-2021?

A nivel teórico, esta investigación contribuye a esclarecer las relaciones entre las variables de intención de rotación, apoyo organizacional y la motivación laboral. Además, servirá como antecedente para trabajos futuros donde se pueda investigar más sobre la correlación de las variables abordadas. A nivel metodológico, se verificarán las propiedades psicométricas de validez y confiabilidad de los instrumentos de medida que podrán ser usados en otros estudios. A nivel práctico, los resultados obtenidos podrían aportar a profesionales de carreras afines en sus trabajos. A nivel social, la investigación ayudará a crear programas organizacionales centrados en reducir los niveles de rotación de personal y evitar sus efectos negativos

Alineado al problema de investigación, el objetivo general de la presente investigación, es establecer la incidencia del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana-2021. Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes: a) Describir los niveles de la intención de rotación, b) Describir los niveles del apoyo organizacional percibido, c) Describir los niveles de la motivación laboral d) Establecer la relación entre el apoyo organizacional percibido y la intención de rotación, e) Establecer la relación entre la motivación laboral y la intención de rotación.

Se planteó como hipótesis general: el apoyo organizacional percibido y la motivación laboral inciden significativamente en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021. Además, se planteó como hipótesis específicas: a) El apoyo organizacional percibido se relaciona inversa y significativamente con la intención de rotación b) La motivación laboral se relaciona inversa y significativamente con la intención de rotación.

## II. MARCO TEÓRICO

Sobre la rotación de personal, en relación a otras variables, se han realizado algunos estudios a nivel internacional. Una investigación en Colombia realizada por Cortina (2016) analizó el rol que cumple el compromiso en las organizaciones en la satisfacción laboral y la intención de permanencia en una población de 409 asesores de un Call center en Medellín. Los resultados indicaron que: hay relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia ( $r = .74, p < .001$ ), por otro lado, el compromiso organizacional y la intención de permanencia, ni el factor normativo ( $r = .03, p > .05$ ), ni el factor continuidad ( $r = .01, p > .05$ ), mostraron niveles significativos de correlación, sin embargo, el factor afectivo ( $r = .76, p < .001$ ) demostró una relación significativa. La conclusión a la que se llegó por tanto es que, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo se relacionan con la intención de permanencia de manera positiva, siendo así, mediadores que aseguran la estadía de los colaboradores dentro de la empresa.

En España, Tamayo (2016) realizó un estudio sobre la percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal para demostrar la importancia que les dan los colaboradores a aspectos laborales y su relación y como se relacionan con aspectos no controlables, personales y su intención de dejar la empresa. Se tomó una muestra de 681 empleados en una compañía de calzado en las sucursales de la ciudad de León (España) y Guanajuato (México). El estudio concluyó que la relación entre la intención de abandono y la satisfacción en el trabajo, el factor salario es el más destacado, este resultó negativo y estadísticamente significativo ( $r = -.76, p < .05$ ), la motivación laboral obtuvo una correlación estadísticamente significativa e inversa ( $r = -.37, p < .05$ ) igual que el factor de satisfacción con las condiciones de trabajo ( $r = -.20, p < .05$ ) e importancia al ambiente de trabajo ( $r = -.50, p < .05$ ). Sin embargo, la correlación entre la intención de abandono y la percepción de importancia de factores laborales como las condiciones de trabajo ( $r = -.001, p < .05$ ), y la cercanía al lugar de trabajo ( $r = -.06, p < .05$ ), fue negativa y poco significativa por lo que fue tomada como una correlación nula.

En México, Reyes et al. (2019) desarrollaron un estudio sobre como repercute el contrato psicológico, el agotamiento y cinismo de los trabajadores en la rotación del personal en una muestra de 201 operarios de una empresa maquiladora por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia. El diseño del estudio fue no experimental, cuantitativo. Se halló que el cinismo, el agotamiento emocional y la violación del contrato psicológico serían predictores de la intención de rotar, el agotamiento emocional afectan positivamente y significativamente en la intención de rotación con un valor con valores de  $r = .62, p < .05$ , el cinismo del empleado también impacta positivamente y significativamente en la intención de rotación con  $r = .45, p < .05$ , sin embargo, la violación del contrato no afecta significativamente en la intención de rotación pues tiene un valor de  $r = .08, p > .05$ . Se concluyó que el agotamiento emocional y el cinismo del empleado serían predecesores de la intención de rotación, pero, la relación predecesora entre la violación del contrato psicológico y la intención de rotación, se denegaron dado que no llegaron a niveles adecuados para ser tomados en cuenta.

Romero y Palacini (2020) estudiaron los niveles del compromiso en las organizaciones y su relación con los niveles de intención rotación en dos empresas de la ciudad de Asunción con 179 participantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. El diseño utilizado de la investigación fue descriptivo correlacional con corte trasversal donde se utilizó la escala de Utrecht de compromiso en el trabajo y la escala de rotación de Mobley. Los resultados indicaron que exististe una correlación estadísticamente significativa inversa entre el compromiso organizacional y la intención de rotar ( $r = -.353, p < .001$ ). Con respecto a sus factores, existe una relación alta e inversa entre los factores de vigor ( $r = -.583, p < .001$ ) y dedicación ( $r = -.496, p < .001$ ) con la intención de rotar. Sin embargo, la dimensión de absorción no es estadísticamente significativa y débil pero inversa ( $r = -.110, p > .001$ ). Se concluye que el factor de absorción no genera cambios en la intención de rotar en los trabajadores, pero las dimensiones de dedicación y vigor si, en general el compromiso en niveles elevados hace disminuir la intención de rotación por su fuerte correlación inversa entre ambas variables estudiadas.

Entre los estudios a nivel nacional Cainicela y Pazos (2016) buscaron identificar la correlación entre la satisfacción en el trabajo y la intención de rotar en una organización dedicada a la minería en el Perú. Se trabajó el estudio cuantitativo de tipo correlacional predictivo, explicativo de corte transversal, se trabajó con una muestra de 150 profesionales de ambos sexos con un muestreo de tipo intencional. Mediante los instrumentos de compromiso laboral (OCQ), la escala general de satisfacción y el instrumento de intención de rotación, se encontró que existe una correlación negativa y estadísticamente significativa entre la intención de rotar y los factores intrínsecos de la satisfacción en el trabajo ( $r = -.42, p < .001$ ) y existe correlación inversa y estadísticamente significativa entre la intención de rotación y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral ( $r = -.33, p < .001$ ). Se llegó a la conclusión que, las dimensiones de la satisfacción en el trabajo, pronostican la rotación voluntaria de los trabajadores en la organización, es decir que, mientras mayor sea la satisfacción en el trabajo, los niveles de intención de renuncia en los colaboradores, disminuye notoriamente.

En Arequipa, Bustamante (2016) realizó una investigación cuantitativa no experimental de tipo correlacional descriptivo de corte transversal sobre la relación entre el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral. Mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple se determinó 124 trabajadores de una empresa cementera para participar en el estudio. Los resultados determinaron que, entre los componentes del compromiso laboral, en el factor afectivo con respecto a la intención de rotación indican una correlación inversa y estadísticamente significativa ( $r = -.30, p < .001$ ), de igual manera, para el factor de compromiso normativo ( $r = -.19, p < .001$ ) pero el factor de continuidad ( $r = -.03, p < .001$ ) no presenta diferencias significativas. Se concluyó que el compromiso organizacional si afecta a la variable de intención de rotar, específicamente los componentes del compromiso afectivo y el compromiso normativo. Dichos factores se relacionan inversamente a la intención de rotar de los colaboradores dado que, si ellos perciben la satisfacción de sus necesidades dentro de la organización, esto incrementará el lazo emocional con la empresa, por consiguiente, una mayor fidelidad hacia su organización motivados por el sentimiento de obligación de permanencia.

Asimismo, Candia et al. (2017) buscaron determinar la correlación entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional con respecto a la intención de rotar mediante un estudio cuantitativo de tipo correlacional causal. Por un muestreo no probabilístico por conveniencia, se llegó a tener 107 funcionarios de una empresa dedicada a la minería en el Perú como participantes en la investigación. Se usaron los instrumentos de satisfacción laboral S20/23, el cuestionario Work Engagement (UWES) y el cuestionario de intención de rotar para llegar a los resultados. Estos evidenciaron que el compromiso organizacional en los factores de vigor y absorción, tienen una correlación negativa y estadísticamente significativa de  $r = -.33$  y  $r = .310$  respectivamente y una  $p < .001$ , mientras que el factor dedicación del engagement presenta un  $r = .12$  y  $p > .001$  lo cual no es estadísticamente significativo para que la variable de intención de rotación varíe o se correlacione. Adicionalmente, la satisfacción laboral presenta los siguientes resultados: factores intrínsecos,  $r = -.38$ ; prestaciones,  $r = -.540$ ; supervisión,  $r = -.51$  y participación  $r = -.39$ , todos con una correlación inversa ( $p < .05$ ) y la dimensión física, aunque es negativa ( $r = -.16$ ) no es significativa. Se concluyó que el aumento del vigor (engagement), las prestaciones por parte de las organizaciones y la supervisión (factor de la satisfacción en el trabajo), disminuye la intención de rotar por parte de los empleados.

En Lima, el estudio de Bellido (2020) de diseño cuantitativo de tipo no experimental correlacional de corte trasversal donde se buscó el efecto y relación entre las variables del compromiso laboral y la intención de rotar. El muestreo no probabilístico por conveniencia determinó 135 teleoperadores entre hombres y mujeres y entre edades de 18 a 44 años. Los instrumentos utilizados de intención de rotación (TIS-6), la escala de compromiso laboral de Meyer y Allen (1991) determinaron que existe correlaciones entre las variables. Los componentes del compromiso laboral presentaron una correlación inversa, el factor de continuidad ( $r = -.319$ ) y el factor normativo ( $r = -.532$ ) fueron estadísticamente significativos ( $p < .05$ ), sin embargo, el factor afectivo no mostró una relación significativa ( $r = .023$ ,  $p > .05$ ). Finalmente se llegó a la conclusión que el compromiso organizacional funciona como una variable protectora que disminuye e impide la intención de rotar.

El concepto de la intención de rotación, Regts y Molleman (2012) afirman que la voluntad de un empleado a salir de su organización en la que labora ya sea por renuncia o abandono. Esto podría desencadenar disminución en el involucramiento de las actividades laborales o afectar el desempeño, cabe resaltar que la intención de renuncia es un claro factor que presagia la rotación voluntaria. Los factores internos o externos a la empresa que conllevan a la intención de rotar de los colaboradores, se saben que impacta en las actitudes y el comportamiento de los mismos. Por otro lado, Navarro (2008) también conceptualizó la rotación laboral como el rompimiento de los lazos entre el empleado y la empresa.

Una primera intención de poder definir la variable fue dada por Mobley (1977), su estudio demostró que las actitudes que asociadas al trabajador con la intención de renuncia son la búsqueda un nuevo trabajo y la evaluación comparativa de la persona sobre el nuevo empleo. Por otro lado, Griffeth et al. (1979) identificaron que existen componentes que influyen en la voluntad de renuncia como: la satisfacción con los beneficios brindados, expectativas sobre el desarrollo profesional y consideraciones familiares (Littlewood, 2006). La intención de rotar es un claro pronosticador de la renuncia voluntaria, en consecuencia, es fundamental determinar los factores influyentes para disminuir la rotación, pues ocasiona a las compañías elevados costos por realizar nuevas contrataciones para mantener el equilibrio de los trabajadores dentro de la empresa (Armstrong, 1999).

Las causas de la intención de rotación según Prieto (2004), es resultado de hechos dados dentro de la organización que repercuten en el comportamiento del trabajador, sin embargo, si se identifican las causantes a tiempo, se podrían determinar estrategias para erradicarlas. Robbins (2004) propuso que las causas más frecuentes son: la insatisfacción laboral, la poca o nula identificación con la empresa, el poco compromiso laboral, las precarias condiciones laborales, las mínimas posibilidades de promoción y el tener mínimos beneficios dentro de la organización. Adicionalmente, Ibarra (2010) encontró que el factor de los salarios por debajo del mercado, pocos beneficios laborales, falta de capacitaciones, sobrecarga de actividades y la nula posibilidad del desarrollo del empleado tiene una consecuencia igual, la posibilidad de renuncia de los colaboradores.

Existen tipos de rotación, Robbins (2013) consideró los siguientes: 1) rotación interna, esto quiere decir que el trabajador es transferido a otro puesto o a otra área, 2) rotación externa, esto se refiere a que existe cambios dentro de la empresa o discrepancias laborales con el trabajador por lo que se da el cese de labores. Asimismo, Hitt et al. (2008) afirman que hay métodos para la retención de los trabajadores las cuales son ser tomadas por la compañía para tener una ventaja competitiva. El artículo *Estrategias de retención del personal* de Gonzáles (2009) concluyó que existen las siguientes estrategias: a) estrategias monetarias referidas a compensaciones económicas, incentivos y bonificaciones y otros; b) estrategias no monetarias referidas a beneficios de formación, planes de carrera, buen clima laboral, reconocimientos, estabilidad laboral, crear sentido de pertenencia, etc.

La intención de rotación en niveles elevados pueden generar efectos negativos, Chiavenato (2007) plantea tres niveles de costos: 1) primarios, relacionados con la salida y la reposición del empleado, se atribuyen gastos por reclutamiento y selección, gastos de documentación y registro, gastos de integración como la inducción y adaptación, gastos de separación como la liquidación; 2) los secundarios, se relacionan con la salida del trabajador, se atribuyen gastos en inversión de tiempo para preparar al empleado ingresado, efectos en el comportamiento del personal y los costos operativos adicionales como los accidentes laborales; 3) costos terciarios, no percibidos inmediatamente como el aumento inversiones extras y pérdida de negocios por la inexperiencia.

Kotler (2012) explica que la rotación de personal genera el descontento y desmotivación por los empleados y la insatisfacción laboral, sin embargo, Flores et al. (2008) explican que la rotación de personal tiene ventajas como: el reclutamiento de talentos nuevos, facilidad de la renovación de personal, rápida salida de trabajadores con bajo rendimiento e incluso, reducción de salarios de los recién contratados pues, estos no cuentan con todos los beneficios de los trabajadores antiguos. Asimismo, las desventajas son: costos del proceso de selección ya mencionados, falta de confidencialidad de los trabajadores retirados sobre la empresa, tiempo de adaptación de los nuevos talentos y la percepción de inestabilidad laboral por los trabajadores antiguos.

El enfoque sistémico con que se trabajó la variable, fue propuesto por Bertalanffy (1976), bajo este concepto, las organizaciones se toman como un sistema el cual se integra por un conjunto de subsistemas con una interacción constante. En el caso de las organizaciones, son sistemas abiertos porque son afectados por factores externos como la diversidad de la fuerza de trabajo, aspectos culturales, económicos, demográficos, tecnológicos o gubernamentales (Tamayo, 2008). Las interacciones entre estos generan una interacción constante que, para el enfoque sería tomado como las entradas (input) y salida (output). El concepto de causalidad circular explicaría la rotación de personal como un efecto de problemas internos o externos dados dentro de la empresa y, este a su vez repercute otros fenómenos como sería la contratación de nuevo personal que volvería a ser afectado por los problemas de la organización (Hernández et al., 2013).

Para explicar la variable de la intención de rotación del personal se han diseñado algunos modelos teóricos (Mobley, 1982; Lee & Mitchell, 1994; Schaufeli & Bakker, 2004), sin embargo, el que explica la variable según los autores, es el modelo teórico de las demandas laborales o JD-R, fue propuesto por Bakker y Demerouti (2007) y determinaron que, la explicación más acertada para que un empleador deje la organización son las demandas laborales que generan el agotamiento. Aquí se propone un vínculo indirecto entre las demandas laborales y la intención de rotación, aunque una limitación del modelo sería que enfatiza principalmente los recursos y demandas contextuales y / u organizacionales y, en menor medida, los recursos personales o el rol de agencia personal (Bothma & Roodt, 2013).

El instrumento con se trabajó para medir la variable de intención de rotación fue la escala TIS-6, fue creada por Roodt (2004) inicialmente con 15 ítems y reducida y validada en su versión abreviada por Bothma y Roodt (2013) con 6 ítems. La reducción se dio por recomendaciones del estudio de Muliawan (2009) para mejorar la confiabilidad manteniendo la unidimensionalidad de la escala, además concluyó que una escala corta podría medir mejor la variable. En la versión reducida se mejoró notablemente la confiabilidad de ahora de .90, lo que hace al instrumento apto para su utilización.

El apoyo organizacional percibido (AOP) es aquella percepción de los trabajadores en relación al nivel en que la institución aprecia sus aportes, muestra preocupación por el bienestar del mismo y apoyo (Antúnez et al., 2013; Bravo & Jiménez, 2011). Por otro lado, Eisenberger (1986) define el apoyo organizacional percibido como aquella creencia de un empleado sobre el nivel en que la institución donde trabaja, aprecia su rol y se preocupa por su bienestar. Por ese motivo el AOP genera el lazo entre el empleado y la organización para quien labora (Jiménez et al., 2009) por el sentimiento de soporte por la empresa que desarrolla en el colaborador, conlleva a la intención de correspondencia y permanecía.

Si bien ya hay varios estudios acerca del AOP, el meta-análisis de Rhoades y Eisenberger (2002) detallaron las siguientes variables causan efecto en la impresión del empleado: el apoyo del supervisor, la calidad ambiental de trabajo, la imparcialidad y las retribuciones en el trabajo. En investigaciones más recientes, el estudio de Kurtessis et al. (2017) adicionó el factor que influye en el AOP, esta es el trato acogedor por los integrantes de la empresa. Por otro lado, Rousseau (1995) agrega el factor del contrato psicológico, este factor hace referencia a la impresión del colaborador sobre las responsabilidades recíprocas y el nivel en que son ejecutadas, pueden ser promesas por parte de la organización o por simples expectativas del mismo. Este estudio es corroborado por Kurtessis (2017) sugiriendo que, el quebrantar el contrato psicológico sería un fuerte predictor del AOP en bajos niveles, incluso más que el efecto positivo de la ejecución de este.

La teoría explicativa del AOP fue desarrollada por el autor del instrumento a utilizar en el presente estudio, Eisenberger (1986) afirmó que esta variable nace de la teoría del intercambio social, dicho estudio permite comprender la esencia de las relaciones entre los trabajadores y la empresa con el sentido de obligación y reciprocidad hacia la empresa. La teoría del intercambio social fue propuesta por Homans (1961), y perfeccionada por Blau (1964), esta teoría fue tomada como antecedente para la teoría del apoyo organizacional percibido donde se explicó que las obligaciones que tiene una persona para corresponder a un trato benevolente de otro sujeto son con el fin de llegar a la reciprocidad proporcional a la inversión hecha y las ganancias obtenidas.

La teoría del AOP explica como el colaborador aprecia el interés de la empresa por favorecer el ámbito laboral con el fin de complacer necesidades emocionales y así evaluar las ganancias de su trabajo en la empresa (Ojeda et al., 2016). Es decir, si los colaboradores perciben el apoyo organizacional incrementará el sentimiento de obligación hacia la realización de sus actividades dentro de la empresa, su compromiso afectivo y la posibilidad que su esfuerzo será retribuido (Ojeda, 2014).

Según Toro (2007) afirmó que presenta dos importantes factores: el primero sería la evaluación que hace la institución con los aportes de sus trabajadores, en segundo lugar, la preocupación y el interés que tiene la organización por el trabajador. Este hecho refleja la teoría de la reciprocidad debido que, si los colaboradores brindan su trabajo con esfuerzo, esperan algún incentivo o beneficio (Littlewood, 2006). Por otro lado, Morales et al. (2014) determinaron que existen formas de apoyo que los trabajadores valoran generando mayores niveles de AOP: en primer lugar, la justicia, luego el apoyo por parte de los supervisores las condiciones laborales y, por último, las recompensas organizacionales. Según el estudio de Payán (2011) tomar en cuenta estos factores aumenta en los empleados su desempeño laboral, un descenso del ausentismo y la rotación de personal.

El apoyo organizacional percibido por los trabajadores genera efectos positivos, tanto para la empresa como el descenso del ausentismo, un mayor compromiso con la institución, aumento del desempeño laboral, mayor intención de permanencia y una mejor disposición hacia el empleo (Tejada & Arias, 2004). Para los trabajadores genera efectos como la satisfacción de las necesidades de apoyo emocional, estima y aprobación que, a su vez, les permite el mejor manejo del estrés laboral (Manfredi & Tovar, 2004).

La exposición constante de apoyo hacia los trabajadores trae efectos positivos, Salazar (2018) afirma que el que los trabajadores tengan una percepción de la empresa como un apoyo de su vida personal, se verá reflejado en la calidad de la vida laboral. Es decir que, el mejorar las relaciones dentro de la organización entre los trabajadores y la institución donde se desempeñan, beneficia a ambas partes (Pack, 2005).

El concepto motivación ha pasado por un proceso de evolución, tiene sus inicios con un enfoque psicoanalítico donde se predominó un concepto de la homeostasis (equilibrio entre factores externos) asociado a la conducta humana. Tiempo después, la motivación toma un enfoque cognitivo donde se centra el interés en el rendimiento y el autoconcepto (Herrera, 2004). La motivación para Robbins y Judge (2009) es el proceso que contiene dirección, intensidad y persistencia de la dedicación en una persona para alcanzar sus objetivos. La vinculación de los 3 factores conlleva a los resultados. Por otro lado, Maslow (1943) tomó a la motivación como el impulso de un individuo para saciar sus necesidades.

En el ámbito organizacional, Newstrom (2011) define que la motivación en el trabajo es la determinación intrínseca de los trabajadores para conseguir metas y es provocada por factores externos o internos. Además, presenta tres factores: de dirección, de enfoque del comportamiento, el nivel de dedicación dado y la constancia del comportamiento. Para Osorio et al. (2016), lo definen como la fuerza psicológica que incita a los trabajadores a empezar, sostener u optimizar sus responsabilidades en su trabajo, adicional a ello, García y Forero (2014) postulan que la motivación laboral se considera como un motor de los colaboradores dentro de una organización que, por efecto, sería un impulso de la misma empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2015) determinó que el ciclo de la motivación implica tres factores: 1) las necesidades, estas se dan por un desequilibrio fisiológico o psicológico; 2) los impulsos o motivos, son comportamientos de búsqueda para la satisfacción de la necesidad y la reducción de la tensión; 3) los incentivos, aquello que alivia la necesidad o alivia el impulso. Por consiguiente, el estudio de Robbins (2013) se hace relevante dado que concluyó que, un trabajador motivado puede traer el éxito de la organización, por ello, enfatiza la importancia de la satisfacción de los colaboradores para una compañía más productiva.

Los tipos de motivos que propuso Hellriegel (1998) fueron tres, afirma que estos impulsan a las personas a realizar alguna acción: 1) motivos aprendidos, referidos a la necesidad de estatus o poder; 2) motivos no aprendidos, referidos a las necesidades fisiológicas y 3) motivos combinados, referidos a la necesidad de pertenencia, comportamientos maternos, deseo sexual, entre otros.

Consecuentemente, existen técnicas que desarrollan la motivación del personal, Ruiz et al. (2013) afirman que estas pueden mejorar la productividad de los empleados como: 1) políticas de conciliación, referidas a la flexibilidad de horario, permisos de maternidad o paternidad, servicios como guardería, lugar de descanso, permisos, etc.; 2) mejora de las condiciones laborales, referidas a la paga, aspectos ambientales del lugar de trabajo como decoración, ventilación, iluminación, mejora de las herramientas de trabajo; 3) enriquecimiento del trabajo, evitar la monotonía de actividades; 4) reconocimiento del trabajo, reforzar el buen desempeño laboral mediante felicitaciones públicas, propuestas de ascensos, aumentos, bonos, etc.

El modelo teórico que explica la variable, es la macro teoría propuesta por Ryan y Deci (2000) de la Autodeterminación, esta relaciona la personalidad, la motivación y el funcionamiento óptimo. La teoría afirma que existen tres necesidades psicológicas innatas básicas: 1) necesidades de autonomía, referidas a la independencia y el yo integrado; 2) necesidades de relación o conexión, referidas al sentido de pertenencia y apego hacia otros; 3) necesidades de competencia, referidas a las habilidades. Estas deben ser complacidas para que un individuo advierta el sentido de integridad, bienestar y autodeterminación, por el contrario, al estar insatisfechas genera malestar en las personas. Además, diferencia dos tipos de motivación: 1) la intrínseca, contiene a su vez la teoría de evaluación cognitiva que se refiere a las necesidades de competencia y autonomía; 2) la extrínseca, contiene a su vez la teoría integración orgánica que describe el comportamiento regulado externamente referido a la motivación por recompensas o castigos, la regulación de conducta introyecta referida a los valores, búsqueda de aprobación o egocentrismo, la regulación a través de la identificación, referida a las metas importantes para la persona y la regulación integrada, referidas a las autoevaluaciones, creencias y necesidades personales de cada uno.

La escala que se usó fue la propuesta por Gagné et al. (2010) para determinar los niveles de motivación laboral llamada R-MAWS, adaptada al español por los mismos autores en el 2012. Consta de 5 factores: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca.

### **III. METODOLGOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es aplicada, en ese sentido, se utilizaron los conocimientos desarrollados por la investigación básica para responder a preguntas concretas en un contexto específico sobre un tema particular (Consejo Nacional de Ciencia tecnología e innovación tecnológica [CONCYTECT], 2018).

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

El diseño es no experimental y de corte transversal pues no hubo manipulación de las variables establecidas (Hernández & Mendoza, 2018) y los datos fueron recolectados en un momento determinado (Kumar, 2011). Además, es de nivel correlacional causal, dado que tuvo como propósito evaluar la relación entre las variables en una población determinada (Hernández et al., 2014).

#### **Variable 1: intención de rotación**

##### **Definición conceptual**

La intención de rotación según Tett y Meyer (1993), lo conceptualizan como “la voluntad consciente y deliberada de dejar la organización que se mide en un intervalo de tiempo” (p. 262).

##### **Definición operacional**

Se define operacionalmente mediante la puntuación obtenida del cuestionario Turnover intention scale - TIS-6 elaborado por Roodt (2006) el cual se compone de 6 preguntas, el instrumento es unidimensional. Los reactivos tienen cinco alternativas de respuesta en escala categórica ordenada, desde nunca = 1, una vez al mes = 2, varias veces al mes = 3, una vez por semana = 4 y varias veces por semana = 5. Para la calificación, se considera que de 6 - 18 puntos indica un deseo de quedarse y de 18 - 30 indica un deseo de retirarse de la empresa (Anexo 2).

## **Variable 2: apoyo organizacional percibido**

### **Definición conceptual**

Eisenberg et al. (1986) entiende el apoyo organizacional percibido como la “interpretación de los empleados sobre el grado en que creen que la empresa valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar” (p. 500).

### **Definición operacional**

La definición operacional es obtenida por la escala unidimensional en la versión reducida de Apoyo organizacional percibido (AOP) elaborado por los mismos autores (2019), está conformado por 10 reactivos con siete alternativas de respuesta en escala categórica ordenada, desde totalmente en desacuerdo = 1, muy en desacuerdo = 2, en desacuerdo = 3, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 4, de acuerdo = 5, muy de acuerdo = 6 y totalmente de acuerdo = 7. Para la calificación del instrumento, varía entre 10 como mínimo y 70 como máximo de puntaje, donde hasta 37 puntos indica un nivel bajo, de 38 puntos a 49 indica un nivel medio y más de 50 indica un nivel alto (Anexo 2).

## **Variable 3: motivación laboral**

### **Definición conceptual**

Para Kanfer (1990), la motivación laboral es aquel “proceso psicológico que determinan la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo” (p.3).

### **Definición operacional**

La definición operacional es obtenida por la escala R-MAWS elaborado por Gagné, et al. (2012), cuenta con 19 reactivos, dividida en cinco dimensiones: 1) Desmotivación: definido como la falta de motivación por una tarea (ítems 2, 15, 16); 2) Regulación externa: consiste en la realización de una tarea determinada con el propósito de conseguir una retribución o evitar un correctivo (ítems 3, 8, 9, 10, 14, 17); 3) Regulación Introyectada: mide el compromiso de efectuar una actividad para evitar sensación de culpa por incumplir lo requerido (ítems 1, 5, 7, 19); 4) Regulación Identificada: referida a la realización de una labor porque el individuo se siente identificado con su valor o por considerarla como algo de importancia (ítems 4, 11, 18) y 5) Motivación Intrínseca: mide la intención del acto de realizar

una actividad por sí misma(o), dado que considera como interesante y agradable (ítems 6, 12, 13). Los reactivos tienen siete alternativas de respuesta en escala categórica ordenada, desde totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, levemente en desacuerdo = 3, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 4, levemente de acuerdo = 5, de acuerdo = 6 y totalmente de acuerdo = 7. La calificación tiene los rangos de: Motivación laboral baja, menos a 80 puntos; motivación laboral media, de 80 a 93 puntos y motivación laboral alta de 94 a más puntos (Anexo 2).

## **3.2. Población, muestra y muestreo**

### **3.2.1. Población**

Según Arias (2006), la población es “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de la investigación” (p. 81). Según la Asociación Peruana de Centros de Contacto, se estimó que en el Perú había 50 000 teleoperadores en el sector de Contact Center (APECCO, 2018).

### **3.2.2. Muestra**

La muestra es una parte de la población que se tuvo en cuenta para la investigación (Arias, 2006, p.83). Se consideraron a 411 asesores de *call center*, siendo promedio aceptable considerando el criterio Gardner (2003) que afirmó que 400 participantes en estudios cualitativos era el tamaño mínimo de muestra.

Los teleoperadores fueron distribuidos por variables demográficas de sexo: 119 (29%) hombres y 292 (71%) mujeres; edad: entre 18 y 45 años ( $M= 28.4$ ,  $DE= 7.122$ ) y tiempo de permanencia en la empresa: 89 (21.7%) de 3 a 6 meses, 57 (13.9%) de 7 meses a 1 año, 140 (34.4%) con más de un año y 125 (30.4%) con más de 3 años.

### **3.2.3. Muestreo**

El muestreo considerado para el presente estudio fue el no probabilístico por conveniencia, debido a que se tomó en cuenta solo a la muestra que quiso ser incluida en la investigación, además de una conveniente proximidad al investigador (Otzen & Mantareola, 2017). Por consiguiente, se tomó en determinados criterios que permitirán formar parte de la población y así, evitar la uniformidad de la

población y de la muestra. Los requisitos fueron: 1) que al momento que los teleoperadores respondan la encuesta, estén con un contrato vigente, 2) que tengan una permanencia en la empresa mayor a 3 meses, 3) que deseen participar de manera voluntaria en la investigación, 4) que completen correctamente el protocolo de evaluación y 5) que manifiesten estar seguros de sus respuestas.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnicas**

Se utilizó la encuesta como técnica para la presente investigación, en donde hubo una serie de preguntas las cuales fueron cerradas dado que, tienen una serie de alternativas de respuesta pre establecidas, esto se hizo con el fin de obtener información con relación a las variables abordadas. Cabe resultar que, el cuestionario fue autoadministrado, bajo la modalidad virtual y no tuvo manipulación del encuestador (Arias, 2012).

#### **3.3.2. Instrumentos**

##### **Escala de Intención de rotación (TIS-6):**

Fue desarrollada originalmente por Roodt (2004), donde el objetivo del cuestionario es medir la intención de rotación de los trabajadores, contaba con 15 ítems, sin embargo, Bothma y Roodt (2013) validaron la versión reducida de 6 ítems y la traducción al español la realizó Flores (2018). Es un instrumento de autoinforme y la aplicación || ser individual o colectiva y con un tiempo aproximado de 10 minutos, cabe destacar que su uso es el ámbito organizacional. Se verificaron las propiedades psicométricas del instrumento reportando las siguientes evidencias de validez interna mediante un análisis factorial confirmatorio: CFI=.96, TLI= .95, RMSEA=.053, SRMR=.026, la confiabilidad de Alfa = .81 y Omega = .83 (Anexo 7).

##### **Escala de Apoyo Organizacional Percibido (AOP – Versión abreviada):**

La prueba fue construida por Eisenberger et al. (1986) y contaba con 36 ítems originalmente, la versión abreviada fue traducida por Ortega (2004) y reducida por Shanock et al. (2019) que contaba con 10 ítems. Es un instrumento de autoinforme y la aplicación puede ser individual o colectiva con un tiempo aproximado de 10 minutos, minutos, su uso es el ámbito organizacional y cuenta con 10 ítems y tiene por objetivo medir las percepciones de los trabajadores acerca del apoyo que les

brinda la organización donde labora. Se verificaron las propiedades psicométricas del instrumento reportando las siguientes evidencias de validez interna mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC): CFI=.97, TLI=.95, RMSEA=.058, SRMR=.076, la confiabilidad: Alfa = .94 y un Omega = .94 (Anexo 7).

### **Escala de Motivación Laboral (R-MAWS):**

La escala fue creada por Gagné et al. (2010) y fue adaptada al español por los mismos autores en el 2012 y adaptada a la realidad peruana por Gastañaduy (2013) y tiene por objetivo medir el tipo y la calidad de motivación de un sujeto dentro de su organización. Es un instrumento de autoinforme, cuenta con 19 ítems, la aplicación puede ser individual o Se verificaron las propiedades psicométricas del instrumento reportando las siguientes evidencias de validez interna mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC): CFI de .97, TLI=.97 RMSEA de .058, SRMR=.89, la confiabilidad general Alfa y Omega general respectivamente es de .82 y .84; por dimensiones: Desmotivación (.82, .83), Regulación externa (.78, .79), Regulación introyectada (.72, .74), Regulación identificada (.74, .77), Motivación intrínseca (.92, .92). Estos resultados, indicarían que la prueba es válida y confiable (Anexo 7).

### **3.4. Procedimiento**

Se elaboró un formulario de Google Drive para la recolección de información en el que se insertará el consentimiento informado donde se les informó que es de carácter anónimo y voluntario, también se detallará los objetivos de la investigación y se pedirá la afirmación para la participación. De igual manera se le pidió los datos sociodemográficos como la edad, sexo, zona de residencia, tiempo de permanencia en la empresa, área de trabajo, entre otros. Se anexaron los instrumentos donde se podrán obtener los datos de las variables del estudio y una escala de veracidad para la verificación de autenticidad de las respuestas y se procedió con la difusión a través de las distintas redes virtuales. Finalmente, culminado el recojo de datos se descargó la información en una hoja de cálculo de Excel, aquí se depuraron los datos y se procedió a exportarlo al programa SPSS para la elaboración del procesamiento de datos.

### 3.5. Método de análisis de datos

Terminada aplicación de la encuesta, se descargaron las respuestas de los participantes en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2017 para construir una base de datos y luego esta información se exportó al programa SPSS 26 para su procesamiento estadístico.

Enseguida, se utilizaron percentiles para elaborar tablas y figuras con las frecuencias y porcentajes sobre los niveles o categorías en las que se clasificaron a los sujetos de la muestra de estudio (Bologna, 2013).

Luego, para la contrastación de hipótesis se empleó la estadística inferencial, se usó el análisis de regresión lineal múltiple para determinar en qué forma la variable dependiente puede predecirse en función de las variables independientes (Dagnino, 2014). Además, se complementó con un análisis de regresión logística binaria que permite estimar la probabilidad de una variable cualitativa o nominal con dos categorías en función de otras variables predictoras que pueden ser cuantitativas o cualitativas (López & Fachelli, 2015)

Seguidamente, se examinó la distribución de los datos con la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (Guillén, 2016) para determinar la distribución de la población. Para la lectura de la prueba de significancia estadística de la hipótesis nula se tomó en cuenta el  $p$  valor  $< .05$  (Supo, 2014), consecuentemente se usó el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman para obtener las correlaciones de las variables abordadas.

Finalmente, se aplicaron los criterios de Cohen (1988) para interpretar la magnitud de los tamaños del efecto del coeficiente de determinación ( $r^2$ ) como pequeño: .01, mediano: .10, y grande: .25.

### **3.6. Aspectos éticos**

La presente investigación se basa en las normas, regulaciones y procedimientos por la asociación americana de psicología, por ello se desarrolló una solicitud, la cual se hizo llegar a los autores del instrumento utilizado en la investigación, con el objeto de obtener la aprobación de la aplicación de la prueba, de igual manera, los colaboradores voluntarios con su participación en resolver el cuestionario virtual, que se envió mediante el uso de las redes sociales, informándoles claramente el objetivo de la investigación, esclareciendo y evidenciando totalmente el grado de confidencialidad y anonimato, con fines netamente de investigación. (APA, 2019).

El estudio obtenido a través de la formación del psicólogo y todo investigador, necesita contar con criterios éticos; asimismo; toda acción que vulnere la ética deberá ser sancionada según el código de ética del Colegio de Psicólogos del Perú, con el fin de hacer valer lo mencionado en el artículo 25 donde se habla sobre la ética como principio fundamental en la práctica de investigación en cuanto a la protección de datos de los evaluados y los criterios éticos que estos engloban el consentimiento informado: Respeto, Justicia e integridad (Colegio de Psicólogos del Perú, 2017).

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

Tabla 1

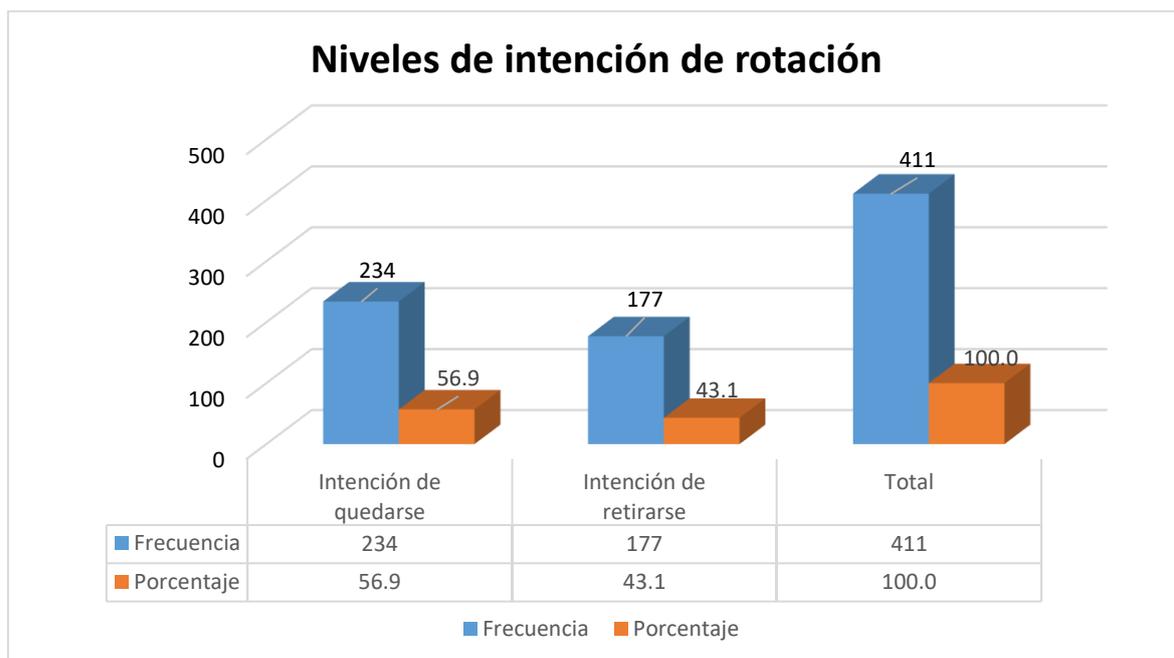
Niveles de intención de rotación en teleoperadores

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deseo de quedarse	234	56.9	56.9	56.9
Deseo de retirarse	177	43.1	43.1	100.0
Total	411	100.0	100.0	

**Nota.** Se considera con deseo de quedarse de 6 a 18 y deseo de retirarse de 19 a 30 puntos

Figura 1

Niveles de intención de rotación en teleoperadores



Se puede apreciar que el 56.9% de los teleoperadores tiene deseo de quedarse y, que el 43.1% tiene deseo de retirarse de la organización de la muestra total. En ese sentido, los datos evidencian que la mayoría de los participantes tiende a ubicarse en la categoría de deseo de quedarse en la organización. Predominando el deseo de quedarse de la intención de rotación.

Tabla 2

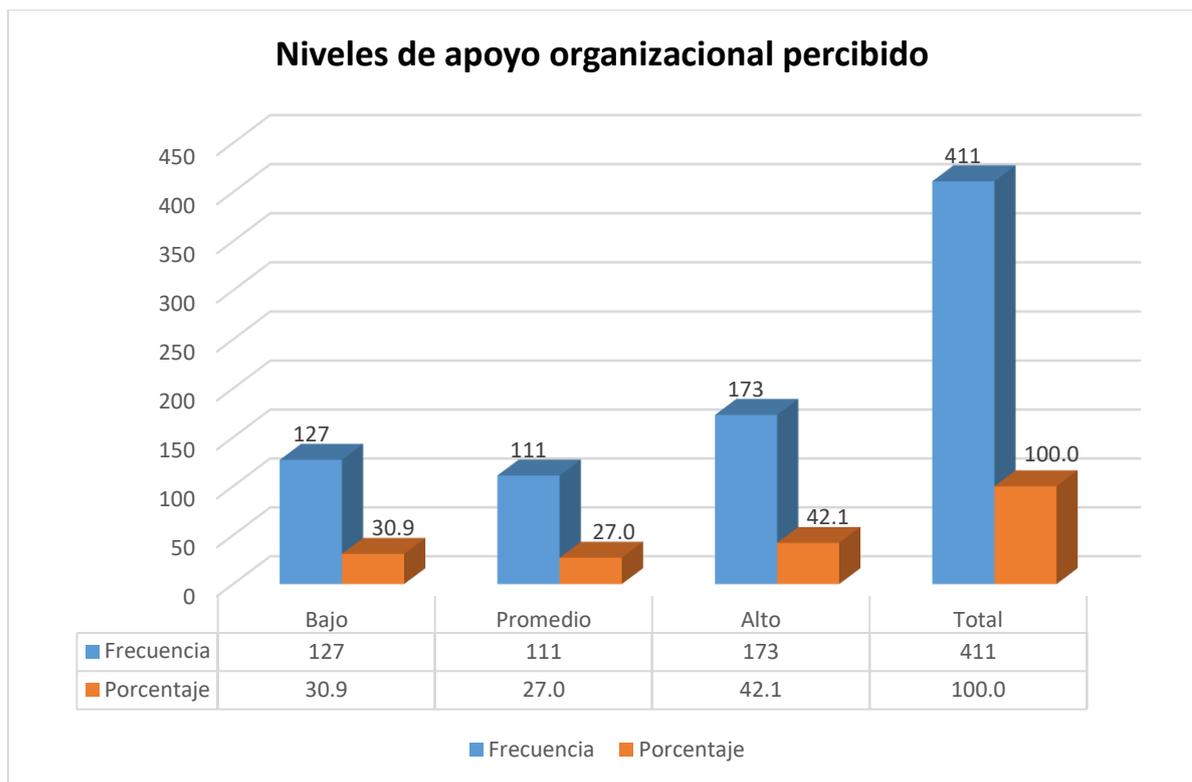
*Niveles de apoyo organizacional percibido en teleoperadores*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	127	30.9	30.9	30.9
Promedio	111	27.0	27.0	76.9
Alto	173	42.1	42.1	100.0
Total	411	100.0	100.0	

**Nota.** Se considera bajo de 10 a 37 puntos, promedio de 38 a 48 y alto de 49 a 70 puntos.

Figura 2

*Niveles de apoyo organizacional percibido en teleoperadores*



Se puede observar que el 30.9% de los teleoperadores tiene un nivel bajo, el 27% tiene un nivel promedio y el 42.1% un nivel alto de la muestra total. En ese sentido, los datos evidencian que la mayoría de los participantes tiende a ubicarse en la categoría de alto y bajo. Predominando el nivel alto del apoyo organizacional percibido.

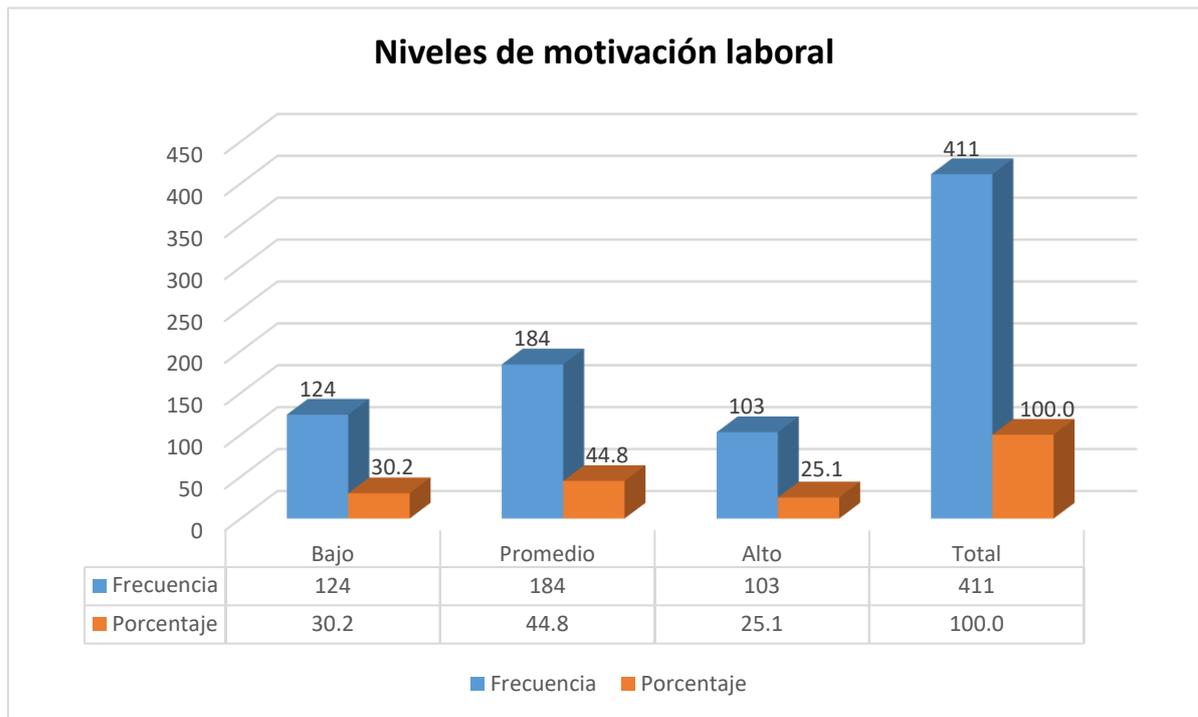
Tabla 3  
Niveles de motivación laboral en teleoperadores

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	124	30.1	30.2	30.2
Promedio	184	44.7	44.8	74.9
Alto	103	25.0	25.1	100.0
Total	411	100.0	100.0	

**Nota.** Se considera bajo de 19 a 80 puntos, promedio de 81 a 93 y alto de 94 a más puntos.

Figura 3

Niveles de intención de motivación laboral



Se puede apreciar que el 30.2% de los teleoperadores tiene un nivel bajo, el 44.8% tiene un nivel promedio y el 25.1% un nivel alto de la muestra total. En ese sentido, los datos evidencian que la mayoría de los participantes tiende a ubicarse en la categoría de bajo y promedio. Predominando el nivel promedio de la motivación laboral.

## 4.2. Análisis inferencial

### 4.2.1. Hipótesis general

H<sub>1</sub>: El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral inciden significativamente en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021.

H<sub>0</sub>: El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral no inciden significativamente en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021.

Tabla 4

*Análisis de la varianza de un factor (ANOVA)*

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7874.486	2	3937.243	211.439	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	7597.426	408	18.621		
	Total	15471.912	410			
2	Regresión	8507.635	3	2835.878	165.732	.000 <sup>c</sup>
	Residuo	6964.278	407	17.111		
	Total	15471.912	410			
3	Regresión	8123.050	2	4061.525	225.491	.000 <sup>d</sup>
	Residuo	7348.863	408	18.012		
	Total	15471.912	410			
4	Regresión	7855.780	1	7855.780	421.869	.000 <sup>e</sup>
	Residuo	7616.133	409	18.621		
	Total	15471.912	410			

a. Variable dependiente: Intención de Rotación

b. Predictores: (Constante), Motivación Laboral, Apoyo organizacional

c. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional, M. Controlada, M. Autónoma

d. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional, M. Autónoma

e. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional

En la tabla 4, se puso a prueba la variabilidad de la regresión para la ecuación multivariada mediante la prueba ANOVA. En distintos modelos se comparó la intención de rotación frente a cada una de las variables independientes propuestas por ello, se determinó que todas las variaciones obtuvieron una significancia menor al  $p < .05$  y un valor de  $F > 1$ . Esto indica que, en este estadio, las variables de apoyo organizacional percibido, motivación laboral, las dimensiones de motivación autónoma y la motivación controlada explican por completo el efecto en la intención de rotación. Se concluye que, existe relevancia de las variables abordadas y sus dimensiones en la intención de rotación.

Tabla 5  
*Coefficientes de determinación*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Error estándar de la estimación
1	.713 <sup>a</sup>	.509	.507	4.315
2	.742 <sup>b</sup>	.550	.547	4.137
3	.725 <sup>c</sup>	.525	.523	4.244
4	.713 <sup>d</sup>	.508	.507	4.315

a. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional, Motivación Laboral  
b. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional, M. Autónoma, M. Controlada  
c. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional, M. Autónoma  
d. Predictores: (Constante), Apoyo organizacional

En la tabla 5, se obtuvo los coeficientes de Pearson conjunta de los modelos explorados evidenciando que el segundo modelo es el que alcanzó los mejores índices de predicción de la variable intención de rotación. En el primer modelo obtuvo un  $R = .713$ ,  $R^2 = .509$  y  $R^2$  ajustado =  $.507$ , esto indica que la intención de rotación cambia en un 50.7% por acción del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral siendo significativa. El segundo modelo obtuvo un  $R = .742$ ,  $R^2 = .550$  y  $R^2$  ajustado =  $.547$  lo cual indica que la intención de rotación cambia en un 54.7% por el apoyo organizacional, la motivación controlada y motivación autónoma. El tercer modelo obtuvo  $R = .725$ ,  $R^2 = .525$  y  $R^2$  ajustado =  $.523$  indicando que la intención de rotación cambia en un 52.3% por el apoyo organizacional y la motivación autónoma. El cuarto modelo obtuvo  $R = .713$ , un  $R^2 = .508$  y un  $R^2$  ajustado =  $.507$  indicando que la intención de rotación cambia en un 50.8% por acción del apoyo organizacional percibido, la cual es significativa.

Tabla 6

*Coefficientes del modelo de la ecuación*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	27.835	.951		29.262	.000
1 Apoyo Organizacional	-.294	.018	-.741	-16.475	.000
Motivación Laboral	.016	.016	.045	1.002	.317
(Constante)	26.535	.937		28.333	.000
2 Apoyo Organizacional	-.244	.019	-.615	-12.856	.000
M. Autónoma	-.147	.031	-.229	-4.753	.000
M. Controlada	.096	.020	.173	4.741	.000
(Constante)	29.608	.693		42.696	.000
3 Apoyo Organizacional	-.230	.019	-.580	-11.956	.000
M. Autónoma	-.120	.031	-.187	-3.852	.000
(Constante)	28.535	.646		44.195	.000
4 Apoyo Organizacional	-.282	.014	-.713	-20.539	.000

a. Variable dependiente: Intención de rotación

En la tabla 6, se realizó en análisis de los coeficientes donde se tomó al segundo modelo como el más adecuado para predecir la intención de rotación. En el primer modelo obtuvo:  $t = -.16.475$  y  $1.002$ , que indica que se puede generalizar la variable, sin embargo, el valor obtenido en  $p > .001$  no es estadísticamente significativo. En el segundo modelo se obtuvo:  $t = -12.856$ ,  $-4.753$  y  $4.71$  y estadísticamente significativo con un valor  $p < .001$ , esto indica que las variables probadas en el modelo aportan a la predicción de la variable dependiente. El tercer modelo obtuvo:  $t = -11.956$  y  $-3.852$  y un valor  $p < .001$ , siendo estadísticamente significativo y con la capacidad de predecir la variable, pero en menor proporción. El cuarto modelo obtuvo:  $t = -.20.539$  y un valor  $p < .001$ , siendo estadísticamente significativo y con la capacidad de predecir la intención de rotación.

Tabla 7

*Análisis de eficiencia estadística*

Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo				
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	250.794	6	.000
	Bloque	250.794	6	.000
	Modelo	250.794	6	.000

En la tabla 7, se observa que, en el modelo de regresión logística ingresado, las variables de apoyo organizacional percibido, motivación laboral, motivación autónoma y motivación controlada fueron los predictores de la intención de rotación. Se concluye que la puntuación de eficiencia estadística indica que hay una mejora significativa en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente con valores de: Chi cuadrado = 250.794;  $gl= 6$ ,  $p < .001$ .

Tabla 8

*Tabla de contingencias de los resultados observados y pronosticados*

Observado		Pronosticado		
		Intención de rotación		Porcentaje correcto
		Intención de quedarse	Intención de renunciar	
Paso 1	Intención de quedarse	203	31	86.8
	Intención de renunciar	37	140	79.1
Porcentaje global				83.5

a. El valor de corte es ,500

En la tabla 8, en el modelo de regresión logística indica que hay un 83.5% de probabilidad de acierto en el resultado de la intención de rotación cuando conozco el nivel de apoyo organizacional, el nivel de motivación laboral y si predomina la motivación autónoma o controlada.

Tabla 9

*Análisis de la bondad de ajuste del modelo*

Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	311,042 <sup>a</sup>	.457	.613

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

En la tabla 9, se observa que el valor de R cuadrado de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 61.3% (.613) de la varianza de la intención de rotación.

Tabla 10

*Coefficientes del modelo de la ecuación*

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp (B)
			.825	2	.662	
			.692	1	.406	.449
			.768	1	.381	.657
			53.077	2	.000	
Paso 1 <sup>a</sup>			52.687	1	.000	45.256
			21.260	1	.000	5.369
			17.744	1	.000	.878
			5.431	1	.020	1.059
			.091	1	.763	.517

a. Variables especificadas en el paso 1: Motivación Laboral, Apoyo organizacional, M. Autónoma, M. Controlada.

En la tabla 10, se observa que las variables de motivación laboral no estarían explicando la intención de rotación dado que, en los Wald presenta valores menores a 1 (Motivación laboral = .825, motivación laboral bajo = .692, motivación laboral promedio = .381), además su significancia estadística es mayor a .05 por lo que no debería considerarse en la ecuación. El apoyo organizacional percibido tiene un valor Wald de 53.077, en niveles bajos y promedios el valor de Wald fue de 52.687 y 21.260 respectivamente y en todos los casos fueron estadísticamente significativos ( $p < .05$ ). En los tipos de motivación autónoma y controlada, los valores Wald fueron de 17.744 y 5.431 respectivamente, además de igual manera todos fueron estadísticamente significativos ( $p < .05$ ). Los valores de odds ratios que indica el nivel de probabilidad, explica que mientras el nivel de apoyo organización sea bajo, es 45.256 más probable que haya intención de rotación, por el contrario, si el nivel es promedio, la probabilidad sería de 5.369; además para los tipos de motivación, se observa si la motivación autónoma es predominante, es .878 más probable que haya intención de rotación, mientras que, si la motivación controlada es la predominante, habría un 1.059 mayor de posibilidad.

#### **4.2.2. Hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específica 1**

H<sub>1</sub>: El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral se relacionan significativamente con respecto a la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021.

H<sub>0</sub>: El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral no se relacionan significativamente con respecto a la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021.

Reglas de decisión

Intervalo de confianza = 95%

Sig. < .05

Prueba estadística: Rho de Spearman

Tabla 11

*Prueba de normalidad para las variables de estudio*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Intención de rotación	.963	411	.000
Apoyo organizacional percibido	.944	411	.000
Motivación laboral	.972	411	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 11 se aprecia que, en todos los casos, el valor  $p$  es menor a .05; esto indica que los datos no se ajustan a la distribución normal. Por consiguiente, para la contrastación de las hipótesis de investigación se decidió aplicar el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman.

Figura 4

*Gráfico de dispersión para la intención de rotación y el apoyo organizacional*

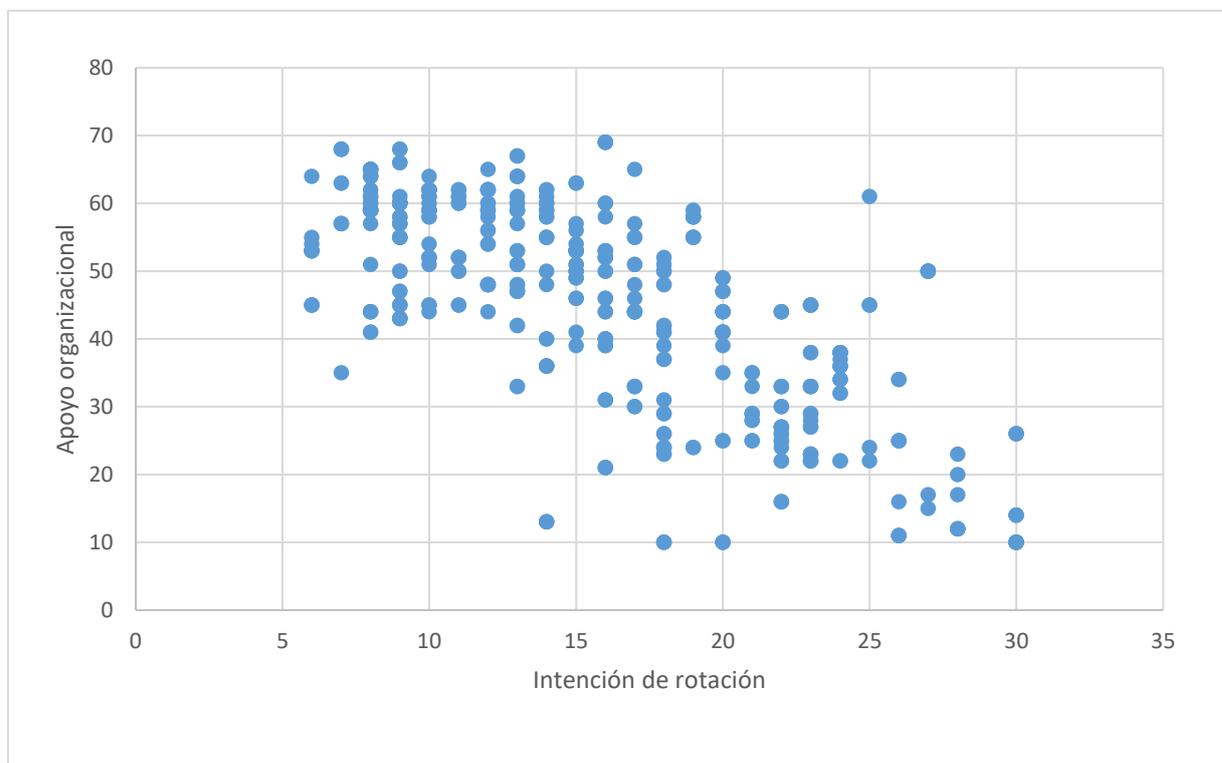


Tabla 12

*Relación entre la intención de rotación y el apoyo organizacional*

		Apoyo organizacional
	Correlación de Spearman	-,697**
Intención de rotación	Sig. (bilateral)	.000
	N	411

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

En la figura 12 se aprecia una tendencia lineal negativa, lo que señala que cuanto mayor es el nivel de intención de rotación, menor es el nivel de motivación laboral. Asimismo, en la tabla 8 se observa que el valor  $p$  es menor a .05, lo que indica que se rechaza  $H_0$ . Se concluye que las variables de intención de rotación y motivación laboral están correlacionadas. Esta relación es estadísticamente significativa, inversa y con un tamaño del efecto grande ( $p < .05$ ,  $r_s = -.697$ ,  $r_s^2 = .49$ ).

### Hipótesis específica 2

$H_2$ : La motivación laboral se relaciona inversa y significativamente con respecto a la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021.

$H_0$ : La motivación laboral no se relaciona inversa y significativamente con respecto a la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021.

Figura 5

*Gráfico de dispersión para la intención de rotación y el apoyo organizacional*

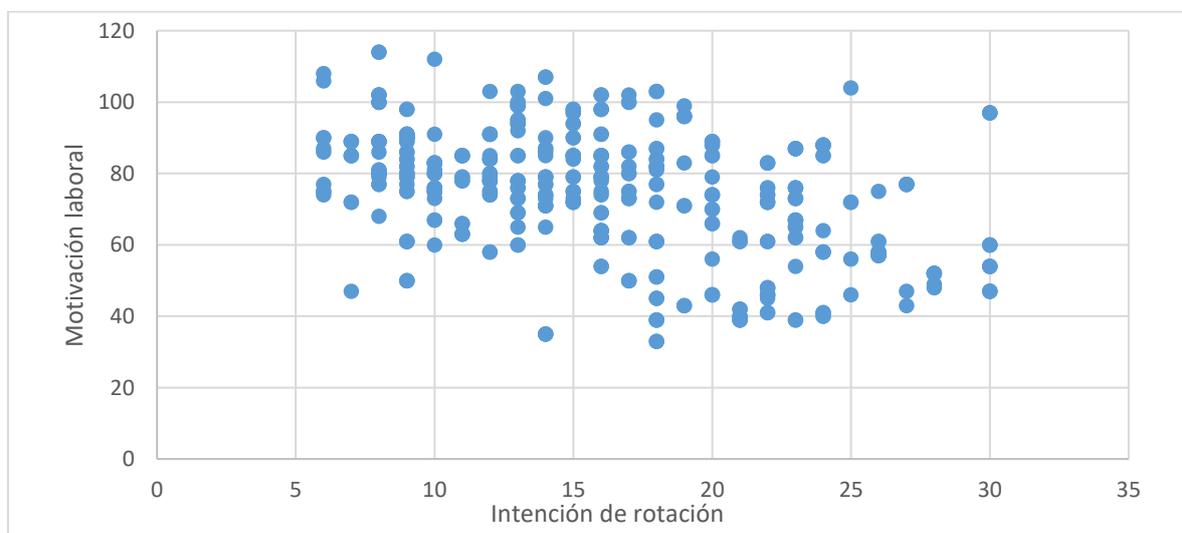


Figura 6

Gráfico de dispersión para la intención de rotación y la motivación autónoma

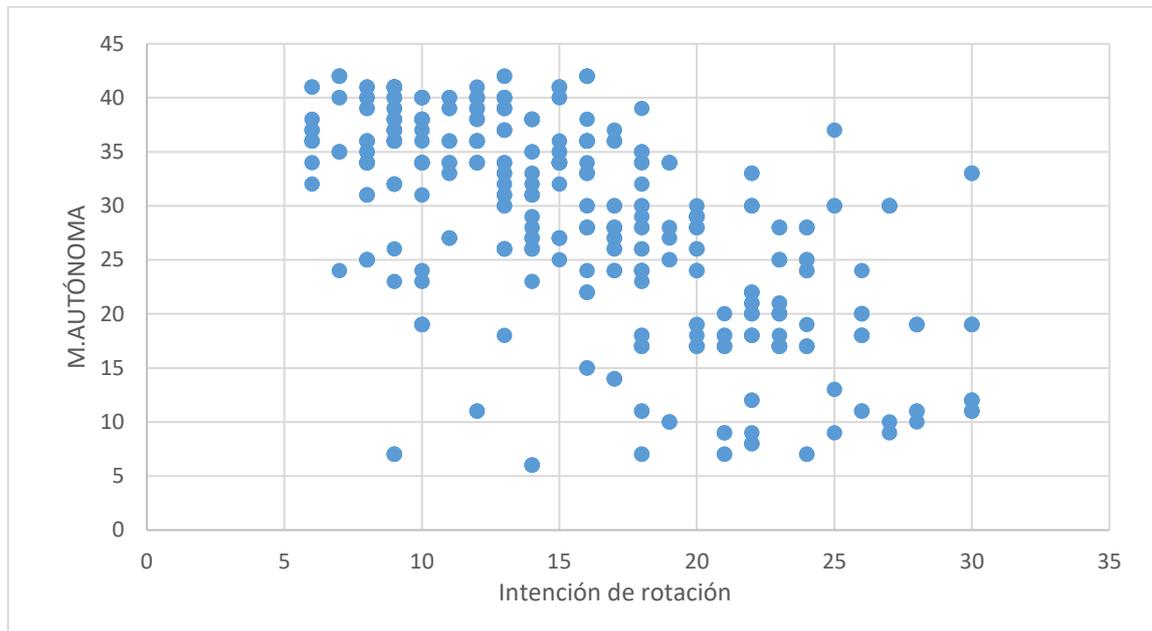


Figura 7

Gráfico de dispersión para la intención de rotación y la motivación controlada

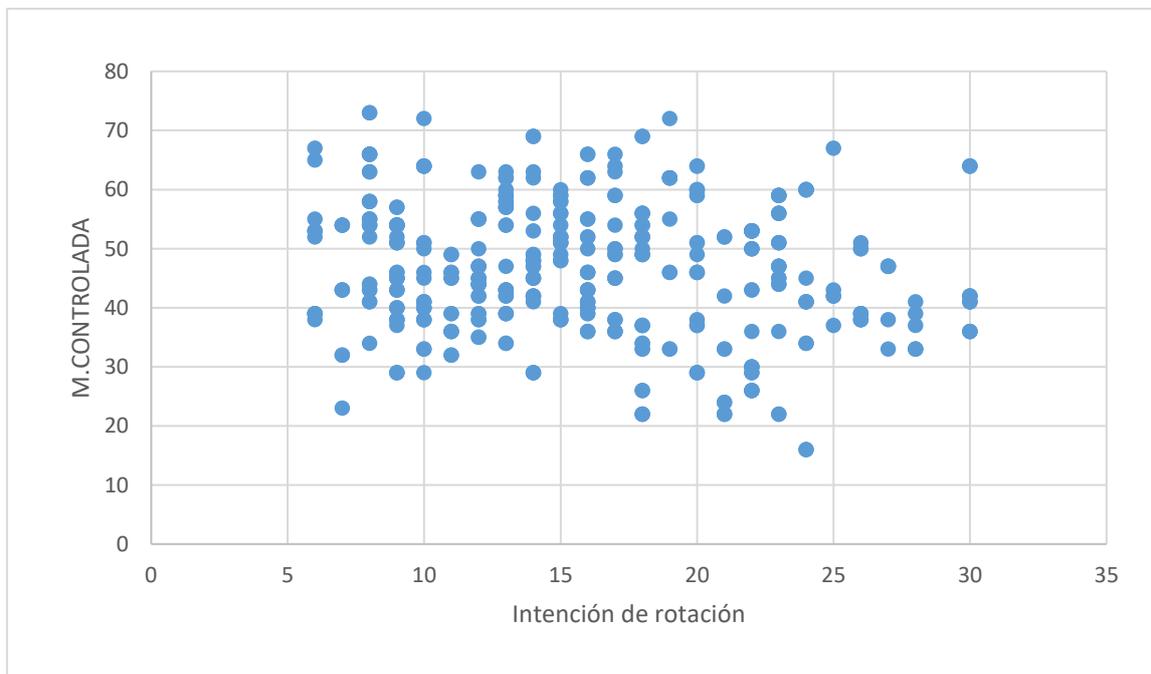


Tabla 13

*Relación entre la intención de rotación y la motivación laboral*

		Motivación laboral	Motivación autónoma	Motivación controlada
Intención de rotación	Correlación de Spearman	-.416**	-.627	-.128
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	411	411	411

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

En la figura 13, se aprecia una tendencia lineal negativa lo que señala que cuanto mayor es el nivel de intención de rotación, menor es el nivel de motivación laboral. Asimismo, en la tabla 9 se observa que el valor  $p$  es menor a .05, lo que indica que se rechaza  $H_0$ . Se concluye que las variables de intención de rotación y motivación laboral están correlacionadas. Esta relación es estadísticamente significativa, inversa y con un tamaño del efecto mediano ( $p < .05$ ,  $r_s = -.416$ ,  $r_s^2 = .17$ ). Además, a nivel de dimensiones, ambas mostraron coeficientes de correlación buenos también, en motivación autónoma:  $r_s = -.627$ ,  $p < .05$ ,  $r_s^2 = .40$  y en motivación controlada:  $r_s = -.128$ ,  $p < .05$ ,  $r_s^2 = .02$ .

## V. DISCUSIÓN

Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar la incidencia del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación de teleoperadores de Lima Metropolitana en el 2021. En ese sentido, enseguida se discuten los principales resultados comparándolos con los antecedentes citados, e interpretándolos en función de los modelos teóricos que sustentan las variables de estudio, para su mejor comprensión, cabe destacar que las variables estarán analizadas de manera individual ya que no se hallaron estudios donde se trabajen las variables juntas.

En cuanto a la hipótesis principal, se encontró que si existe una incidencia estadísticamente significativa y con tamaño del efecto grande del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $R = .742$ ,  $R^2 = .550$ ). Si bien, no se encontraron estudios previos que hayan investigado la relación de las variables juntas, se tomaron estudios similares que abordaran las variables por separado. El estudio de Eisenberger et al. (2002) abordó un modelo de regresión lineal múltiple con las variables de apoyo percibido del supervisor y el apoyo organizacional percibido en relación la retención de empleados, concluyeron que dicho modelo explicaba el 54% de la varianza en la variable dependiente ( $R^2 = .54$ ) donde la variable de apoyo organizacional percibido tenía una carga de  $\beta = .50$  y el apoyo percibido del supervisor de  $\beta = .36$ , siendo la primera variable un factor más fuerte como predictor, siendo muy similar a lo hallado en la presente investigación. Adicionalmente, Torres (2016) afirmó que uno de los factores de la rotación laboral es la falta de apoyo organizacional, en esto se encuentra el apoyo que percibe el trabajador por parte de la empresa, jefe, compañeros, los reconocimientos por su esfuerzo, entre otros.

Para corroborar la otra variable de motivación laboral del modelo de regresión, el estudio de Kuvaas et al. (2016) abordó los incentivos y la implicancia en la motivación laboral, intención de rotación y el esfuerzo laboral, el modelo final obtuvo un  $R^2 = .77$ , dentro de lo cual las variables con mayor carga al modelo fueron la motivación autónoma ( $\beta = .61$ ) y la instrumentalidad percibida ( $\beta = -.32$ ) con la variable dependiente de esfuerzo en el trabajo, interpretándose como que dichos

factores predicen el esfuerzo laboral en un 77%. Hubo otro buen modelo con un resultado de  $R^2 = .59$ , las variables con mayor carga fue la motivación autónoma ( $\beta = -.56$ ) y la motivación controlada en menor proporción ( $\beta = .20$ ) explicando que la intención de rotación se predice en un 59% por la motivación laboral. Los resultados hallados fueron similares dado que la motivación autónoma mostró mejor variabilidad en la intención de rotación que la motivación controlada, sin embargo, ningún factor con coeficientes Beta fueron suficientes para ser considerados para una futura investigación, la diferencia de cargar en el factor motivacional podría deberse a la diferencia de muestra.

Es importante señalar que se corrobora el enfoque propuesto en el estudio, la teoría de Bertalanffi (1945) aplicada al ámbito organizacional el cual fue propuesto por Davis y Wether (2004), estuvo basado en teorías pasadas que explicaron la rotación de personal (Mobley, 1977; Griffeth et al., 1979). Aquí se explica como la rotación de personal es un efecto de los fenómenos internos y externos dentro de las organizaciones.

En cuanto a la hipótesis específica 1, se encontró que existe una relación estadísticamente significativa e inversa y con tamaño del efecto grande entre el apoyo organizacional percibido y la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $r_s = -.697$ ,  $r_s^2 = .49$ ). Se infiere que las variables de apoyo organizacional percibido y la intención de rotación comparten el 49% de variabilidad. Aunque el estudio de Flores y Gómez (2018) que trabajaron la variable de apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional y su relación con la permeancia de los trabajadores no mostró coeficientes altos de relación ( $p < .05$ ,  $r_s = -.20$ ,  $r_s^2 = -.004$ ), se tomó en consideración el estudio dado que la variabilidad notable pudo darse por la diferencia en el tamaño y tipo de muestra. El estudio de Martínez (2020) aportó que existe relación del apoyo organizacional con la intención de renuncia ( $p < .001$ ,  $r_s = -.375$ ,  $r_s^2 = -.14$ ), pudiendo predecir la variable en el 14%. Se concluye que existe una significativa relación entre las variables por lo que se justificaría realizar investigaciones con diseños experimentales para verificar los efectos de aplicación de programas de mejora organizacionales.

Para la hipótesis específica 2, se encontró que existe una relación estadísticamente significativa e inversa y con tamaño del efecto mediano entre la motivación laboral y la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $r_s = -.416$ ,  $r_s^2 = -.17$ ). En sentido, ya que las variables de motivación laboral e intención de rotación comparten aproximadamente el 17% de variabilidad, sin embargo, aunque arrojó resultados considerables, en la población estudiada no mostró ser relevante para un estudio experimental pues, su efecto en la variable dependiente es mínimo. El estudio de Rivera (2019) con variables muy similares, plantearon que la motivación laboral se relaciona positiva y significativamente con la retención de empleados con los siguientes resultados:  $p < .05$ ,  $r_s = .669$ ,  $r_s^2 = .447$ . A pesar de que los estudios previos indican que mientras mayor sea la motivación laboral, la retención de colaboradores tendrá niveles más altos, en este estudio no se encuentran niveles explicativos considerables para reducir los niveles de intención de rotación, esto podría atribuirse a la diferencia en los tipos en una muestra.

Por otro lado, según los datos recopilados, se evidencia que el 56.9% del total de los teleoperadores considerados en el estudio, tienen un deseo de quedarse de la organización y el 43.1% tiene un deseo de retirarse. Es notorio el porcentaje de colaboradores de los *call center* que presentan una intención de rotación, esto se interpreta como que hay un número considerable de trabajadores que tiene una intención de renuncia y romper los lazos laborales con su organización. Asimismo, se debe a muchos factores como la insatisfacción con los beneficios brindados, no cumplir con las expectativas de desarrollo profesional, insatisfacción laboral, la poco o nula identificación con la empresa, el poco compromiso laboral, las precarias condiciones laborales, salarios por debajo del mercado, falta de capacitaciones, sobrecarga de actividades, estos han demostrado en estudios previos (Griffeth et al., 1979; Robbins, 2004; Ibarra, 2010). que influyen en la intención de renuncia

Asimismo, sobre el nivel de apoyo organizacional percibido, los teleoperadores que presentaron niveles bajos fue el 30.9%, niveles promedio presentaron el 27%, y un nivel alto del 42.1%. Este resultado evidencia que existen un porcentaje significativo de apoyo organizacional percibido bajo, consecuentemente, estaría conllevando a impactos negativos en las

organizaciones. Esto se corrobora en el estudio de Tejada y Arias (2004) donde se concluyó que los niveles bajos conllevan a que haya aumento del ausentismo laboral, bajos niveles de compromiso con la organización e intención de permanencia, disminución del desempeño laboral y una mala disposición hacia las actividades laborales. Adicional a ello, el estudio de Manfredi y Tovar (2004) adicionan que los bajos niveles de apoyo organizacional percibido conllevan a la insatisfacción de las necesidades de apoyo emocional, estima y aprobación, consecuentemente que haya un mal manejo del estrés laboral.

Se encontró también los niveles de motivación laboral en los teleoperadores, se evidenció que un 30.2% tiene un nivel bajo de motivación, el 44.8% tiene un nivel promedio y el 25.1%, corresponde a un nivel alto de motivación laboral. Este resultado estaría corroborando la importancia de los diversos factores internos y externos influyen en el esfuerzo que pone el trabajador en sus actividades laborales. Es notorio el gran nivel de baja motivación laboral, además, en estudios como el Bohórquez et al. (2020) afirman que los niveles de motivación laboral están fuertemente relacionados con el desempeño laboral. Además, en otro estudio planteado por Richer et al. (2002) afirmó la importancia de la motivación laboral pues, en altos niveles repercute en la productividad, el compromiso organizacional y la disminución de la intención de rotación. Por ello, es posible que las empresas no estén ejecutando estrategias que su personal se encuentre motivado, esto a su vez no estaría permitiendo que ellos rindan de manera óptima en el contexto laboral.

Si bien los hallazgos de este estudio son coherentes con los antecedentes de investigación y son perfectamente interpretables desde las bases teóricas que fundamentan este estudio; existen también algunas limitaciones que se deben destacar, entre ellas está el diseño de investigación, dado que, al no ser experimental, no es posible establecer nexos de causalidad entre las variables de estudio. También se sabe que las variables de apoyo organizacional percibido, la motivación laboral y la intención de rotación son dinámicas y cambian a lo largo del tiempo, pero no es viable indagar sobre estas variaciones en una investigación de corte longitudinal. Tampoco se pueden generalizar los resultados obtenidos, dado que los datos provienen de una muestra seleccionada sin criterios de probabilidad

estadística. Por otro lado, la validez externa siempre se puede poner en cuestión, a pesar del considerable tamaño de muestra ( $n = 411$ ). Otra limitación metodológica tiene que ver con el uso de instrumentos de medida de autoinforme que, aunque cuentan con evidencias de validez y fiabilidad, siempre son pasibles de estar cargados de subjetividad, e incluso de presentar inconsistencia en las respuestas de los encuestados, ya sea por aquiescencia o deseabilidad social. Finalmente, si bien la evidencia estadística indica que la variable apoyo organizacional percibido y la motivación laboral tienen una capacidad predictiva de aproximadamente el 55% ( $R^2 = .550$ ) de los cambios en la variable de intención de rotación, conviene recordar que solo la variable de apoyo organizacional percibido tiene una capacidad predictiva de aproximadamente el 50.8% ( $R^2 = .508$ ), se infiere que la variable de motivación laboral repercute en niveles muy bajos en la intención de rotación. Por lo que en otras investigaciones se deberían implementar diferentes variables que expliquen mejor la variable abordada.

En síntesis, este estudio aporta evidencia estadística que permite afirmar que las variables estudiadas, el apoyo organizacional percibido y la motivación laboral inciden en la rotación de personal. No obstante, conviene continuar con esta línea de investigación, replicando este estudio en futuros trabajos para verificar la consistencia de estos hallazgos. Además, se deben abordar nuevas variables que repercutan más significativamente que la motivación laboral en la intención de rotación de personal, lo que permitirá en última instancia, una mayor eficacia en la intervención organizacional, que busque reducir la intención de renuncia para mejorar la productividad de los colaboradores y por consiguiente, reducir los altos costos económicos que genera los altos niveles de rotación de empleados, contribuyendo también a mejorar el ambiente laboral y la imagen de la empresa. Se propone también que se pueda abordar una población diferente y así, para poder generalizar los resultados y estos puedan ser útiles para diversas organizaciones.

Finalmente, se propone la intención de rotación de personal como una importante línea de investigación en teleoperadores peruanos. Por eso, se dirige al lector interesado en profundizar en estos temas a las referencias bibliográficas utilizadas para este estudio.

## VI. CONCLUSIONES

La revisión de los resultados permitió extraer las siguientes conclusiones:

### Primera

Se encontró una incidencia estadísticamente significativa, inversa y con tamaño del efecto grande del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $R = .742$ ,  $R^2 = .550$ ). Es decir que, mientras más altos sean los niveles del apoyo organizacional y la motivación laboral, el nivel de la intención de renuncia disminuirá. Sin embargo, solo el predictor de apoyo organizacional explica el 50.2% de dicho modelo.

### Segunda

Se encontró que el modelo propuesto explicó el 61.3% de la intención de rotación (R cuadrado de Nagelkerke = .613). Además, hay un 83.5% de probabilidad de acierto en la intención de rotación si se conoce el nivel de apoyo organizacional percibido y si predomina la motivación autónoma o controlada, sin embargo, la motivación laboral no fue considerada por no mostrar adecuados índices de ajuste (Wald  $< 1$ ,  $p > .05$ ). Adicionalmente si el nivel de apoyo es bajo, es 45.3 más probable que haya intención de renuncia en comparación del apoyo promedio, este es 5.4 más probable que haya intención de renuncia, los otros predictores presentaron niveles bajos (motivación autónoma = .88 y m. controlada = 1.1).

### Tercera

Se encontró una relación estadísticamente significativa, inversa y con tamaño grande entre el apoyo organizacional percibido y la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $r_s = -.697$ ,  $r_s^2 = -.49$ ). Se evidencia que, mientras más altos sean los niveles del apoyo organizacional, el nivel de la intención de renuncia disminuirá.

### Cuarta

Se encontró una relación estadísticamente significativa, inversa y con tamaño del efecto mediano entre la motivación laboral y la intención de rotación ( $p < .05$ ,  $r_s = -.416$ ,  $r_s^2 = -.17$ ). Es decir, mientras más altos sean los niveles motivación laboral, el nivel de la intención de renuncia disminuirá.

#### Quinta

Los teleoperadores de Lima Metropolitana considerados en el presente estudio (n = 411), un 56.9% tiene deseo de quedarse en su organización y el 43.1% tiene un deseo de retirarse de la organización.

#### Sexta

Los teleoperadores de Lima Metropolitana considerados en el estudio (n = 411), el 30.9% tiene un nivel bajo de apoyo organizacional percibido, el 27% tiene un nivel promedio y el 42.1% un nivel alto.

#### Séptima

Los teleoperadores de Lima Metropolitana considerados en el estudio (n = 411), el 30.2% de tiene un nivel bajo de motivación laboral, el 44.8% tiene un nivel promedio y el 25.1% un nivel alto.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### Primera

Se propone realizar futuras investigaciones con diseños experimentales para analizar los efectos de la aplicación de programas de mejora del apoyo organizacional en organizaciones con altos niveles de rotación de personal.

### Segunda

En nuevos estudios se debe procurar implementar muestreos probabilísticos para lograr generalizar los resultados; asimismo, se tendría que diversificar la composición de la muestra, incorporando trabajadores de otro tipo de organizaciones, de manera que se pueda comprar la magnitud de la repercusión de acuerdo a los diversos puestos laborales, para detectar similitudes y discrepancias entre los distintos grupos.

### Tercera

Se propone abordar el tema desde un enfoque cualitativo, con entrevistas fenomenológicas, y complementarlas con el uso de registros facilitados a teleoperadores sobre su percepción del apoyo que le brinda la organización para la que laboran y los motivos por lo que se encuentran trabajando.

### Cuarta

En futuros estudios, se sugiere reemplazar la motivación laboral e incorporar nuevas variables que podrían estar influyendo en la intención de rotación de los teleoperadores y así, poder mejorar el modelo planteado en el estudio.

### Quinta

Finalmente, se sugiere realizar otros estudios donde se incorpore otras técnicas de análisis de datos estadísticos como el modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM) que evalúa las interrelaciones complejas e incorpora el error de medida.

### Sexta

Se recomienda a los profesionales del área de Recursos humanos, que planteen una cultura basada en el apoyo organizacional en sus trabajadores como medida de prevención.

## REFERENCIAS

- Abuseif, S., & Ayaad, O. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Nurses' Turnover Intention Behavior at Tertiary Private Hospitals in Najran, KSA. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (6), 764–772. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i6/4268>
- Antúnez, S., & Cáceres, C. (2013). *Apoyo organizacional percibido y variables sociodemográficas como variables explicativas del compromiso organizacional, en una empresa de servicios financieros de la Región del Maule*. Universidad de Talca (Chile). Facultad de psicología. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/9617>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Episteme.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Personnel Management Practice* (7ª ed.). Kogan Page.
- Asociación peruana de centros de contacto (2016). *Data survey APECCO 2016: Gestión de capital humano* (4ª ed.). Editorial APECCO. [http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2016/05/datasurvey2016\\_Gesti%C3%B3nCapitalHumano.pdf](http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2016/05/datasurvey2016_Gesti%C3%B3nCapitalHumano.pdf)
- Asociación peruana de centros de contacto (2018). *Data survey APECCO 2018: Tendencias de capital humano en la era digital* (5ª ed.). Editorial APECCO. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2018/09/TendenciasGestionCapitalHumano2018.pdf>
- Asociación peruana de experiencia al cliente (2021). *Data survey APEXO 2021: Rx de los contact centers durante la pandemia año 2020*. Editorial APEXO. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2021/04/data-survey-apexo-2021.pdf>

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bologna, E. (2013). *Estadística para psicología y educación* (3ª ed.). Editorial Brujas
- Bothma, C. & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 507. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. (17ª ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es)
- Bravo, C., & Jiménez, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91–99. <https://doi.org/10.4321/S1575-06202011000300004>
- Bustamante J., Fernández, M., Moscoso, Y. & Vera J. (2016). Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Repositorio institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8312>

- Cabrera, A., Ledezma, M. & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Cainisela F & Pazos P. (2016). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/1655>
- Candia M, Castro C. & Román E. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica* (2ª ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). McGraw Hill
- Contreras, F., Barboza, D., Juárez, F., Uribe, A. & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002)
- Consejo Nacional de Ciencia tecnología e innovación tecnología (2019). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento RENACYT.

- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33 (2), 94-107. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Dagnino, J. (2014). Regresión lineal. *Revista chilena de anestesiología*, 43, 143-149. <https://doi.org/10.25237/revchilanestv43n02.14>
- Davis, K. & Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Flores M., Jessica, & Gómez V., Ingrid. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de lima, Perú. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 16(1), 1-30. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612018000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001&lng=es&tlng=es).
- Flores, R., Badii, M. & Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3, 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177%2F0013164409355698>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier, L., Van den Broeck, A. & Martin, J.,... (2012). Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale. IWP International Conference. <http://hdl.handle.net/10553/74816>
- Gamarra, L. (20 de octubre del 2017). El próspero negocio desde la voz del otro lado del auricular, *Gestión*. <https://archivo.elcomercio.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/prospero-negocio-desde-voz-otro-lado-auricular-noticia-1992500>
- Gastañaduy, K. (2013). *Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados y Voluntarios* [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5012>
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y Satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lng=en&nrm=iso). ISSN 0124-0137.
- Gardner, R. (2003). *Estadística para Psicología usando SPSS para Windows*. México, Pearson Educación de México.
- G&A Partners (2016). Calculating the cost of employee turnover. <https://www.gnapartners.com/resources/articles/how-much-does-employee-turnover-really-cost-your-business>
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*. 45(156), 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>

- Hellriegel, S. (1998). *Administration* (7ª Ed). International Thomson editors.
- Herrera, F., Ramírez, M., Roa, J. & Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*. 34,1-21. <https://doi.org/10.35362/rie3412885>
- Hernández, Y., Hernández G. & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill
- Hernández, Y., Hernández G. & Mendieta, A. (204), Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, 18, 837-863. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competividad y Globalización y casos* (7ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Brace & World, Inc.
- Hualde, A. & Micheli, J. (2021). Teletrabajo y Call Center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 7, 33-55. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.92>
- Ibarra, R. (2000). *Análisis de la rotación de personal en la industria Maquiladora en Ciudad Victoria. Ciudad Victoria (México)*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2020). Teletrabajo en México del experimento al “nuevo normal”: Estudio COVID-19, perspectivas ante la nueva normalidad de las operaciones de BPO – Centros de contacto en México. <https://imt.com.mx/revistasimt/revista-contactforum-no-92/>

Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, A. & Moyano, E. (2009). Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología em Estudo*, 14(4), 729-738. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122129013>

Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. Consulting Psychology Press.

Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(19), 1219- 1230. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1316263>

Kotler, K. (2012). *Dirección de marketing* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson

Kumar, R. (2011). *Research methodology a step by guide for beginners* (3<sup>a</sup> Ed.). Sage Publications Ltd

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., y Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M. Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40, 667-680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>

Lee, T. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employer turnover. *Academy of Management Review*. 19, 51-89. <https://doi.org/10.2307/258835>

- Littlewood, F. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa*, 97(35), 7-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>
- López, L. (2011). *Identificación de los factores que propician la rotación de personal en Empresas Comerciales ADO región Veracruz* [Tesis de licenciatura, Universidad Veracruzana]. Repositorio Institucional Universidad Veracruzana. <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>
- López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Creative Commons
- Manfredi, A. y Tovar, G. (2004). *Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, edad, antigüedad y nivel de instrucción sobre el compromiso organizacional en funcionarias de policía municipales de Caracas* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0749.pdf>
- Martínez, G. (2020). Perceived Organizational Support-Betrayal: Measurement model in Mexican workers. *Journal of Basic and Applied Psychology Research*, 1(2), 7-12. <https://orcid.org/0000-0002-4095-359X>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McKnight, D., Phillips, B. & Hardgrave, W. (2009.) Which reduces it turnover intention the most: Workplace characteristics or Job characteristics? *Information Management*, 46, 167-174. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.01.002>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Micheli, J. (2004). El telemarketing: producción post-industrial en la Ciudad de México. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universitat de Barcelona, 8(170). <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-10.htm>
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 3(5), 49-58. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005&lng=es&tlng=es)
- Micheli, J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera norte*, 24(47), 145-169. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722012000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722012000100006&lng=es&tlng=es).
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. (1982) Employee turnover: Causes, consequences and control. Addison. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morales, F., Zenteno, P. & Jiménez, A. (2014). *Compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido en relación con políticas familiarmente responsables en empresas de la región de Maule* [Tesis de licenciatura, Universidad Talca]. Repositorio institucional Universidad de Talca. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/9822>
- Muliawan, A., Green, P., & Robb, D. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(3), 117–136. <http://dx.doi.org/10.1016/j.accinf.2009.03.001>
- Muñiz, R. (2011). *Marketing en el siglo XXI: Técnicas de ventas y comunicación comercial* (3ª ed.). Ediciones CEF.

- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Valencia]. <http://hdl.handle.net/10251/2189>
- Neira, L. (10 de septiembre, 2020). Los call centers invierten hasta \$2.000 millones al mes en las adecuaciones por la pandemia. *La república*. <https://www.larepublica.co/empresas/call-centers-invierten-hasta-2000-millones-al-mes-en-adequaciones-por-la-pandemia-3057965>
- Newstrom (2011). La Motivación Laboral: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21866/Capitulo3.pdf>
- Ojeda, M. (2014). La percepción de apoyo organizacional como antecedente del compromiso organizacional y la relación entre ambos. *Universidad Autónoma de Baja California*. <http://www.aeca1.org/xviii-congreso-aeca/cd/9c.pdf>
- Ojeda, M., Talavera, R., & Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13 [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/ris-ci/pdfs/XA510QF15.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/ris-ci/pdfs/XA510QF15.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2004). *Panorama Laboral 2004, América Latina y el Caribe*. Oficina regional para América Latina y el Caribe. Editorial OIT. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_339\\_SP/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_339_SP/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Panorama Laboral 2015, América Latina y el Caribe*. Oficina regional para América Latina y el Caribe. Editorial OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_435169.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_435169.pdf)

- Organización Internacional del Trabajo (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Oficina Internacional del Trabajo. Editorial OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de la “Survey of Perceived Organizational Support”. *Encuentros en Psicología Social*, 1(1), 3–6.
- Osorio, K., Arango, A. & Acosta, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4484>
- Ozten, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pack, S. (2005). Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators [Tesis de doctorado, The Ohio State University]. Repositorio institucional. <https://www.proquest.com/openview/eed097d2fff2aff3594c6b23e50ea1c5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Payán, A. (2011). *El contrato psicológico: expectativas que moldean el apoyo organizacional percibido* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio institucional UCP. <http://hdl.handle.net/10785/545>
- Pedrero, f. (14 de junio del 2006). Se intensifica la rotación de personal. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/52460.html>
- Prieto, J. (2004). El abandono voluntario del mercado del trabajo. *Revista de Economía Aplicada*, 12(35), 83-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96918123005>

- Regts, G. & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66, (2), 193-218. <https://doi.org/10.1177/0018726712454311>
- Reyes G., Maynez A., Cavazos, J. & Hernández J. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera mexicana. *Contaduría y Administración*, 64 (2), 1-19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richer, S., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2002). A motivational model of Work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Risher, H. (1993). Strategic salary planning. *Compensation Benefit Review*, 25(1), 46-50. <https://doi.org/10.1177%2F088636879302500109>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Pearson.
- Roman, J., Battstelli, A. & Vargas, M. (2014). Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas colombianas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 672-680. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140607>
- Romero, E. & Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de

Asunción. *Revista Científica de la UCSA*, 7(2), 3-25. 2020. Recuperado de:  
<https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.02.003>

- Roodt, G. (2004). *Turnover intentions*. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Ruiz, E., Gago, M, García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw Hill
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>
- Salazar, J. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 41-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726336>
- Shah, M. & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520. <https://european-science.com/eojnss/article/view/5280>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shanock, L., Eisenberger, R., Heggstad, E., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *The Psychologist-Manager Journal*. <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000088>

- Subramanian, I. & Shin, Y. (2013). Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry. *World Applied Sciences Journal*, 22(12), 1751-1759. [https://www.idosi.org/wasj/wasj22\(12\)13/10.pdf](https://www.idosi.org/wasj/wasj22(12)13/10.pdf)
- Supo, J. (2014). *Como probar una hipótesis: El ritual de la significancia estadística*. Bioestadístico EIRL. <https://medicinainternaaldia.files.wordpress.com/2014/04/libro-cc3b3mo-probar-una-hipc3b2tesis-dr-josc3a9-sup0.pdf>
- Tamayo, P. (2008). *Modelos teóricos e investigación sobre rotación de personal*. Publicaciones Administrativas y Contables Jurídicas.
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal [Tesis de maestría, Universidad de Granada]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Tejada, J., & Arias, F. (2004). Administración de la calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el Compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 23(2), 59–70. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/50>
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thwala, W., Ajagbe, M., Enegbuma, W., Bilau, A. & Long, C. (2012). Sudanese Small and Medium Sized Construction Firms: An Empirical Survey of Job Turnover. *Journal of Basic, Applied Social Research*, 2(8), 7414-7420. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2012.V2.65>
- Torres, R. Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero (Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Católica del Perú). <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7169>

Toro, F. (2007). Incidencia de la imagen gerencial sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional*, 26, 46-55.  
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/76/76>

## ANEXOS

### ANEXO N°01

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en relación a la intención de rotación en teleoperadores-Lima Metropolitana, 2021						
AUTOR: Shanny Morales Hernández						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Variable 1: Intención de intención			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
¿En qué medida el apoyo organizacional percibido y la motivación laboral inciden en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana-2021?	<b>Objetivo general:</b> Establecer la incidencia del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana-2021  <b>Objetivos específicos:</b> a) Describir los niveles de la intención de rotación b) Describir los niveles del apoyo organizacional percibido c) Describir los niveles de la motivación laboral d) Establecer la relación entre el apoyo organizacional percibido y la intención de rotación e) Establecer la relación entre la motivación laboral y la intención de rotación.	<b>Hipótesis general:</b> El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral inciden significativamente en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana-2021  <b>Hipótesis específicas:</b> a) El apoyo organizacional percibido se relaciona inversa y significativamente con la intención de rotación b) La motivación laboral se relaciona inversa y significativamente con la intención de rotación.	UNIDIMENSIONAL	Intención de dejar la organización	3, 5	Ordinal Nunca (1) Una vez al mes (2) Varias veces al mes (3) Una vez por semana (4) Variar veces por semana (5)
				Intereses y oportunidades carácter	1, 2, 6	
				Motivación laboral	4	
						Variable 2: El apoyo organizacional percibido
			UNIDIMENSIONAL	Satisfacción de las necesidades socioafectivas emociones	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Ordinal 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Muy en desacuerdo 3 = En desacuerdo 4 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 5 = De acuerdo 6 = Muy de acuerdo 7 = Totalmente de acuerdo

			<b>Variable 3: La motivación laboral</b>			
			Desmotivación	La ausencia de motivación hacia una actividad o	2, 15, 16	Ordinal Tipo Likert: 1= Totalmente de acuerdo 2=En Desacuerdo 3= Levemente en desacuerdo 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5=levemente de acuerdo 6=De acuerdo 7= Totalmente de acuerdo
			Regulación Externa	Realizar una actividad determinada con el objetivo de recibir	3, 8, 9, 10, 14, 17	
			Regulación Introyectada	Comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otro	1, 5, 7, 19	
			Regulación Identificada	Realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante	4, 11, 18	
			Motivación Intrínseca	El acto de realizar una actividad por sí misma(o), porque se considera como interesante y	6, 12, 13	

## ANEXO N°02

### Matriz de Operacionalización

	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Intención de rotación</b>	La intención de rotación se define como la voluntad que tiene el trabajador de salir de la empresa en la cual se encuentra laborando, abandonándola o renunciado. (Regts y Molleman 2012)	Se medirá mediante las puntuaciones de la versión abreviada de la escala de intención de rotación (Turnover intention scale – TIS-6). La calificación de 6-18 puntos indica un deseo de quedarse y de 18 – 30 indica un deseo de retirarse de la empresa.	Unidimensional	Intención de dejar la organización	3, 5	Ordinal Nunca (1)
				Intereses y oportunidades	1,2, 6	Una vez al mes (2)
						Varias veces al mes (3)
				Motivación laboral	4	Una vez por semana (4)
						Variar veces por semana (5)

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Apoyo Organizacional Percibido</b>	Se entiende como apoyo organizacional percibido el grado en que los empleados o miembros de la organización creen que la empresa valora sus aportaciones, siendo estas, objeto de bienestar dentro de la organización (Eisenberg & Sowa, 1986).	La versión reducida de la escala de Apoyo organizacional percibido - AOP. Cuenta con 16 ítems, el cual se evaluó con una escala Likert de 7 puntos que va de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo” Para puntuar el instrumento se sumarán los ítems, invirtiendo los que se encuentran formulados de manera negativa y luego el puntaje obtenido se clasificará en percentiles: 10 a 37 puntos como bajo, 38 a 48 puntos como promedio y de 49 a 70 puntos como alto.	Unidimensional	Satisfacción de las necesidades socioafectivas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Ordinal 1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Moderadamente en desacuerdo 4 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 5 = Moderadamente de acuerdo 6 = De acuerdo 7 = Muy de acuerdo

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Motivación Laboral</b>	Robbins (2013) define a la motivación como el esfuerzo que realiza una persona para lograr un objetivo cuyo proceso implica intensidad, dirección y persistencia. Según Orejuela (2014) la Motivación laboral corresponde a los factores que van a influir en la vida laboral de las personas y que depende del grado de motivación de cada empleado lo que determina su comportamiento o desempeño.	La medición de la variable será obtenida mediante la Escala de Motivación Laboral (R MAWS) elaborado por Gagné, et. al. (2010). Adaptada al español por Gagné et al. (2012). El instrumento cuenta con 5 dimensiones y 19 ítems en total. Asimismo, el rango general de acuerdo al nivel: ML Bajo: Menor a 80 ML Media: 80 a 93 ML Alta: 94 a más	Desmotivación	La ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.	2, 15, 16	Ordinal Tipo Likert: 1= Totalmente de acuerdo 2=En Desacuerdo 3= Levemente en desacuerdo 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5=levemente de acuerdo 6=De acuerdo 7= Totalmente de acuerdo
			Regulación Externa	Realizar una actividad determinada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo	3, 8, 9, 10, 14, 17	
			Regulación Introyectada	Comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otro	1, 5, 7, 19	
			Regulación Identificada	Realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante	4, 11, 18	
			Motivación Intrínseca	El acto de realizar una actividad por sí misma(o), porque se considera como interesante y agradable	6, 12, 13	

## ANEXO N°03

### Escala abreviada de la intención de rotación (TIS – 6)

#### Roodt (2006)

#### INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario sirve para medir la INTENCIÓN DE ROTACIÓN.

Marque para indicar con qué frecuencia la condición descrita es verdadera para usted. De acuerdo a la escala que se presenta a continuación: 1= 'Nunca', 2= 'Una vez al mes', 3= 'Varias veces al mes', 4= 'Una vez por semana, 5= 'Varias veces por semana'

N°	Preguntas	Nunca	Una vez al mes	Varias veces al mes	Una vez por semana	Varias veces por semana
1	¿Con que frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?					
2	¿Con que frecuencia se siente frustrado en su actual trabajo porque no le permite lograr sus metas profesionales?					
3	¿Con que frecuencia ha considerado salirse de su trabajo actual?					
4	¿Con que frecuencia tiene ganas de ir a trabajar?					
5	¿Qué tan probable es que usted acepte un trabajo diferente por la misma paga?					
6	¿En qué medida su trabajo actual le permite satisfacer sus necesidades personales?					

## Escala recudida de apoyo organizacional percibido (AOP)

**Eisenberger et al. (2019)**

### INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario sirve para medir el APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO. Para cada pregunta.

Marque para indicar con qué frecuencia la condición descrita es verdadera para usted. De acuerdo a la escala que se presenta a continuación: 1= 'Muy en desacuerdo', 2= 'Desacuerdo', 3= 'Moderado desacuerdo', 4= 'Ni de acuerdo, ni en desacuerdo', 5= 'Moderado acuerdo', 6= 'De acuerdo', 7= 'Muy de acuerdo'-

N°	Preguntas	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderado acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La organización aprecia mi contribución para su progreso							
2	La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores							
3	Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema							
4	La organización realmente se preocupa por mi bienestar							
5	Mi organización desea darme el mejor trabajo posible para el que estoy calificado.							
6	La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo							
7	La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo							
8	La organización me perdonaría un error en el trabajo							
9	La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mí.							
10	La organización presta atención a mis opiniones							

## Escala de motivación en el trabajo - R-MAWS

### INSTRUCCIONES:

A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista.

N°	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.						
2	Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.						
3	Para obtener la aprobación de otras personas (mis superiores, compañeros de trabajo, la familia, etc.).						
4	Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.						
5	Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.						
6	Porque me divierto haciendo mi trabajo.						
7	Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.						
8	Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.						
9	Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los alumnos, etc.).						
10	Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, etc.).						
11	Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.						
12	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante						
13	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.						
14	Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.						
15	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.						
16	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.						
17	Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.						
18	Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.						
19	Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.						

## Cuestionario de Google forms

Un estudio en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021  

Preguntas Respuestas **32**



Sección 1 de 7

### Un estudio sobre la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021

Estimado trabajador:

En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre el apoyo organizacional percibido, la motivación laboral y la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, 2021. El proceso consiste en la aplicación de un cuestionario de una duración de aproximadamente 10 minutos. Los datos recogidos serán tratados confidencialmente y utilizados únicamente para fines de este estudio.

Debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Tener un contrato activo en alguna empresa de Contact Center
2. Residir en Lima Metropolitana

Gracias por tu gentil colaboración.

**Link: <https://forms.gle/a82qFmHfnDTEmc6s5>**

ANEXO N°04

**FICHA SOCIODEMOGRÁFICA**

1. Género:      Masculino ( )                      Femenino ( )

2. Edad:        \_\_\_\_\_

3. Zona de residencia:

Lima Norte ( )

Lima Sur ( )

Lima Este ( )

Lima Centro ( )

Callao ( )

4. Área en la que se desempeña:

Atención al cliente ( )

Ventas ( )

Soporte técnico ( )

Atención de quejas y reclamos ( )

Cobranzas y retenciones ( )

5. Tiempo de permanencia en la empresa:

De 3 a 6 meses ( )

De 7 meses a 1 año ( )

Mas de 1 año ( )

Mas de 3 años ( )

## ANEXO N°05

### Permiso de la escuela de Psicología



"Año de la universalización de la salud"

#### CARTA N°1477 - 2020/EP/PSI.UCV LIMA NORTE-LN

*Los Olivos 30 de noviembre de 2020*

Autor:

- Marylene Gagne

Presente.-

*De nuestra consideración:*

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez presentarle a la Srta. Morales Hernández, Shanny Fiorella, con DNI: 74499078 estudiante del último año de la Escuela de Psicología de nuestra casa de estudios; con código de matrícula N° 7001038012, quien realizará su trabajo de investigación para optar el título de licenciada en Psicología titulado: El apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en relación a la intención de rotación en teleoperadores-Lima Metropolitana, 2021, este trabajo de investigación tiene fines académicos, sin fines de lucro alguno, donde se realizará una investigación con el uso del instrumento **R-MAWS**, a través de la validez, la confiabilidad, análisis de ítems y baremos tentativos.

Agradecemos por antelación le brinde las facilidades del caso proporcionando una carta de autorización para el uso del instrumento en mención, para sólo fines académicos, y así prosiga con el desarrollo del proyecto de investigación.

En esta oportunidad hago propicia la ocasión para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

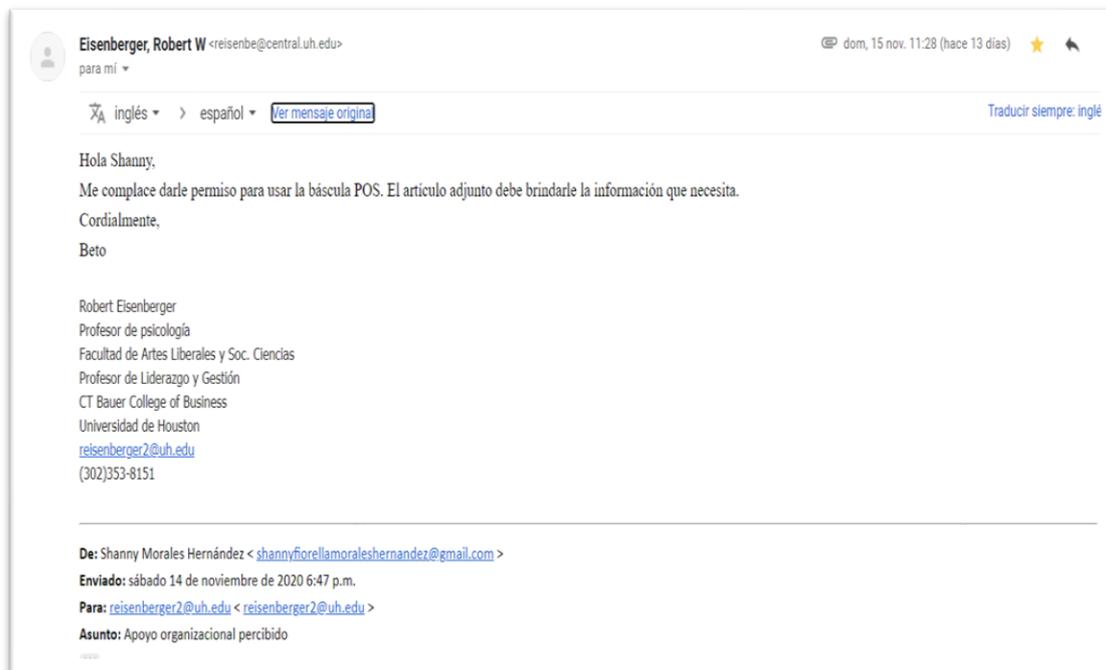


-----  
**Dra. Roxana Cárdenas Vila**  
Coordinadora de la Escuela de Psicología  
Filial Lima - Campus Lima Norte

## ANEXO N°06

### PERMISOS DE LOS AUTORES DE LAS PRUEBAS

- **Prueba de Apoyo organizacional percibido (USO LIBRE)**

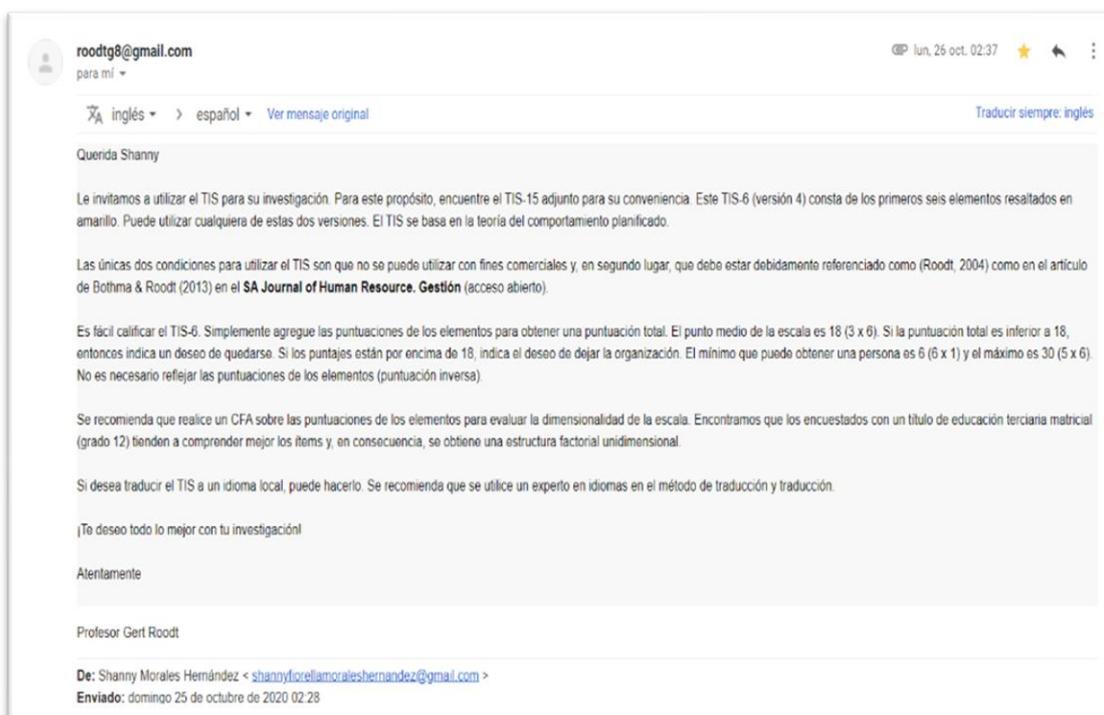


A continuación se proporciona información sobre la evaluación de POS y artículos descargables. Se puede obtener más información sobre POS en mi libro reciente con Florence Stinghamer titulado Apoyo organizacional percibido: Fomento de empleados entusiastas y productivos. Washington, DC: Libros de la Asociación Estadounidense de Psicología.

En la siguiente tabla se proporciona un enlace para obtener una copia de la Encuesta de apoyo organizacional percibido (SPOS) de 36 elementos. Los elementos indicados con un asterisco son un formulario corto de 16 elementos. La referencia de la escala es:

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Apoyo organizacional percibido. Revista de psicología aplicada, 71, 500-507.

- **Prueba de intención de rotación (USO LIBRE)**



**SAJHRM** SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

<ul style="list-style-type: none"> <li>HOGAR </li> <li>ARTÍCULOS </li> <li>EQUIPO EDITORIAL </li> <li>AUTORES </li> <li>ACERCA DE </li> <li>CONECTAR </li> <li>GORJEO </li> <li>INICIAR SESIÓN </li> <li>REGISTRARSE </li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <input type="text" value="Buscar esta revista"/> </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">       Configuración de cookies     </div>	<p>Personas, Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica  <b>Correspondencia a:</b>        Gert Roodt  <b>Dirección postal:</b>        PO Box 524, Auckland Park 2006, Sudáfrica  <b>Fechas:</b>        Recibido: 01 de noviembre de 2012        Aceptado: 13 de diciembre de 2012        Publicado: 15 de abril de 2013  <b>Cómo citar este artículo:</b>        Bothma, CFC y Roodt, G. (2013). La validación de la escala de intención de rotación. <i>SA Revista de Gestión de Recursos Humanos / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur</i>, 11 (1), art. # 507, 12 páginas.  <a href="http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507">http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507</a>  <b>Aviso de derechos de autor:</b>        © 2013. Los autores. Licenciatario: AOSIS OpenJournals.</p> <p>Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la <b>licencia de atribución Creative Commons</b>, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite correctamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de la investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de investigación</li> <li>• método de investigación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes en la investigación</li> <li>• Los instrumentos de medición</li> <li>• procedimiento de Investigación</li> <li>• Análisis estadístico</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Resultados</b></li> <li>• <b>Consideraciones éticas</b></li> <li>• <b>Discusión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de hallazgos clave</li> <li>• Implicaciones prácticas y recomendaciones</li> <li>• Limitaciones y sugerencias para investigaciones futuras</li> </ul> </li> <li>• <b>Conclusión</b></li> <li>• <b>Agradecimientos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses en conflicto</li> <li>• Contribuciones de los autores</li> </ul> </li> <li>• <b>Referencias</b></li> <li>• <b>Nota al pie</b></li> </ul> <div style="background-color: #8B4513; color: white; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <b>Resumen</b> <span style="float: right;">Arriba ↑</span> </div> <p><b>Orientación:</b> La intención de rotación como constructo ha atraído una mayor atención de la investigación en el pasado reciente, pero aparentemente no hay muchas escalas válidas y confiables para medir la intención de rotación.</p> <p><b>Propósito de la investigación:</b> Este estudio se centró en la validación de una versión abreviada de seis ítems de la escala de intención de rotación (TIS-6).</p> <p><b>Motivación para el estudio:</b> En este estudio se abordó la pregunta de investigación de si el TIS-6 es una escala confiable y válida para medir la intención de rotación y para predecir la rotación real.</p> <p><b>Diseño, enfoque y método de la investigación:</b> El estudio se basó en una muestra censal (<math>n = 2429</math>) de empleados de una empresa del sector de la información, las comunicaciones y la tecnología (TIC) (<math>N = 23134</math>) donde se utilizó el TIS-6 como una de las variables de criterio. Los egresados (los que dejaron la empresa) de esta muestra se compararon con los que permanecieron en la empresa (los que permanecieron en el empleo de la empresa) en esta muestra con respecto a las diferentes variables utilizadas en el estudio.</p> <p><b>Principales hallazgos:</b> Se estableció que el TIS-6 podía medir las intenciones de rotación de manera confiable (<math>\alpha = 0.80</math>). El TIS-6 pudo distinguir significativamente entre los que abandonan y los que se quedan (rotación real), confirmando así su validez predictiva de criterio. La escala también estableció diferencias estadísticamente significativas entre egresos y estadías respecto a algunas de las restantes variables teóricas utilizadas en el estudio, confirmando también su validez diferencial. Estas comparaciones se realizaron tanto en el periodo de 4 meses como en el de 4 años</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Prueba de motivación laboral**

Marylene Gagne  
para mí ▾

🌐 inglés ▾ > **español ▾** Ver mensaje original Traducir siempre: inglés

Querida Shanny, puedes usar la escala con fines de investigación / tesis. Adjunto traducciones. Saludos cordiales

Marylene Gagné  
Doctor  
Profesor | Instituto del Futuro del Trabajo  
Escuela de Negocios Curtin | Facultad de Derecho y Empresa

Universidad Curtin, GPO Box U1987, Perth WA 6845  
Tel | +61 8 9206 4825  
Correo electrónico | [marylene.gagne@curtin.edu.au](mailto:marylene.gagne@curtin.edu.au)  
Web | <https://staffportal.curtin.edu.au/staff/profile/view/Marylene.Gagne>  
<https://www.futureofworkinstitute.com.au/>  
Twitter | @gagne\_marylene  
Blog | <https://www.psychologytoday.com/au/blog/getting-monday-morning>



**Curtin University**



FUTURE OF WORK INSTITUTE

Código de proveedor CRICOS 00301J

\*\*\*

## ANEXO N°06

### **CONSETIMIENTO INFORMADO**

Estimado trabajador:

En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre el apoyo organizacional percibido, la motivación laboral y la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana, por eso quisiera contar con tu valiosa colaboración. El proceso consiste en la aplicación de algunos cuestionarios que deberán ser completados con una duración de aproximadamente 15 minutos. La participación de este estudio es completamente voluntaria y anónima, si usted accede a participar se le pedirá completar el presente cuestionario con sinceridad. Dada la naturaleza de investigación, no existen respuestas correctas o incorrectas, recuerda la información será completamente confidencial y no tiene fines de diagnóstico individual, esta información recogida se utilizará únicamente para los propósitos de este estudio.

Gracias por tu gentil colaboración.

Acepto participar voluntariamente en la investigación.

**SI ( )**

**NO ( )**

Fecha: ..... / ..... / .....

## ANEXO N°07

### Análisis psicométricos de los instrumentos de medición

#### Evidencias psicométricas de la Escala TIS-6 de intención de rotación

##### Validez de contenido por jueces expertos

Tabla 1

Ítem	1° Juez			2° Juez			3° Juez			4° Juez			5° Juez			Aciertos	V. de Aiken	Aceptable
	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	14	93%	SI
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	13	87%	SI
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	15	100%	SI

Nota: No está de acuerdo = 0, Si está de acuerdo = 1, P = Pertinencia, R = Relevancia, C = Claridad, V. de Aiken 100% = 1

Los valores V de Aiken y sus respectivos porcentajes son expuestos en la Tabla 1. Este coeficiente es un indicador de validez de contenido a través de criterio de jueces expertos, 5 en este caso. Se observa que todos los ítems obtuvieron valores aceptables.

##### Validez de constructo por análisis por análisis factorial confirmatorio (AFC)

Ajuste	Empírico	Teórico	Interpretación
X <sup>2</sup>	75.491	--	
df	35	--	
X <sup>2</sup> /df	2.15	<3	Ajuste
CFI	.963	>.95	Ajuste
TLI	.953	>.95	Ajuste
RMSEA	.053	<.079	Ajuste
SRMR	.026	<.079	Ajuste

## Validez por consistencia interna

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad			
TIS-6	Coeficiente Alfa	Coeficiente Omega	Número de elementos
	.814	.833	6

n = 100

Mediante el piloto realizado en 100 teleoperadores de Lima Metropolitana, se analizó la consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), obteniendo un resultado general de .814, además se evidenció también que el valor del coeficiente Omega de Mc Donald total del instrumento es de .833

## Evidencias psicométricas de la Escala reducida percibido (AOP)

### Validez de contenido por jueces expertos

Tabla 4

Ítem	1° Juez			2° Juez			3° Juez			4° Juez			5° Juez			Aciertos	V. de Aiken	Aceptable
	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14	93%	SI
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13	87%	SI
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14	93%	SI
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	13	87%	SI
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI

Nota: No está de acuerdo = 0, Si está de acuerdo = 1, P = Pertinencia, R = Relevancia, C = Claridad, V. de Aiken 100% = 1

Los valores V de Aiken y sus respectivos porcentajes son expuestos en la Tabla 4. Este coeficiente es un indicador de validez de contenido a través de criterio de jueces expertos, 5 en este caso. Se observa que todos los ítems obtuvieron valores aceptables.

#### Validez de constructo por análisis por análisis factorial confirmatorio (AFC)

Ajuste	Empírico	Teórico	Interpretación
X <sup>2</sup>	36.347	--	
df	9	--	
X <sup>2</sup> /df	4.03	<3	Ajuste
CFI	.972	>.95	Ajuste
TLI	.954	>.95	Ajuste
RMSEA	.058	<.079	Ajuste
SRMR	.076	<.079	Ajuste

#### Validez por consistencia interna

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad			
AOP	Coeficiente Alfa	Coeficiente Omega	Número de elementos
	.946	.947	10

n = 100

Mediante el piloto realizado en 100 teleoperadores de Lima Metropolitana, se analizó la consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), obteniendo un resultado general de .946, además se evidenció también que el valor del coeficiente Omega de Mc Donald total del instrumento es de .947

## Evidencias psicométricas de Escala R-MAWS de motivación laboral

### Validez de contenido por jueces expertos

Tabla 7

Ítem	1° Juez			2° Juez			3° Juez			4° Juez			5° Juez			Aciertos	V. de Aiken	Aceptable
	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13	87%	SI
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13	87%	SI
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%	SI

Nota: No está de acuerdo = 0, Si está de acuerdo = 1, P = Pertinencia, R = Relevancia, C = Claridad, Claridad, V. de Aiken 100%

Los valores V de Aiken y sus respectivos porcentajes son expuestos en la Tabla 7. Este coeficiente es un indicador de validez de contenido a través de criterio de jueces expertos, 5 en este caso. Se observa que todos los ítems obtuvieron valores aceptables.

## Validez de constructo por análisis por análisis factorial confirmatorio (AFC)

### Validez por consistencia interna

Ajuste	Empírico	Teórico	Interpretación
X <sup>2</sup>	347.715	--	
df	142	--	
X <sup>2</sup> /df	2.44	<3	Ajuste
CFI	.979	>.95	Ajuste
TLI	.975	>.95	Ajuste
RMSEA	.058	<.079	Ajuste
SRMR	.089	<.079	Sin Ajuste

Tabla 9

Estadísticas de fiabilidad			
	Coeficiente	Coeficiente	Número de
R-MAWS	Alfa	Omega	elementos
	.824	.848	19
Dimensiones	Coeficiente	Coeficiente	Número de
	Alfa	Omega	elementos
F1: Desmotivación	.820	.825	3
F2: Regulación externa	.784	.790	6
F3: Regulación Introyectada	.725	.741	4
F4: Regulación Identificada	.741	.768	3
F5: Motivación Intrínseca	.923	.924	3

n = 100

Mediante el piloto realizado en 100 teleoperadores de Lima Metropolitana, se analizó la consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), obteniendo un resultado general de .824 y por dimensión: Desmotivación (.820), regulación externa (.784), regulación Introyectada (.725), regulación Identificada (.741) y motivación intrínseca (.923). Además, también se evidenció que el valor del coeficiente Omega de Mc Donald total del instrumento es de: Desmotivación (.825), regulación externa (.790), regulación Introyectada (.741), regulación Identificada (.768) y motivación intrínseca (.924).

## ANEXO N°08

### Criterio de jueces de los instrumentos



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]       Aplicable después de corregir [  ]       No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **Eduardo Moras Rosado**

DNI: 4337154

#### Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Institución	Especialidad	Periodo formativo
UNMSM	Maestría en Psicología Clínica y de la Salud	2013 - 2015

#### Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	SPSA	Coordinador de RRHH	SPSA	2012 – 2018	Reclutamiento y selección de personal
02					
03					

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
**Eduardo Moras Rosado**  
Psicólogo Clínico  
C.P.S.P. 19611

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO (AOP)**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **Eduardo Moras Rosado**

DNI: **43371544**

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
UNMSM	Maestría en Psicología Clínica y de la Salud	2013 - 2015

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	SPSA	Coordinador de RRHH	SPSA	2012 – 2018	Reclutamiento y selección de personal
02					
03					

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Eduardo Moras Rosado**  
Psicólogo Clínico  
C.Ps.P. 19511

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL**

**Observaciones:**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. / Mg: **Eduardo Moras Rosado**

**DNI:** 43371544

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
UNMSM	Maestría en Psicología Clínica y de la Salud	2013 - 2015

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	SPSA	Coordinador RRHH	SPSA	2012 – 2018	Reclutamiento y selección de personal
02					
03					

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Eduardo Moras Rosado**  
Psicólogo Clínico  
C.P&P. 19511

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ x ]        **Aplicable después de corregir** [ ]        **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr.: **Juan José Kaneko Aguilar**

DNI: 10624918

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNFV	Maestría en Psic. Organizacional	2001-2003
02	UNFV	Doc. En Administración	2003-2005

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UPC	Docente	Chorrillos	2018 a la fecha	Docente en área organizacional
02	Consultora Seleкто	Selección	Miraflores	2019 a la fecha	Encargado de selección
03	ADPH Group	Capacitación	Surquillo	2016 a la fecha	Capacitación Inhouse

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Juan José Kaneko Aguilar  
PSICÓLOGO  
C. Ps. P. 17040

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO (AOP)**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]        Aplicable después de corregir [ ]        No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr.: Juan José Kaneko Aguilar

DNI: 10624918

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNFV	Maestría en Psic. Organizacional	2001-2003
02	UNFV	Doc. En Administración	2003-2005

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UPC	Docente	Chorrillos	2018 a la fecha	Docente en área organizacional
02	Consultora Selektó	Selección	Miraflores	2019 a la fecha	Encargado de selección
03	ADPH Group	Capacitación	Surquillo	2016 a la fecha	Capacitación Inhouse

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Juan José Kaneko Aguilar  
PSICÓLOGO  
C. Ps. P. 17040

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]   Aplicable después de corregir [  ]   No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr.: Juan José Kaneko Aguilar

DNI: 10624918

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNFV	Maestría en Psic. Organizacional	2001-2003
02	UNFV	Doc. En Administración	2003-2005

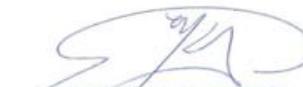
**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UPC	Docente	Chorrillos	2018 a la fecha	Docente en área organizacional
02	Consultora Selektó	Selección	Miraflores	2019 a la fecha	Encargado de selección
03	ADPH Group	Capacitación	Surquillo	2016 a la fecha	Capacitación Inhouse

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Mg. Juan José Kaneko Aguilar  
PSICÓLOGO  
C. Ps. P. 17040

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Intención de rotación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>UNIDEMENSIONAL</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>1</b>	¿Con que frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?	X		X		X		
<b>2</b>	¿Con que frecuencia se siente frustrado en su trabajo actual porque no le dan la oportunidad de lograr sus metas profesionales?	X		X			X	Con que frecuencia se siente frustrado en su actual trabajo, porque no le permiten lograr sus metas profesionales.
<b>3</b>	¿Con que frecuencia ha considerado salirse de su trabajo actual?	X		X		X		
<b>4</b>	¿Con que frecuencia tiene ganas de realmente ir a trabajar?	X		X			X	Modificar "realmente"
<b>5</b>	¿Qué tan probable es que usted acepte un trabajo diferente por la misma paga?	X		X		X		
<b>6</b>	¿En qué medida su trabajo actual le permite satisfacer sus necesidades personales?	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN (TIS-6)**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]        Aplicable después de corregir [ ]        No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Carmen Karina Rafael Hernandez

DNI: 46696694

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
U.C.V - Trujillo	Ps. MBA – GESTION DEL TALENTO HUMANO	2 años

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	SPSA	Coordinador de RRHH	SPSA	2012 – 2018	Reclutamiento y selección de personal
02					
03					




Ps Carmen Karina Rafael Hernandez  
CPP N 22366  
Psicóloga

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Escala de apoyo organizacional percibido (AOP)

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>UNIDEMENSIONAL</b>								
1	La organización aprecia mi contribución para su progreso	X		X		X		
2	La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo	X		X		X		
3	Si la organización pudiera contratar a alguien por un salario más bajo para reemplazarme, lo haría	X		X			X	Se podrá mejorar la redacción
4	La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial	X		X		X		
5	La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo	X		X		X		
6	La organización presta atención a mis opiniones	X		X		X		
7	La organización muestra muy poca preocupación por mí	X		X		X		
8	Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema	X		X		X		

9	Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta	X		X		X		
10	La organización no aprecia ningún tipo de esfuerzo extra que yo haga.	X		X		X		
11	La organización no me toma en cuenta cuando adopta decisiones que me afectan directamente.	X		X		X		
12	La organización trata de que mi trabajo sería más interesante posible.	X		X			X	Se podrá mejorar la redacción
13	La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores.	X		X		X		
14	La organización realmente se preocupa por mi bienestar.	X		X		X		
15	Si se le presentase la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí.	X		X		X		
16	La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mí.	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO (AOP)**

**Observaciones:** Mejorar redacción

**Opinión de aplicabilidad:**    Aplicable []        Aplicable después de corregir [  ]        No aplicable [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador** Dr. / Mg: **Karina Rafael Hernández**

**DNI:** 46696694

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
U.C.V - Trujillo	Ps. MBA – GESTION DEL TALENTO HUMANO	2 años

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01					
02					
03					



Ps Carmen Karina Rafael Hernández  
CPP N 22366  
Psicóloga



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL (R-MAWS)**

**Observaciones:** Mejorar redacción

**Opinión de aplicabilidad:**    Aplicable [ X ]        Aplicable después de corregir [ ]        No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador** Dr. / Mg: **Karina Rafael Hernández**

**DNI:** 46696694

**+** **Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
U.C.V - Trujillo	Ps. MBA – GESTION DEL TALENTO HUMANO	2 años

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01					
02					
03					

  
Ps. *Carmen Karina Rafael Hernández*  
CPP N 22366  
Psicóloga

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN**

**Observaciones:** NINGUNA

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]       No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador** Mg: ALLAN IZQUIERDO, LUIS EDUARDO  
**DNI:** 06175625

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UIGV	LIC. EN PSICOLOGIA	1981-1986
02	UNIV. OF PHOENIX USA	MASTER IN PSYCHOLOGY	2007-2009

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UCV	DOCENTE	LIMA NORTE	2014-2020	DOCENCIA
02					
03					

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Luis E. Allan I.  
 PSICOLOGO  
 C.Ps.P 19231

D.N.I: 06175625

16 de noviembre de 2020

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN**

**Observaciones:** NINGUNA

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador** Mg: ALLAN IZQUIERDO, LUIS EDUARDO

**DNI:** 06175625

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UIGV	LIC. EN PSICOLOGIA	1981-1986
02	UNIV. OF PHOENIX USA	MASTER IN PSYCHOLOGY	2007-2009

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UCV	DOCENTE	LIMA NORTE	2014-2020	DOCENCIA
02					
03					

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Luis E. Allan I.  
PSICOLOGO  
C.P.S.P 19231

D.N.I: 06175625

16 de noviembre de 2020

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN**

**Observaciones:** NINGUNA

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]       No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador** Mg: ALLAN IZQUIERDO, LUIS EDUARDO  
**DNI:** 06175625

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UIGV	LIC. EN PSICOLOGIA	1981-1986
02	UNIV. OF PHOENIX USA	MASTER IN PSYCHOLOGY	2007-2009

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UCV	DOCENTE	LIMA NORTE	2014-2020	DOCENCIA
02					
03					

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Luis E. Allan I.  
**PSICOLOGO**  
 C.Ps.P 19231

D.N.I: 06175625

16 de noviembre de 2020



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Céspedes Vargas Machuca Sandra Patricia

DNI: 40912591

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
Universidad César Vallejo	Mg. en Gestión del Talento Humano	2015 - 2017

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente	Lima	2013 - actualidad	Dictado cursos de Psicología Organizacional
02	Tecnofast atco	Analista	Lima	2012 - 2013	Selección, capacitación, evaluación del desempeño
03	Manpower	Free lance	Lima	2011	Evaluación y selección de personal

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 MGR. SANDRA P. CÉSPEDES VARGAS MACHUCA  
 C.Ps.P 10988

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Escala de apoyo organizacional percibido (AOP)

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>UNIDEMENSIONAL</b>								
1	La organización aprecia mi contribución para su progreso	X		X		X		
2	La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo	X		X		X		
3	Si la organización pudiera contratar a alguien por un salario más bajo para reemplazarme, lo haría	X		X		X		
4	La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial		X		X	X		
5	La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo	X		X		X		
6	La organización presta atención a mis opiniones	X		X		X		
7	La organización muestra muy poca preocupación por mí	X		X		X		
8	Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema	X		X		X		

9	Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta	X		X		X	
10	La organización no aprecia ningún tipo de esfuerzo extra que yo haga.	X		X		X	
11	La organización no me toma en cuenta cuando adopta decisiones que me afectan directamente.	X		X		X	
12	La organización trata de que mi trabajo sea lo más interesante posible.	X		X		X	
13	La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores.	X		X		X	
14	La organización realmente se preocupa por mi bienestar.	X		X		X	
15	Si se le presentase la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí.		X		X	X	
16	La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mí.	X		X		X	



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO (AOP)

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg. Céspedes Vargas Machuca Sandra Patricia

DNI: 40912591

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Institución	Especialidad	Periodo formativo
Universidad César Vallejo	Mg. en Gestión del Talento Humano	2015- 2017

Experiencia profesional del validador: (asociada a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UCV	docente	Lima	2013-actualidad	Dictado cursos de Psicología Organizacional
02	Tenofast Atco	analista	Lima	2012 - 2013	Selección, capacitación y evaluación de desempeño
03	Manpower	free lance	Lima	2011	Evaluación y selección de personal

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

MGR. SANDRA P. CÉSPEDES VARGAS MACHUCA  
 C.Ps.P 10988

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Motivación laboral (R-MAWS)**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DESMOTIVACIÓN</b>								
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?								
2	Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.	X		X		X		
15	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	X		X		X		
16	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.	X		X		X		
<b>REGULACIÓN EXTERNA</b>								
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?								
3	Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	X		X		X		
8	Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.	X		X		X		
9	Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	X		X		X		
10	Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	X		X		X		
14	Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.	X		X		X		



15	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo		X		X	X	
<b>REGULACIÓN INTROYECTADA</b>							
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?							
1	Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.	X		X		X	
5	Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	X		X		X	
7	Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.	X		X		X	
19	Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.	X		X		X	
<b>REGULACIÓN IDENTIFICADA</b>							
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?							
4	Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.	X		X		X	
11	Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.	X		X		X	
18	Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.	X		X		X	
<b>MOTIVACIÓN INTRINSECA</b>							
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?							
6	Porque me divierto haciendo mi trabajo.	X		X		X	
12	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.	X		X		X	
13	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	X		X		X	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir     No aplicable [ ]

Apellido y nombres del juez validador Dr. / Mg:

..... *Céspedes Vargas Machuca Sandra Patricia* .....

DNI:..... *40912591* .....

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

Institución	Especialidad	Periodo formativo
<i>Universidad César Vallejo</i>	<i>Mg. en Gestión del Talento Humano</i>	

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	<i>Universidad César Vallejo</i>	<i>Docente</i>	<i>Lima</i>	<i>2013 - actualidad</i>	<i>Dictado de cursos de Psicología Organizacional</i>
02	<i>Tenofast Atco</i>	<i>Analista</i>	<i>Lima</i>	<i>2012 - 2013</i>	<i>Selección, capacitación y evaluación de desempeño</i>
03	<i>Manpower</i>	<i>Inee lance</i>	<i>Lima</i>	<i>2011</i>	<i>Evaluación y selección de personal</i>

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde a concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguno el enunciado de ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



.....  
**MGTR. SANDRA P. CÉSPEDES VARGAS MACHUCA**  
**C.Ps.P 10988**