



**“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU CORRELACIÓN CON LA
INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE ASESORES COMERCIALES DE LAS
INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS”**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el grado de
Maestro en Organización y Dirección de Personas:**

Harold Eduardo Gonzales Lázaro

Luis Guillermo Herrera Saavedra

Sarela Margot Ramírez Díaz

Rosy Johana Varas Velásquez

Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas 2016-I

Lima, 10 de abril de 2019

Esta tesis

**La Satisfacción Laboral y su Correlación con la intención de rotación de asesores
comerciales de las instituciones microfinancieras.**

ha sido aprobada.

.....

Ketty Jauregui Machuca (Jurado)

.....

Luis Ramos Rodriguez (Jurado)

.....

Oswaldo Morales Tristán (Asesor)

Universidad ESAN

2019

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos culminar una etapa más en nuestras vidas. A nuestras familias por todo el apoyo brindado a lo largo de este proceso, a nuestro asesor de tesis Dr. Oswaldo Morales Tristán, por sus consejos que ayudaron a la elaboración de la presente investigación.

Harold Eduardo Gonzales Lázaro

Luis Guillermo Herrera Saavedra

Sarela Margot Ramirez Díaz

Rossy Johana Varas Velásquez

HAROLD EDUARDO GONZALES LAZARO
CELULAR 976396918
harold_go@hotmail.com



RESUMEN PROFESIONAL Y LABORAL

Ejecutivo con amplia experiencia en Gestión del Talento Humano, Administrador de Empresas, actualmente cursando la Maestría de Organización y Dirección de Personas en Universidad ESAN, con más de 14 años de experiencia en el sector agroindustrial y avícola, habiendo desarrollado la implementación de los procesos de gestión del desempeño, clima laboral, capacitación, selección por competencias y compensación y beneficios. Asimismo he liderado los procesos de relaciones laborales, de negociación colectiva y programas de atención al trabajador y de bienestar laboral, orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales en un ambiente seguro y de buen trato.

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa: Chimú Agropecuaria S.A.

Empresa avícola líder en la producción y comercialización de carne de pollo en la región norte y perteneciente al Grupo San Fernando, posee granjas, plantas industriales y tiendas desde el departamento de Ancash hasta Tumbes, en las cuales cuentan con más de 2,800 trabajadores, con una facturación anual de US\$ 200 MM.

Cargo: Gerente de Gestión Humana

Fecha: 16/01/2017 hasta actualidad

Tiempo de permanencia:

Funciones: Liderar la implementación y gestión de los procesos de gestión humana, en base a un plan general con indicadores de gestión, así como establecer las Políticas y Normas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Logros: Implementación de Políticas de Atracción y Selección, Capacitación, Compensaciones y Gestión del Desempeño, Cierre en Trato Directo con dos sindicatos, Reducción de la Rotación de Personal.

Motivo de Cese: Actualmente trabajando.

Nombre de la empresa: Camposol S.A.

Empresa agroindustrial líder en el Perú y el mayor exportador de arándano y palta del Perú, posee los campos en los que se siembra y cultiva entre otros, Mangos, Uvas, Mandarinas, Quinua, Palta y Arándanos las cuales son empacados en sus operaciones en Piura, La Libertad y Arequipa brindando oportunidad laboral a más de 14,000 trabajadores en campaña alta, logrando una facturación anual que supera los US\$ 200 MM.

Cargo: Jefe de Gestión Humana

Fecha: 07/05/2012 hasta 15/01/2017

Tiempo de permanencia: 4 años, 8 meses

Funciones: Organizar, dirigir y controlar en coordinación con la Gerencia de Gestión Humana, todos los procesos de Gestión Humana de la sede a cargo, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados dentro de un clima laboral propicio para los trabajadores.

Logros: Categorización de los puestos Operarios, Ahorros en Transporte y Comedor, Implementación de Bonificación por Producción a personal operario, Implementación de los procesos de Gestión del Desempeño,

Clima Organizacional y Planeamiento Salarial, Cierre de Negociación Colectiva con tres sindicatos en Trato Directo.

Motivo de Cese: Renuncia.

Nombre de la empresa: Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A

Empresa transnacional de capitales colombianos, líder en el suministro de azúcar de alta calidad al sector industrial de alimentos, gaseosas y farmacéuticos en el Perú, con una planta de 1,500 trabajadores y US\$ 80 MM de facturación anual.

Cargos Ocupados:

Jefe de Compensaciones y Beneficios

Fecha: 01/03/2011 hasta 06/05/2012

Tiempo de permanencia: 1 años, dos meses

Funciones: Planear y coordinar los procesos de administración del plan de beneficios extralegales, esquemas de compensación variable y la escala salarial de la empresa, así como administrar y actualizar la estructura organizacional y de cargos.

Logros: Diseño e Implementación de la estructura salarial para Operarios, Acuerdos individuales con más del 90% de los trabajadores a los que se les tenía Adeudos Laborales.

Motivo de Cese: Renuncia

Jefe de Personal

Fecha: 02/05/2007 hasta 28/02/2011

Tiempo de permanencia: 3 años, 10 meses

Funciones: Gestionar los lineamientos y políticas de administración de personal, desarrollo organizacional y responsabilidad social, procurando mantener las relaciones laborales en un ambiente de armonía y buen trato.

Logros: Implementación del sistema de gestión de desempeño, clima laboral, reducción de tiempo en los procesos de selección de personal

Motivo de Cese: Cambio de Puesto

Nombre de la empresa: GANDULES S.A.

Empresa de capitales peruanos dedicada al cultivo de pimiento piquillo, jalapeño y uvas en sus campos ubicados en Jayanca - Lambayeque, empleando a más de 2,000 trabajadores y con una facturación anual de US\$ 60 MM

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Fecha: 15/04/2006 a 30/04/2007

Tiempo de Permanencia: 1 año

Funciones: Reclutamiento del personal operario para las operaciones ubicadas en la sede de Jayanca, procesar las nóminas de pago para el personal operario de la empresa, elaborar la declaración de impuestos y contribuciones PDT, así como la declaración de aportaciones a los sistemas previsionales AFP, supervisar a las empresas concesionarias del comedor de la empresa, atención a los inspectores de trabajo.

Logros: Cobertura del personal requerido para la Planta, disminución de reclamos por pagos del personal, así como disminución de reclamos ante el Ministerio de Trabajo.

Nombre de la empresa: DANPER S.A.C

Empresa de capitales peruanos y daneses dedicada al cultivo y procesamiento de hortalizas finas, frutas, super granos y gourmet los mismos que son procesados ya sea en conservas, fresco, congelado o en granos secos, empleando a más de 6,500 trabajadores y con una facturación anual de US\$ 100 MM

Fecha: 22/03/2004 a 31/03/2006

Tiempo de Permanencia: 2 años

Funciones: Reclutamiento del personal operario para la Planta Trujillo, procesar las nóminas de pago para el personal operario de la empresa, brindar las charlas de inducción al personal operario, elaboración de contratos, capacitación en BPM, BPA

Logros: Cobertura del personal requerido para la Planta, disminución de reclamos por pagos del personal, Acompañar al negocio en su crecimiento y expansión hacia otras localidades.

FORMACION ACADEMICA

Universidad: Universidad Privada del Norte

Grado obtenido: Licenciado

Profesión o Carrera: Administración

Años de estudios: 5 años

Estudios Postgrado:

Universidad: ESAN

Especialización: Maestría en Organización y Dirección de Personas

Título Obtenido: En curso

Años de estudios: 2

OTROS ESTUDIOS

Idiomas: Inglés Básico

Informática: Manejo de Office

Capacitación: PADE en Gestión del Potencial Humano y Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Responsabilidad Social.

DATOS PERSONALES

DNI: 40303633

Lugar y Fecha de Nacimiento: Trujillo 18 de Julio de 1979

**Luis Guillermo Herrera
Saavedra**



Datos personales

31 años

Peruano

Casado

- +51 949833408

lg.herrerasaavedra@gmail.com

**Mz. "Ñ" Lote 12 Urb. San
Isidro, Trujillo, Perú.**

Asociaciones profesionales:

**Colegio de Ingenieros del Perú:
CIP 169750**

**Miembro del Comité
Descentralizado de APERHU**

Perfil profesional

INGENIERO INDUSTRIAL COLEGIADO, CON EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. DESTACADO POR ALTO COMPROMISO, PROACTIVIDAD Y FOCO EN RESULTADOS, SIEMPRE ENMARCADO EN NORMAS Y VALORES.

Desarrollo Profesional

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS CENTROAMÉRICA

Desde marzo 2019 hasta la fecha



Establecer la estrategia de RRHH para Vitapro Centroamérica con el fin de asegurar talento y cultura para la consecución de objetivos.

HR BUSINESS PARTNER MANUFACTURA CORPORATIVO

Desde julio 2017

Administración de los procesos de RRHH de empleados y obreros de las plantas de Perú, Ecuador, Chile y Honduras con el fin de brindar soporte en los procesos HR de Manufactura (Calidad, Producción, Mantenimiento, Proyectos, Seguridad y Logística de Planta) a nivel corporativo, asegurando estándares que contribuyan al éxito de las operaciones y la viabilidad de proyectos. Además brindar soporte corporativo para la gestión de seguridad y salud en el trabajo.

JEFE HR BUSINESS PARTNER MANUFACTURA PERÚ

Desde marzo 2016

Administración de los procesos de RRHH de empleados y obreros de Perú con el fin de asegurar disponibilidad, óptimo desempeño y desarrollo del personal que permita lograr los objetivos del negocio.

COORDINADOR DE RELACIONES LABORALES

Desde julio - 2014

Administración de los procesos de RRHH de obreros de Perú con el fin de mantener buen clima laboral, minimizar conflictos, asegurar disponibilidad, óptimo desempeño y desarrollo de la fuerza laboral que permita alcanzar los objetivos de la planta de Trujillo y el centro experimental de Tumbes.

GESTOR DE RELACIONES LABORALES

Desde enero 2013



Administración y ejecución de los procesos de RRLL de obreros de la zona norte de Perú con el fin de mantener buen clima laboral, minimizar conflictos, asegurar disponibilidad, óptimo desempeño y desarrollo de la fuerza laboral que permita alcanzar los objetivos de manufactura de la planta Trujillo, centro experimental de Tumbes y centros de distribución de Trujillo, Chiclayo y Piura.

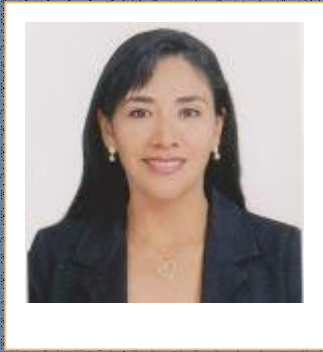
Desarrollo académico principal

2016 – 2019: **Maestría en Organización y Dirección de Personas** – ESAN (en curso) 2006 – 2011: **Ingeniería Industrial** - Universidad César Vallejo

2011 – 2012: Diplomado en Gestión de RRHH por Competencias
2011–2012:Diplomado en Legislación Laboral y Selección de Capital Humano 2010 –
2011: Diplomado en Seguridad e Higiene Ocupacional

Idiomas e Informática

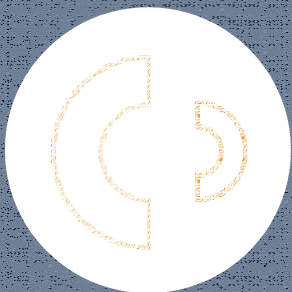
- **Inglés** - Nivel básico · **SAP** - Usuario módulo HR
- **Office** - Nivel **avanzado** · **Visual Basic** - Nivel básico



**Sarela Ramirez
Díaz**

sareramirez@gmail.co

Celular:



Lic. Educación / Esp. En Gestión Humana

Profesional con capacidad para asumir nuevos retos e interactuar con grupos multidisciplinarios, alta predisposición al cambio en procesos de mejora continua, con habilidades para trabajar en equipo y enfocada en el logro de objetivos. Con una sólida formación en valores, con más de 6 años de experiencia en la Gestión del Talento Humano, en sus procesos de reclutamiento, selección, Integración y desarrollo del recurso dentro de la empresa.

Habilidades / Capacidades

Enfoque al logro de objetivos / Organización

Habilidades: Capacidad de análisis en el diagnóstico e identificación de necesidades para capacitar.

Experiencia : En una de mis experiencias me encontré frente al objetivo de la empresa de mejorar la calidad del servicio que brindaba a sus usuarios, para ello hice un análisis de los aspectos débiles y que podían mejorarse , utilizando técnicas como la observación, entrevista y encuesta.

Logros: Logré el objetivo de mejorar la calidad del servicio, al identificar los aspectos por los cuales el servicio se veía deficiente hacia los usuarios, hice un mapeo de temas a tratar. Para ello planifiqué, organicé y desarrollé la capacitación al personal directo encargado de brindar el servicio, priorizando los temas de mayor urgencia .

Comunicación Efectiva/ resolución de conflictos

**Sarela Ramirez
Día**

sareramirez@gmail.co

Celular:

Habilidades: Tomar decisiones y la iniciativa para mejorar las relaciones interpersonales en el centro de labores, haciendo uso de la comunicación.

Experiencia: Un grupo humano con el que llegué a trabajar se encontraba con una mentalidad de alta competencia individualista, lo que había generado malas relaciones interpersonales al interno.

Logros: Logré con el tiempo que e se grupo de personas se vieran como parte de un mismo equipo y que todas desde donde estaban y haciendo lo que hacían apuntaban al mismo objetivo , para ello me alié de una comunicación constante, asertiva y horizontal .

Experiencia profesional

2014 -Actualidad A&S CONSULTORES S.A.C

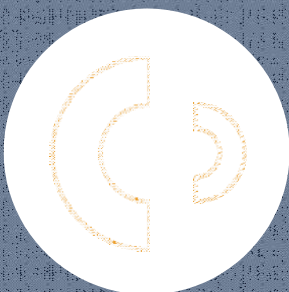
Cargo:Encargada de Gestión Humana

Función: supervisar el proceso Reclutamiento y Selección del nuevo personal. Entrevistar y evaluar a los postulantes para ocupar los nuevos puestos en función a las competencias requeridas en el perfil . Negociación de condiciones y beneficios para la contratación ,etc.

2013- 2014 A&S CONSULTORES S.A.C

Cargo:Coordinadora de RRHH

Función: Reclutamiento y Selección de personal a través de diversos medios tecnológicos como: LinkedIn, Bumeran, Facebook y bolsas de trabajo de algunas universidades de la ciudad. Elaboración y firma de contratos. Realizar la capacitación de Inducción y



comunicación de normas y reglamentos. Participar en las reuniones de entrevistas para nuevas contrataciones , etc.

2009 -2013 CAMPOSOL S.A

Cargo:Coordinadora de Wawa Wasi

Función: Gestionar el Recurso Humano: Desde la selección hasta la contratación de las colaboradoras y posteriormente en la administración de las funciones de cada una de ellas. La administración de los recursos asignados por la empresa, como presupuesto, infraestructura, mobiliario, insumos, etc. El registro y el control de asistencias, vacaciones y/ o permisos, descansos médicos, etc. Negociación y solución de conflictos.

Formación Académica

2016 - Act. Maestría en Dirección y Organización de Personas
UNIVERSIDAD DE POST GRADO ESAN

2015 Diplomado en Productividad Personal en la Era digital
FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL

2012 Diplomado en Gestión de Personal
UNIVERSIDA PRIVADA DEL NORTE

2011 Diplomado en Inteligencia Emocional
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

2010 Licenciada en Educación
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

**Sarela Ramirez
Día**

sareramirez@gmail.co

Celular:



ROSSY JOHANA VARAS VELASQUEZ
CELULAR 980898036
jorovave@gmail.com



RESUMEN PROFESIONAL Y LABORAL

Profesional con amplia experiencia en Gestión del Talento Humano, Administradora de Empresas, actualmente cursando la Maestría de Organización y Dirección de Personas en Universidad ESAN, con más de 10 años de experiencia en el sector financiero, gestionando los procesos de clima laboral, desarrollo, selección por competencias y administración de personal.

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa: Financiera Confianza

Entidad líder en microfinanzas, miembro de la Fundación Microfinanzas BBVA, con presencia en todas las regiones del país y una amplia experiencia en el sector que supera los 20 años. Actualmente cuenta con 2500 trabajadores.

Cargo: Jefe de Gestión Humana – Territorio Norte

Fecha: Abril 2012 hasta actualidad

Funciones: Dirigir los diversos procesos del área de Gestión Humana; Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Clima Laboral, Bienestar y Beneficios y Administración de Personal.

Logros: Cumplimiento de los objetivos, implementación de la Escuela de Formación de Talentos, lo que permitió la cobertura del 100% del personal exigido y reducción del índice de rotación de personal, por 3 años consecutivos el área de Gestión Humana del Territorio Norte la logrado el primer puesto en calidad de servicio al cliente.

Cargo: Jefe del Departamento de Capacitación y Línea de Carrera

Fecha: Enero del 2010 hasta Marzo del 2011

Funciones: Implementación de planes de capacitación y línea de carrera orientados al desarrollo del talento y alinéanos los objetivos organizacionales.

Logros: Implementación del plan de inducción, sistematización de las capacitaciones regulatorias, implementación del programa de desarrollo para el área comercial, alianza estrategia con entidades educativas. Todos estos programas contribuyeron activamente al cumplimiento de productividad exigida por la organización

Cargos Ocupados:

Jefe del Departamento de Planillas

Fecha: Junio del 2009 hasta Diciembre del 2010

Funciones: administrar todo el proceso del área de planillas. En este periodo fui parte del comité de fusión teniendo como objetivo la integración de procesos del área de gestión Humana.

Logros: sistematizar el proceso del pago de planilla, cuantificación de la compensación total y anual de los trabajadores. Se logró una optimización de tiempos y la reducción de errores operativos.

Asistente de Remuneraciones y Planillas

Fecha: Agosto del 2008 hasta Mayo del 2009

Funciones: administrar y ejecutar el proceso del pago de la nómina y declaración de impuestos, responsable de la gestión de vacacional y del control presupuestal del área de nóminas.

Logros: reducción de las provisiones vacacionales e implementación del sistema de control de asistencia y de vacaciones.

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Fecha: Mayo 2006 hasta Julio del 2008

Funciones: responsable de la ejecución del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, control de contratos del personal, organizar las actividades de integración de la institución.

Logros: formalización e implementación del proceso de reclutamiento y selección, actualización de los contratos laborales evitando contingencias laborales.

FORMACION ACADEMICA

Universidad: Universidad Privada Antenor Orrego

Grado obtenido: Licenciado

Profesión o Carrera: Administración

Años de estudios: 4.5 años

Estudios Postgrado:

Universidad: ESAN

Especialización: Maestría en Organización y Dirección de Personas

Título Obtenido: En curso

Años de estudios: 2

OTROS ESTUDIOS

Informática: Manejo de Office

Capacitación:

- Diplomado de Potencial Humano ESAN 2008
- Diplomado de Habilidades Directivas ESAN 2013

DATOS PERSONALES

DNI: 42512464

Dirección Domicilio: Urb. Galeno, Mz E, Lote 3, Dpto 402

Lugar y Fecha de Nacimiento: Cajamarca, 28 de julio de 1984

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1. Antecedentes	18
1.2. Preguntas de investigación	20
1.2.1. Pregunta general.....	20
1.2.2. Preguntas específicas	21
1.3. Objetivos de la tesis.....	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Hipótesis.....	22
1.5. Justificación	24
1.6. Alcance y Limitaciones	28
1.6.1. Alcance.....	28
1.6.2. Limitaciones del estudio	29
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	30
2.1. Origen de las microfinanzas.....	30
2.2. Instituciones microfinancieras	30
2.3. Importancia de las instituciones microfinancieras.....	31
2.4. Actividad de las microfinanzas	32
2.5. Asesores comerciales.....	33
2.6. Importancia de los asesores comerciales.....	33
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	35
3.1. Satisfacción laboral.....	35
3.2. Teoría de dos factores, de Herzberg.....	36
3.2.1. Factores extrínsecos	37
3.2.2. Factores intrínsecos.....	38
3.3. Intención de rotación	39
3.4. Otras teorías acerca de la Satisfacción laboral e intención de rotación	40
3.4.1. Satisfacción Laboral.....	40
3.4.2. Intención de rotación.....	42

CAPÍTULO IV. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.1. Diseño de investigación	45
4.2. Fases de la investigación	45
4.3. Lugar de estudio y muestra.....	49
4.3.1. Población y muestra	50
4.4. Instrumento	51
4.4.1. Medición de la satisfacción laboral	51
4.4.2. Medición de la intención de rotación	54
4.4.3. Prueba Piloto	55
4.4.4. Validación de la encuesta de satisfacción laboral (MSQ)	56
4.4.5. Validación de la encuesta de intención de rotación.....	56
4.5. Recopilación de datos.....	56
4.6. Análisis de datos	57
CAPÍTULO V. RESULTADOS	58
5.1. Estadística de fiabilidad.....	58
5.2. Análisis factorial exploratorio.....	59
5.3. Satisfacción Laboral e Intención de Rotación.....	60
5.4. Satisfacción laboral de los Factores Intrínsecos e Intención de Rotación	62
5.5. Satisfacción laboral de los Factores Intrínsecos e Intención de Rotación	64
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES	66
6.1. Discusión de resultados.....	66
6.2. Conclusiones del estudio	67
6.3. Implicancias prácticas	69
6.4. Futuras investigaciones.....	70
ANEXOS	72
BIBLIOGRAFÍA.....	76

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU CORRELACIÓN CON LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE ASESORES COMERCIALES DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

RESUMEN

Desde la década del 2000 se ha fortalecido el sistema microfinanciero en el Perú, generando la atención de diversos organismos nacionales e internacionales; esto, debido a la contribución social y la economía que genera a cada país, por ser fuente de financiamiento para los emprendedores de escasos recursos económicos (SBS, 2017). Uno de los principales problemas a los que se enfrenta este sector es la rotación de los asesores comerciales, este sector registra una tasa de rotación de 24,2 % (Asomif, 2018), superior a la tasa de rotación de Latinoamérica. En este contexto surge la necesidad de entender los motivos por los cuales los asesores comerciales tienen la intención de abandonar la organización. Esta investigación se fundamenta en la teoría de Herzberg, la cual establece dos factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados: los factores extrínsecos o de higiene, que están asociados al contexto en el cual trabaja el empleado, y los factores intrínsecos o de motivación, los cuales están asociados al contenido del trabajo. Basados en esta teoría, se examinó la correlación entre la satisfacción laboral de los factores extrínsecos e intrínsecos de los asesores comerciales, en las instituciones microfinancieras, y la intención de rotación.

Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de MSQ, de la Universidad de Minnesota, y la encuesta de intención de rotación de Boshoff & Allen. Ambos instrumentos fueron aplicados a 384 asesores comerciales usando el modelo de correlación Rho de Spearman. Los resultados arrojaron que, tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos presentan una relación inversa altamente significativa ($p < 0.01$); para los factores intrínsecos la relación resultó -0,656 y los extrínsecos -0,643, validando la hipótesis propuesta en la presente investigación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El sistema financiero es un elemento clave para el crecimiento económico y de lucha contra la pobreza, por lo que su acceso a poblaciones de escasos recursos sigue siendo un foco a atender actualmente en el Perú.

En dicho contexto, el sector microfinanciero juega un rol importante, dado que facilita créditos a micro y pequeñas empresas de diferentes rubros, las cuales conforman el 99 % de las unidades económicas en el Perú; asimismo, es una importante fuente de ingresos para diversas familias, pues agrupa el 60 % de la Población Económicamente Activa (Ministerio de Producción, 2017).

En el año 2018, en un estudio elaborado por la revista *The Economist Intelligence Unit*, se destaca que en el Perú la inclusión financiera es un tema prioritario en la política de desarrollo, y que existe una buena articulación por parte de la oferta de servicios; sin embargo, aún existen brechas que trabajar para incentivar la demanda de los servicios. (Equilibrium, 2018)

Sin embargo, a pesar de la relevancia del sector y del trabajo que se debe realizar por incrementar la demanda de los servicios, un punto importante para la sostenibilidad y competitividad del sector es prestarle mayor atención a la rotación de los asesores comerciales, que, según la información proporcionada por Asomif, la rotación total en el año 2018 fue del 24,2 %. Los asesores comerciales son de vital importancia para el sector, pues son ellos los que finalmente conducen a los microempresarios hacia el acceso de los productos financieros.

Debido al grado de competitividad del sector, un tema que preocupa a los líderes de la gestión humana es la escasez de talentos en este puesto, ya que requiere cierta especialización. Debido a esta problemática, las entidades microfinancieras incurren en gastos de entrenamiento y capacitación a fin de generar las capacidades requeridas en el nuevo personal. (Wilson, 2012)

Por ello, el presente estudio tratará de encontrar la correlación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales en las entidades microfinancieras.

1.1. Antecedentes

Para desarrollar la presente investigación, se procedió a revisar la literatura sobre el tema, existente en diversas fuentes, en busca de antecedentes relacionados con la satisfacción laboral y la intención de rotación de los trabajadores; en el transcurso se hallaron estudios asociados a las variables mencionadas, en el área de las microfinanzas.

Wider, Boswell y Zimmerman (2011) realizaron el estudio *Las causas o factores que explican en qué condiciones los esfuerzos de búsqueda de empleo pueden predecir la intención de rotación de los trabajadores y la rotación posterior*, en el que determinaron que la relación de intención de rotación, y la rotación misma, era más alta cuando los empleados tenían niveles más bajos de integración y satisfacción laboral.

También Tett y Meyer (1993), en su estudio *La satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, intención de rotación y rotación en sí*, concluyeron que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional contribuyen de manera independiente a predecir la intención de la rotación. Los deseos de renuncia se pueden predecir más fuertemente por la satisfacción laboral que por el compromiso de la organización.

Otro estudio que relaciona las variables de la presente investigación es el de Prinn Sukriket (2014), para realizar su investigación *La relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los programadores de software tailandeses en Bangkok, Tailandia* —cuyo principal objetivo era investigar las variables de satisfacción laboral relacionadas con las intenciones de rotación de los

programadores de software empleados en la industria de TI en Tailandia—, aplicó una encuesta a 800 empleados enviados, de los cuales utilizó solo 400 muestras válidas para el análisis del estudio. Los hallazgos de Sukriket, finalmente, indican que los factores extrínsecos de la satisfacción laboral (supervisión, beneficios y condiciones de trabajo) tienen correlaciones significativas con la intención de rotación de los trabajadores.

Por otro lado, se ha encontrado un estudio realizado en una empresa manufacturera, en Yogyakarta y Surakarta, Indonesia, con una muestra de 206 empleados. Los análisis de los resultados de este estudio muestran que la satisfacción laboral es uno de los factores que contribuyen a la intención de rotación de los empleados Tarigan y Wahyu Ariani (2015).

A su vez, Mahmudul Alam (2015) realizó un estudio en el sector de las microfinanzas en Bangladesh, en el que concluye que “la rotación de empleados, hoy en día, es uno de los problemas más difíciles en este sector”. En este estudio participaron 65 empleados de diferentes niveles, distribuidos en 52 microfinancieras de 30 distritos de Bangladesh, y los resultados mostraron varias razones por las que en los tres últimos años los empleados salían de sus organizaciones, y el 67,69 % de los encuestados mencionan que la mayoría de los empleados dejan su organización debido a los salarios y demás beneficios económicos, comparativamente menores que los de otras instituciones microfinancieras que operan en la misma zona.

Asimismo, Hedwiga Agustini (2011) estudió las causas de la rotación de empleados en las instituciones de microfinanciación de Tanzania: *El estudio de caso sobre el Fondo Fiduciario Presidencial PTF*. Para la recolección de datos utilizó un tamaño de muestra de 35 empleados de la PTF. El mencionado estudio estableció que las principales causas de la rotación de los empleados en el Fondo Fiduciario Presidencial, eran la falta de procedimientos de compensación, la falta de reconocimiento y/o promoción, la participación de los empleados no claros en la toma de decisiones, entre otros. El estudio menciona, además, que el 99 % de los

encuestados consideró que la compañía no estaba haciendo lo suficiente para reducir los efectos de la rotación de personal.

Finalmente, se encontró el desarrollo de un estudio de caso de las microfinanzas del banco NMB de Tanzania, en el que, como resultado del análisis de la recolección de datos, obtuvo información específica de los factores que promueven la intención de rotación de personal en ese sector y en dicho país (Mohammed Abdallah, 2013). El estudio mencionado en el párrafo anterior se enfocó en una muestra de 50 personas encuestadas, de las cuales el 80 % manifestaron que sus salarios no eran suficientes, lo que significa que la mayoría no estaba satisfecha con su pago actual, en comparación con lo que ofrece el mercado; el 80 % de los empleados no ven desarrollo profesional, dado que no hay programas de sucesión ni líneas de carrera, lo que impulsa a que el personal busque empleos alternativos y eso genera una alta rotación. De acuerdo con los hallazgos y el análisis, los factores específicos que promueven la intención de rotación laboral son la falta de procedimientos claros para la promoción, la falta de participación en los procesos de toma de decisiones (autonomía) y la falta de condiciones propicias de trabajo por parte de la organización, entre otras.

Dada la importancia del sector de las microfinanzas para nuestra economía, este estudio tiene como objetivo analizar la correlación existente entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta general

¿Cuál es la correlación que existe entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral tienen correlación con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras?

¿Los factores extrínsecos de la satisfacción laboral tienen correlación con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras?

1.3. Objetivos de la tesis

Los objetivos de este estudio es determinar la correlación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las Instituciones Microfinancieras, mediante el análisis del comportamiento de ambas variables; así como también, determinar la asociación de los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral en la intención de rotación.

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la correlación que existe entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la correlación que existe entre la satisfacción laboral - factores intrínsecos y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.
- Determinar la correlación que existe entre la satisfacción laboral - factores extrínsecos y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

1.4. Hipótesis

Correlación entre la Satisfacción de Laboral y la Intención de Rotación

Existen estudios que han encontrado una relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, sin embargo, no se ha profundizado en investigar la relación de estas variables para el sector microfinanciero en Latinoamérica.

Inclusive siendo la intención de rotación un factor tan importante en las organizaciones, existe escasa voluntad por investigar las causas que la originan (Das, 2012); y, además, pocas recomendaciones sobre la administración de la intención de rotación (Maertz y Boyar, 2012), más aún en el sector microfinanciero, del que hay pocas investigaciones (Katou, 2012). Este contexto de escasos estudios existentes impide que los líderes y encargados de los recursos humanos cuenten con herramientas que les permita gestionar la intención de rotación de los asesores comerciales.

En base a esta teoría se propone:

Hipótesis 1: Existe una relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

Según lo que propone la teoría de Herzberg se proyecta que la satisfacción laboral se encuentra afectada por factores extrínsecos e intrínsecos; por lo que se plantea:

Hipótesis 2: Existe una relación entre la satisfacción laboral - factores intrínsecos y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

Islam y Ali (2013) realizaron un estudio basado en la teoría de Herzberg que buscaba relacionar los factores de dicha teoría con la intención de rotación de docentes de una universidad privada, en el distrito de Peshawar. Dicho estudio

concluyó que a medida que la satisfacción laboral de los factores intrínsecos incrementaba la intención de rotación disminuía.

Hipótesis 3: Existe una relación entre la satisfacción laboral - factores extrínsecos y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

Jane Ann (2018) en su estudio correlacional, basado en la teoría de dos factores de Herzberg, examinó la relación entre la satisfacción laboral extrínseca de los empleados y la intención de rotación de los mismo en las pequeñas empresas, utilizando como herramienta de medición para la satisfacción laboral el cuestionario de Minnesota. En este estudio se concluyó la motivación extrínseca fue un predictor de la intención de rotación.

En el estudio de Islam y Ali (2013) se concluyó también, que a pesar que la satisfacción de los factores extrínsecos incrementaba no necesariamente la intención de rotación disminuía; y en el estudio de Jane Ann (2018) concluía también, que la satisfacción laboral de los factores intrínsecos no tenía una relación significativa con la intención de rotación; por lo tanto podemos notar que existen estudios que validan la satisfacción de alguno de los factores (intrínseco o extrínseco) basado en la teoría de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral, y que estos mismos recomiendan que el factor de la satisfacción en la cual no se encontró una relación significativa sea estudiada en otros contextos, esto motivo nuestras variables y rubro a estudiar.



Fig. 1: Modelo gráfico de la correlación de satisfacción laboral con la intención de rotación.

1.5. Justificación

El sector de las microfinanzas ha ido creciendo en las últimas décadas. Hasta el 2010, aproximadamente, las organizaciones microfinancieras eran una simple actividad sin fines de lucro, motivada por una causa de cambios sociales. El sector, en su mayor parte, estaba conformado por organizaciones no gubernamentales dirigidas por los donantes y los pocos individuos de los mercados rurales. (Selvaraj, 2012)

En la actualidad, las inversiones en el sector de las microfinanzas están en aumento; inclusive, las principales instituciones financieras internacionales y los bancos, como el Deutsche Bank, Citibank, HDFC e ICICI Bank, están entrando en este segmento. Una investigación llevada a cabo recientemente por el Deutsche Bank, concluyó que el volumen total de préstamos de microfinanzas aumentó de US\$ 4,5 mil millones en 2005, a aproximadamente US\$ 25,5 mil millones en 2010. (Selvaraj, 2012)

En Perú, desde el año 2000, distintos factores han generado en las entidades microfinancieras, un entorno macroeconómico competitivo favorable, así como las facilidades regulatorias por parte de los entes de control, como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (flexibilidad para la expansión geográfica y autorización de facilidad para operaciones). (Luy, 2017)

Al respecto, las microfinancieras tienen una participación importante en el sistema financiero, por lo que son ya 39 instituciones dedicadas al rubro, entre cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (edpyme), de un total de 75 empresas que integran todo el sistema. En tal sentido, el mercado financiero realiza operaciones múltiples y posee activos casi por S/ 411 mil millones (US\$ 122 mil millones), de los cuales S/ 30 mil millones provienen de las instituciones microfinancieras. (SBS, 2018).

El sector de las microfinanzas se ha convertido en una herramienta que contribuye directamente al desarrollo económico y social de cada país; sus productos y servicios representan una fuente de financiamiento para los segmentos de menores recursos económicos (Luy, 2017). Además, este sector contribuye con la generación de empleos formales, por lo que a noviembre de 2018 las microfinancieras empleaban a más de 33 mil personas (SBS, 2018).

En un estudio realizado a una entidad microfinanciera de América Latina, se determinó que este sector enfrenta diferentes desafíos, ya que tienen que alcanzar un doble objetivo: aumentar el desempeño social, y ser financieramente sostenibles, y en esto, la gestión de recursos humanos es de vital importancia (Hudon, 2010). Pero, en ese sentido, Selvaraj (2012) indica que no se ha llevado a cabo una adecuada gestión de recursos humanos en las microfinanzas.

Por lo tanto, es un tema crucial para las instituciones microfinancieras atraer y retener a los asesores comerciales competentes (Sarker, 2013) y que deseen contribuir a la doble misión de sus organizaciones.

Tabla 1. Rotación total de instituciones microfinancieras del Perú en el 2018

Indicadores de rotación 2018	Promedio de las instituciones financieras
Microfinancieras	23,0 %
Personal administrativo	17,4 %
Asesores de negocios	24,2 %

Fuente: Asociación de Instituciones Microfinancieras (Asomif).

En el Perú, uno de los principales problemas que enfrenta el sector de las microfinanzas es la rotación de asesores comerciales, y se sabe que el índice de

rotación de los asesores es de 24,2 % (Asomif, 2018). Este indicador supera la cifra de rotación de Latinoamérica, la cual oscila entre el 5 y el 10 %. (Narváez, 2017)

Esta elevada cifra tiene un impacto negativo para las organizaciones microfinancieras, no solo por los altos costos de rotación, los cuales oscilan, aproximadamente, entre el 90 y el 100 % del salario anual del empleado (Wilson, 2012) (incluye costos de reclutamiento, selección y capacitación), entre otros; sino también porque la rotación de asesores comerciales implica pérdida de personal capacitado, además de pérdida de clientes. En el sector microfinanciero, la fidelidad del cliente está ligada estrechamente a la relación que mantiene el cliente con el asesor comercial (Godfroid y Radermecker, 2017). Es decir, la rotación de un asesor comercial trae como consecuencia la pérdida de una cartera para las instituciones microfinancieras.

Los clientes de las microfinancieras, en su mayoría, tienen pocas o ninguna garantía. Con la finalidad de reducir los niveles de riesgo, cada operación requiere una evaluación cualitativa, la misma que proviene de la obtención de información por parte de los asesores comerciales (Scott, 2006, p. 545; Boot, 2000); de ahí la importancia de la interacción social entre el cliente y el asesor comercial, pues generan vínculos de fidelidad con la organización, la cual se puede ver afectada por la rotación de dichos asesores (Lehmann y Neuberger, 2001; Turvey *et al.*, 2014). Esto se ve reforzado por la idea de que los asesores comerciales de microfinancieras tienen que multiplicar los contactos con los clientes (Ito, 2003; Siwale y Ritchie, 2012) generando, así, un capital relacional que puede ser destruido en el caso de la rotación de los asesores comerciales de microfinanzas.

A pesar de que la intención de rotación, por todo lo mencionado, es un aspecto importante de estudio, existen pocos esfuerzos por analizar las causas que la originan (Das, 2012); en consecuencia, también hay escasas recomendaciones de cómo gestionar la intención de rotación (Maertz y Boyar, 2012), más aún en el sector microfinanciero, del que hay pocos estudios (Katou, 2012). Este contexto de escasa

investigación existente impide que los líderes y encargados de los recursos humanos cuenten con herramientas que les permita gestionar la intención de rotación de los asesores comerciales.

Desde esta perspectiva, los pocos estudios que existen se desarrollaron en los sectores de educación (Larkin, 2016), *retail* (Salleh, 2012) y minería (Cainicela, 2016), que concluyeron, coincidentemente, que la relación entre la satisfacción laboral e intención de rotación es inversa, es decir, cuando una de las variables incrementa la otra disminuye, y viceversa.

Larkin, Brantley-Dias y Lokey-Vega (2016), en su estudio sobre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación de maestros *online*, encontraron que la satisfacción laboral de los maestros que participaron en su encuesta indicaba un nivel de moderado a alto; vale decir, la encuesta incluyó factores de satisfacción como: interacciones estudiantiles, pago, soporte institucional, cursos e instrucción y satisfacción en general.

En tal razón, el estudio de Gundlach y Murphy (1993) destaca la importancia de evitar la rotación en el personal de ventas, puesto que desempeña un papel fundamental en las organizaciones orientadas al cliente, ya que están llamados a iniciar, establecer y fomentar relaciones duraderas.

Reducir la intención de rotación laboral de los asesores comerciales en las microfinancieras no solo favorece una adecuada gestión de personas dentro de la organización, sino que también contribuye en forma importante, y directamente, a la consecución de objetivos estratégicos a través de resultados comerciales. (Kacmar *et al.*, 2006)

El contexto anterior, por tanto, nos permite entender el significativo impacto de contribuir, a través del presente estudio, en un sector de próspero crecimiento y participación en la economía nacional y mundial.

Al respecto, el presente trabajo de investigación aportará, a las empresas microfinancieras, información sobre el tipo de correlación entre la satisfacción laboral de los asesores comerciales y la intención de rotación; también se determinará si existe correlación entre los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción y la intención de rotación. Con esta información, las microfinancieras podrán adoptar estrategias y acciones que faciliten el control de la problemática de rotación.

El valor que agrega este estudio a la literatura relacionada con la satisfacción laboral y la intención de rotación es analizarlo en un nuevo campo, las instituciones microfinancieras (IMF), lo cual enriquecerá a las teorías académicas conocidas hasta la actualidad, pudiendo así comprender con base científica las causas que podrían originar la rotación de los asesores comerciales, permitiendo expandir y complementar fundamentos académicos que permitan conocer el comportamiento de dichas variables.

1.6. Alcance y Limitaciones

1.6.1. Alcance

El alcance indica el resultado que se obtendrá de la investigación. Según Fernández y Baptista (2010), existen cuatro tipos de alcance que se pueden utilizar en una investigación: exploratorio, que proporciona información general respecto a un problema poco estudiado; descriptivo, que presenta información detallada de un problema y describe sus variables; correlacional, en este tipo de investigación se identifica la relación de las variables, y explicativa, que está referida a la investigación que explica la causalidad de la relación de las variables.

En ese sentido, la presente investigación tiene un alcance correlacional, ya que pretende evaluar el grado de asociación entre las variables: satisfacción laboral, como variable independiente, y la intención de rotación como variable dependiente.

El desarrollo de la presente investigación toma como base dos conceptos principales: la satisfacción laboral fundamentada en la teoría de Herzberg, y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

1.6.2. Limitaciones del estudio

La principal limitación del estudio, se centró en la dispersión geográfica de la muestra (asesores comerciales), por ello las encuestas fueron distribuidas a través de los administradores de agencia de Financiera Confianza, quienes son los superiores jerárquicos de los asesores comerciales. Cada agencia cuenta con un promedio de 12 asesores comerciales, por lo que incluir datos demográficos como sexo o edad, podría generar desconfianza en la confidencialidad de la información, pues podría deducirse la procedencia del encuestado, lo que hubiese representado un sesgo en las repuestas de los encuestados.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Origen de las microfinanzas

A partir de los años noventa, el sistema financiero en general ha experimentado notables cambios, jugando un rol importante en nuestra economía y en el desarrollo del país. El sistema financiero se ha multiplicado por más de diez veces en los últimos veinte años. En 1994 registró activos por S/ 21,6 mil millones y en junio de 2014 se registraron activos por más de S/ 300 mil millones. Este crecimiento se ha dado en un entorno económico favorable para nuestro país, en el que la economía peruana creció, en promedio, 4,7% anual. (Poggi, Luy, Romero y Sotomayor, 2017)

Con el tiempo, el sistema financiero se ha ido ampliando y pasó de atender solo créditos empresariales a créditos dirigidos (de consumo e hipotecario). Un factor que explica este comportamiento es el incremento del ingreso per cápita y el nivel de empleo de la población, permitiendo a las familias acceder a financiamientos. Si bien es cierto que el ámbito de atención de la banca tradicional se había ampliado hasta el nivel consumo, aún quedaban segmentos no atendidos (sectores con bajo nivel de ingresos, zonas geográficas alejadas), siendo este una motivación por parte del Estado para desarrollar este sector, sobre todo en microempresarios, y es así que se desarrollan las cajas municipales de ahorro y crédito suficientes para atender este mercado, lo que incentiva el surgimiento de instituciones privadas especializadas en microfinanzas (cajas rurales de ahorro y crédito, edpyme, entidades reguladas por la SBS). (Poggi, Luy, Romero y Sotomayor, 2017)

2.2. Instituciones microfinancieras

Se conceptualizan como instituciones microfinancieras (IMF), aquellas entidades en las cuales la cartera mype representa en promedio de, más del 50 % de la cartera total. (SBS, 2017)

El presente estudio se centra en las instituciones microfinancieras reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), conformadas por cajas municipales (CM), cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (edpymes), Mi banco.

Además, se consideran instituciones financieras especializadas en el financiamiento de créditos a las micro y pequeñas empresas, conformadas por Confianza, Compartamos, Qapaq, Proempresa y Credinka, antes llamada Nueva Visión. (Anexo 1)

2.3. Importancia de las instituciones microfinancieras

Las IMF acompañan el desarrollo económico del país generando una inclusión financiera a través de su expansión geográfica (presencia en zonas rurales y urbanas) y con la diversificación de sus servicios (adecuados a los clientes de este sector); al cierre de 2014 se habían registrado 30; en total, 315 puntos de atención, lo que significa 28 puntos de atención por cada 100 000 habitantes, con presencia en 50% del total de distritos del país (que alojan 91 % de la población). (Poggi, Luy, Romero y Sotomayor, 2017)

Los servicios microfinancieros contribuyen al bienestar y a la productividad de las familias CAF (2011). El Banco Mundial (2000) manifiesta que la accesibilidad al mercado microfinanciero ofrece a los más pobres una oportunidad de desarrollo; asimismo, de acuerdo a lo indicado por el Foro Económico Mundial, los servicios brindados por las IMF contribuyen a aliviar los mayores problemas de nuestra época, como son la pobreza extrema, el hambre, promover la igualdad de género y generar crecimiento económico inclusivo.

- Combatir la pobreza extrema

Si bien es cierto que el acceso a los microcréditos no es la única herramienta para reducir la pobreza, las microfinanzas combinadas con otras medidas generales pueden ser la mejor vía para reducir la pobreza. (Gulli, 1999).

- *Promueven la agricultura*

En el mundo, cerca del 70 % de pobres en el mundo depende de la agricultura para sus ingresos, brindar servicios financieros a este importante grupo fomenta la producción alimentaria y, de esta forma, se satisface la demanda creciente de alimentos en el mundo.

- *Promueve la igualdad de género y empodera a mujeres*

Según un estudio realizado en el año 1995, existe una fuerte relación con el PIB cuando se trata de mujeres que trabajan por cuenta propia, esta relación puede explicar hasta el 19 % del cambio del PIB (Weeks y Seiler, 2001). De ahí la importancia de brindar acceso a recursos productivos a fin de que sean propietarias de empresas, y con ello contribuir al crecimiento del país.

Según CAF (2011), las microfinanzas en un país contribuyen a su desarrollo económico y social; (i) canalizan el ahorro familiar para los financiamientos de capital de trabajo y otras inversiones, (ii) otorga créditos para financiar inversiones para necesidades personales, (iii) ofrecen servicios de seguros que respaldan la inversión ante situaciones extremas, (iv) facilitan las transacciones financieras. Un estudio del banco mundial, afirma una relación positiva entre la inclusión financiera y el crecimiento del PBI de los países. (Poggi, Luy, Romero y Sotomayor, 2017, pp. 6-8)

2.4. Actividad de las microfinanzas

La principal actividad de las IMF es otorgar micro créditos, el cual se conceptualiza:

“Los micro créditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias (Definición adoptada en la 1.^a Conferencia Internacional sobre Micro finanzas, que tuvo lugar en Washington, D. C., en febrero de 1997”. (Martínez, 2018, pp. 11 y 12)

2.5. Asesores comerciales

Se define al asesor comercial, en una microfinanciera, como el profesional que atiende y asesora las necesidades financieras de un cliente, analizando su perfil de riesgo a través de la evaluación cualitativa y cuantitativa del entorno y de la fuente de ingresos del cliente (perfil de puesto asesor comercial-Financiera Confianza).

2.6. Importancia de los asesores comerciales

La función principal del asesor comercial es determinar la viabilidad del acceso financiero para un cliente, a través del proceso de evaluación crediticia, el cual en las microfinanzas tiene dos de sus pilares principales en el análisis de la capacidad de la voluntad de pago (cualitativo) y de la capacidad de pago (cuantitativo). Por las características peculiares de sus clientes, ubicados en zonas geográficas lejanas y/o rurales, negocios informales con escasa o nula documentación que sustenten sus ingresos y/o bienes, obligan a realizar un tipo de evaluación diferente al de la banca tradicional, donde la evaluación cualitativa es la más importante. En este contexto se vuelve primordial la labor del asesor comercial, quien es el profesional encargado de atender las necesidades de estos clientes. (Poggi, Luy, Romero y Sotomayor, 2017, pp. 1-7)

La evaluación cualitativa es lo más importante del análisis crediticio, debido a que incluye el análisis de la unidad familiar. A través de esta evaluación, el asesor comercial llega a determinar la “voluntad de pago”, elemento principal para aceptar o rechazar una operación crediticia.

Para realizar las funciones anteriormente detalladas el asesor debe generar una relación de confianza con el cliente, para ello debe brindar la información del crédito de la forma más transparente posible; por otra parte, es de vital importancia identificar la solvencia moral de los clientes a través de la evaluación de factores de como la integridad personal, la buena reputación tanto en el medio comercial como en la vida privada, son la mejor garantía del cliente. Así mismo esta evaluación debe estar

acompañados de una evaluación de la capacidad de gestión de sus negocios la cual está relacionada a mejores niveles de productividad y rentabilidad que consecuentemente harán que el negocio sea más competitivo.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Los conceptos a utilizar en la presente investigación están referidos a las dos variables del objeto de estudio: la satisfacción laboral y la intención de rotación, y a la teoría en que se basa nuestra investigación.

3.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un factor que influye en el comportamiento del trabajador y, debido a su importancia, se han realizado diversos estudios. Asimismo, existe un gran número de definiciones de este factor. Según Akehurst (2009), la satisfacción laboral es la combinación de sentimientos y creencias que los trabajadores tienen en relación con sus trabajos actuales. Locke (1976), por su parte, afirma que la satisfacción en el trabajo se ha caracterizado como un estado emocional positivo o agradable, que surge como resultado de la evaluación del trabajo o por experiencias en el lugar de trabajo.

A su vez, Cranny, Smith y Stone (1992) definen la satisfacción laboral como la reacción afectiva de un trabajador hacia su organización, como consecuencia de confrontar los resultados reales con los resultados esperados.

Ünal (2013) definió la satisfacción laboral como la actitud de un empleado sobre toda la estructura de trabajo, y Basak (2014) apoyó la definición de Ünal, pero agregó que los factores internos y externos determinan la satisfacción laboral de un empleado.

Como puede advertirse, los estudios muestran que hay muchos factores que afectan el nivel de satisfacción laboral (Mitchell y Larson, 1987); por eso, en un contexto organizacional, generalmente hay factores tales como el trabajo en sí mismo, las bonificaciones, la supervisión, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo, entre otros. (Smith et al., 1969)

Para nuestra investigación, tomaremos la conceptualización simple de Shukla y Singh (2016), que definen la satisfacción laboral como el grado de cuán contento está un trabajador en su trabajo, y la definición de Chughati y Perveen (2013), que indican que la satisfacción laboral es cómo se siente un empleado en el trabajo.

De esta manera, el presente estudio tomó como base la teoría de los dos factores de Herzberg, de la que Frey, Bayón y Totzek (2013) afirman que es un determinante en el intento de rotación.

3.2. Teoría de dos factores, de Herzberg

La teoría de Herzberg parte de que el hombre tiene dos tipos de necesidades, la primera es evitar dolor y situaciones desagradables, y la segunda es crecer emocional e intelectualmente; cada tipo de necesidad está influenciada por distintos factores. (Pardee, 1990)

En 1959, Herzberg empieza estudiando la actitud de los empleados en relación con la satisfacción del trabajo (Herzberg, 1959). En 1968 clasifica factores extrínsecos (higiene) y factores intrínsecos (motivación), los cuales influyen en la satisfacción laboral. (Herzberg, 1968)

La teoría de Herzberg, ampliamente conocida y aceptada (Malik y Naeem, 2013), ha sido utilizada en diversos estudios que relacionan las variables satisfacción laboral e intención de rotación. Uno de esos estudios fue aplicado a empleados de empresas industriales en el estado de Ogun, en Nigeria (Olowookere, Adekeye, Adejumo, Agoha y Sholarin, 2016), y la investigación encontró una relación negativa de los factores intrínsecos y la intención de rotación de los trabajadores.

Cuadro 1. Teoría de los factores, de Herzberg

Teoría de los factores, de Herzberg	
Factores intrínsecos (de motivación)	Factores extrínsecos (de higiene)
Contenido de cargo (cómo se siente el empleado en relación con su posición)	Contexto del cargo del individuo (cómo se siente el empleado con relación a las condiciones de la empresa)
<p style="text-align: center;"> Actividad Independencia Variedad Estatus social Valores morales Seguridad Servicio social Autoridad Utilización de la habilidad Responsabilidad Creatividad Logro </p>	<p style="text-align: center;"> Supervisión – Relaciones humanas Supervisión – técnica Políticas y prácticas de la empresa Compensación Avance Reconocimiento </p>

3.2.1. Factores extrínsecos

Son aquellos factores también llamados de higiene, que están relacionados con el contexto en el cual el trabajador desarrolla sus labores y las condiciones que lo rodean. Estos factores son controlados por la empresa e influyen en la satisfacción laboral. (Duttweiler, 1986)

Los factores extrínsecos o de higiene actúan independientemente de los factores intrínsecos o motivadores. “Un trabajador puede estar altamente satisfecho con el desarrollo de su trabajo, pero no satisfecho con su entorno y/o contexto laboral”. (Herzberg, 1976, p. 61)

Entre estos factores se encuentran: política de la empresa, supervisión, salario, condiciones de trabajo, seguridad laboral y relaciones interpersonales, etc. En

general, se trata de elementos externos necesarios para desempeñar una actividad en condiciones normales.

3.2.2. Factores intrínsecos

Son aquellos factores conocidos también como de motivación, relacionados con el contenido del trabajo, es decir, las tareas que realiza el trabajador. Son factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores. (Smith y Shields, 2013). Entre estos factores se encuentran: el trabajo en sí mismo, la realización personal, el reconocimiento, las posibilidades de promoción y la responsabilidad, etc.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como base la teoría de Herzberg, ya que estudiará la satisfacción laboral desde sus factores extrínsecos o de higiene, e intrínsecos o de motivación, y su correlación con la intención de rotación. En relación con lo anterior, Frey, Bayón y Totzek (2013) indican que la teoría de la motivación de Herzberg, basada en constructos intrínsecos y extrínsecos, es un determinante en el intento de rotación.

Por tanto, podemos relacionar la teoría de Herzberg con la pirámide de necesidades de Maslow, siendo así que los factores extrínsecos están relacionados con las necesidades primarias de la pirámide (necesidad fisiológica y de seguridad), mientras que los factores intrínsecos se relacionan con las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

Maslow establece la teoría de la motivación, que comprende cinco etapas que corresponden a: necesidades fisiológicas (supervivencia, alimentos y agua), necesidades de seguridad (seguridad y estabilidad), necesidades sociales (amor y pertenencia), necesidad de autoestima (respeto y reconocimiento) y necesidad de autorrealización. (Cao *et al.*, 2013)

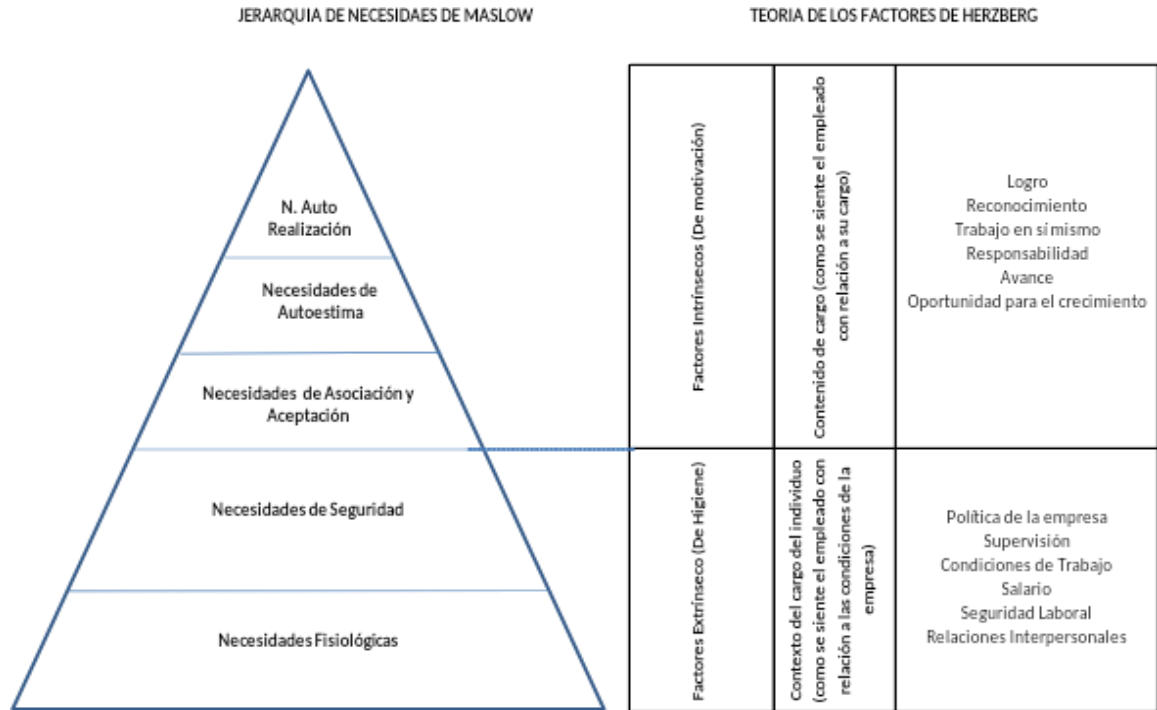


Fig. 2: Comparativo de la jerarquía de necesidades, de Maslow, y la teoría de los factores, de Herzberg.

3.3. Intención de rotación

Existen diversas definiciones del concepto de intención de rotación; Tett y Meyer (1993) lo definen como el deseo de un colaborador de retirarse de la organización; Porter y Steers (1973) nos dicen que la raíz de la intención de rotación de un empleado proviene de la interacción de la persona, tanto con la organización como con los otros trabajadores de la organización en particular.

La intención de rotación puede definirse, entonces, como el propósito de salida del actual empleo, por propia decisión. Esta voluntad de renunciar puede impactar en el desempeño y generar ausentismo, reducción de esfuerzo o insuficiente involucramiento en su trabajo. (Silaban, Yanuar y Syah, 2018)

La intención de rotación se entiende, ahora, como la voluntad consciente y deliberada de abandonar la organización. A menudo se mide con referencia a un

intervalo específico de tiempo, por ejemplo, dentro de los próximos seis meses. (Mobley, Homer y Housingsworth, 1978)

Ahora bien, en un sentido más amplio, la intención de rotación se entiende como la actitud de un trabajador reflejada en un comportamiento, que posteriormente afectará su estado de permanecer o no en una organización (Yücel, 2012). De esto se puede deducir que la intención de rotación se refiere al deseo voluntario de los trabajadores de abandonar una organización; es decir, en concreto, se refiere a la probabilidad de que un individuo abandone una organización.

Sin embargo, la intención de rotación también se puede definir como la tendencia de un empleado de abandonar la empresa en la que trabaja, de tal manera que esta tendencia se verá reflejada, finalmente, en un comportamiento de retiro o abandono de la organización. (Tarigan y Ariani, 2015)

La intención de rotación, por tanto, se ha convertido en el mejor predictor del indicador de rotación de trabajadores, según los investigadores del comportamiento, quienes han coincidido en que el mejor predictor es la intención de concretar este comportamiento. (Fishbein y Ajzen, 1975)

Para el presente estudio utilizaremos la conceptualización de Issa, Almad y Gelaidan (2013), quienes definen la intención de rotación como la intención que tiene el colaborador de abandonar voluntariamente la organización.

3.4. Otras teorías acerca de la Satisfacción laboral e intención de rotación

3.4.1. Satisfacción Laboral

Existen diversas teorías que tratan de explicar la satisfacción laboral, entre las más importantes podemos mencionar, la teoría del ajuste en el trabajo, la teoría de

la discrepancia, la teoría de la satisfacción por facetas, la teoría de Herzberg y la teoría de los eventos situacionales.

La teoría del ajuste en el trabajo, afirma que entre mayor sea la alineación entre los requerimientos de la organización y las habilidades del trabajador, es mayor el desempeño del trabajador y por ende mayor satisfacción. Descartamos esta teoría ya que incluye una dimensión que no es objetivo del presente estudio el desempeño (Dawes 2009).

La teoría de la discrepancia, indica que la satisfacción e insatisfacción laboral es un estado emocional que deriva de la valoración del trabajo (Locke 1968).

Por otra parte, la teoría de la satisfacción por facetas, establece que el grado de satisfacción laboral está determinado por la concordancia entre lo que el trabajador considera que debe recibir y lo que realmente recibe (Lawler 1973).

La teoría de eventos situacionales, afirma que está determinada por características y eventos situacionales, siendo las características situacionales los elementos laborales que el trabajador evalúa antes de ingresar a laborar (sueldo, condiciones de trabajo, línea de carrera, etc). Los elementos son aquellos aspectos que el trabajador no pudo evaluar antes de su ingreso al trabajo y que se presentaron cuando ya se incorporó a la empresa.

La presente investigación, ha optado por tomar como base la teoría de Herzberg, ya que a nuestra apreciación determina de forma clara la existencia de factores externos e internos de la satisfacción, las cuales están referidas al contexto y al contenido de un puesto de trabajo.

3.4.2. Intención de rotación

De igual forma existen diversos modelos que miden la intención de rotación entre ellos podemos mencionar; el modelo de Steers, el modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth, el modelo propuesto por Thatcher, Stpina y Boyle y el modelo de Boshoff & Allen.

El modelo de Steers (1978), este modelo se basa en las expectativas que el trabajador presenta en la intención de rotar (Tamayo, 2008).

El modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth (1979), este modelo establece que hay un procedimiento previo a la renuncia, la cual inicia por la insatisfacción por parte del trabajador respecto a su organización, la misma que genera la intención de abandonar su centro de labores (Tamayo, 2008).

El modelo de Thatcher, Stpina y Boyle (2002), este considera que la satisfacción laboral permitirá al trabajador permanecer en la organización, por el contrario, la insatisfacción laboral generará la intención de rotación, estas a su vez influyen en el compromiso organizacional.

El modelo de Boshoff & Allen (2000), este modelo es el utilizado para la presente investigación pues mide exclusivamente la variable de intención de rotación, este modelo ha sido utilizado en anteriores investigaciones que correlacionan la satisfacción laboral y la intención de rotación.

Se han encontrado estudios que han correlacionado la satisfacción laboral con la intención de rotación basados en la teoría de Herzberg.

Larkin, Brantley-Dias y Lokey-Vega (2016) utilizaron la teoría de Herzberg para correlacionar la satisfacción laboral y la intención de rotación en el ámbito educativo, este estudio aplicó la encuesta a maestros de una institución educativa al

sureste de EE. UU., obteniendo como resultado que los profesores satisfechos con sus puestos no tenían intención de rotación.

Islam y Ali (2013) realizaron un estudio para validar la teoría de Herzberg, aplicada a los docentes de una universidad privada, en el distrito de Peshawar. Los resultados concluyeron que existía una relación negativa entre los factores intrínsecos y la intención de rotación; sin embargo, hubo una contradicción en los factores extrínsecos, encontrando una relación negativa con la intención de rotación.

La satisfacción laboral ha sido previamente estudiada en relación a otras variables, entre ellas la productividad en el trabajo, un estudio realizado en Chile (Chiang y Ojeda, 2011) analizó y relacionó la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libre (puntos de venta de cadena alimenticia saludable), esperando hallar si existe correlación entre éstas y más aún, qué factor en específico de la satisfacción laboral motiva significativamente la productividad. Se conceptualizó la satisfacción laboral fundamentándose en diversas teorías como Porter, 1962; Beer, 1964; Schneider y Snyder, 1975; Blue, 1976; Herzberg, entre otras; esta última coincide con la teoría en que sustenta el presente estudio. Las conclusiones demuestran que sí existe correlación entre ambas variables, satisfacción laboral y productividad, indicando que un buen manejo de la primera puede contribuir positivamente a la segunda, y de manera más significativa cuando se trabaja en la satisfacción en la relación con el jefe y con el reconocimiento.

Christian Vandenberghe (2009); en su estudio de la relación entre el compromiso afectivo con los supervisores y con la organización y la intención de rotación encontraron que estaba más fuertemente relacionado la intención de rotación con el compromiso afectivo con los supervisores, es decir cuando los trabajadores tenían mayor compromiso afectivo con sus supervisores, la intención de rotación era menor, por el contrario cuando el compromiso afectivo con sus supervisores era bajo, la intención de rotación era mayor..

Es observable entonces que las variables en estudio, satisfacción laboral e intención de rotación han sido bastante estudiadas, cada una, en relación con otras variables como la productividad y el compromiso organizacional; aportando académicamente en el análisis e interpretación de cómo se corresponden de acuerdo al comportamiento de cada una de ellas. En relación, específicamente al presente estudio sobre la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, hemos encontrado que los mismos han estado circunscritos a específicos rubros como educación (Larkin, 2016), retail (Salleh, 2012) y minería (Cainicela, 2016), por lo que el presente estudio busca correlacionar estas variables para el sector microfinanciero en el cual aún no se ha profundizado.

CAPÍTULO IV. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta etapa, la investigación trata de describir y sustentar la elección del diseño utilizado, y se detallan las fases que comprende el desarrollo del estudio; asimismo, se describe el lugar donde será aplicable la investigación, y se explica cómo se ha determinado la muestra y los instrumentos a utilizar.

4.1. Diseño de investigación

Existen dos diseños de investigación: el experimental y el no experimental. Al ser esta una investigación que no influye intencionalmente en las variables independientes y solo observaremos cómo se dan en su contexto natural, se trata de una investigación no experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En esta investigación observaremos el grado de satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales en un momento dado, por lo que, al ser dada dentro de un determinado período de tiempo, y con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación, tiene el carácter de transversal-correlacional. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Por lo tanto, el presente estudio utiliza un diseño de investigación no experimental-transversal-correlacional, pues observaremos cómo el fenómeno de la satisfacción laboral afecta la intención de rotación de los asesores comerciales, para después ser analizados.

4.2. Fases de la investigación

Para poder desarrollar el presente estudio de investigación existe una secuencia de actividades que se ha considerado realizar, y para ello se tomó como guía el proceso de investigación cuantitativa propuesta por los autores Hernández, R.;

Fernández, C. y Baptista, P. (2014), las cuales, según los autores, se utilizan para investigaciones cuantitativas y que se detallan a continuación:

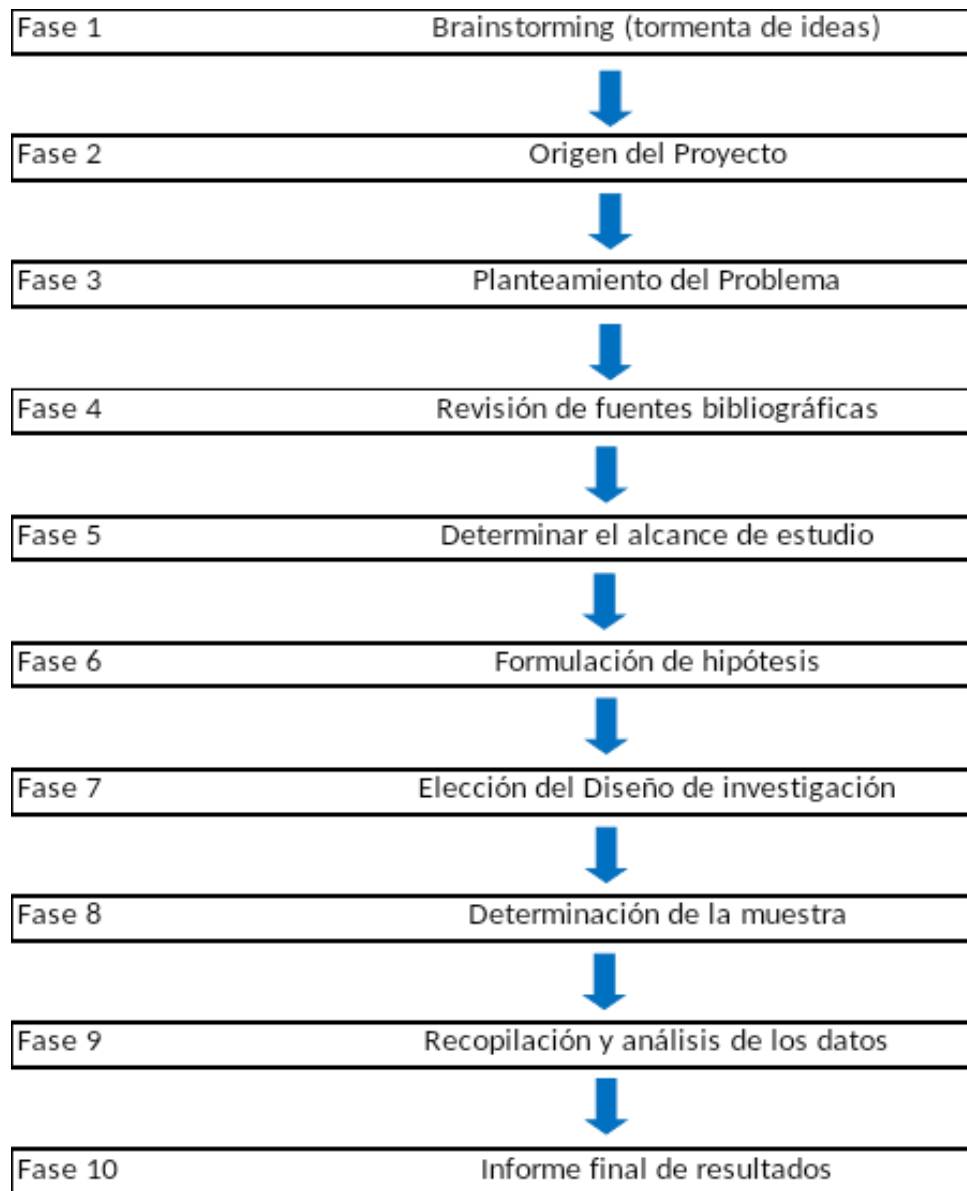


Fig. 3. Fases para el desarrollo de una investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Brainstorming

En un primer momento, mediante una lluvia de ideas se analizó y definió qué enfoque convenía darle al estudio de investigación, el proceso que se debía seguir, así como las bondades de dicho enfoque de la investigación. Finalmente, se decidió trabajar en un enfoque cuantitativo.

Fase 2: Origen del proyecto

Para concebir el tema de investigación se necesitaba generar la idea a ser estudiada; fue allí donde el equipo de investigación realizó una serie de actividades: la primera de ellas consistió en entrevistar a expertos en la gestión de empresas microfinancieras de la ciudad de Trujillo, y, a partir de ahí, surgió la idea de la investigación, dando origen al presente trabajo.

Fase 3: Planteamiento del problema de investigación

Para llegar a la etapa del planteamiento del problema de investigación se tomó en cuenta la idea indicada en la fase anterior y, posteriormente, con la información obtenida de las entrevistas, más la revisión de la literatura y los antecedentes encontrados, se identificó y definió el problema de investigación a partir del objetivo del estudio a aplicar, plasmado en la pregunta de investigación: ¿Cuál es la correlación que existe entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras?

Fase 4: Revisión de la literatura

En esta fase fue de gran importancia realizar la consulta a las bases de datos en internet; para ello utilizamos fuentes primarias de centros como Cendoc y Ebscohost, de ESAN; Google Académico, y Redalyc, entre otros. De ellos obtuvimos artículos académicos y estudios realizados en otros países del mundo, de donde se obtuvo la validación de las definiciones utilizadas en el marco teórico.

Fase 5: Determinar el alcance del estudio

Luego de una primera revisión de la literatura, y comprendiendo que el tema de investigación será de gran aporte, se procedió a determinar el alcance del estudio, como resultado de la expectativa de lo que se pretende obtener. Este aspecto es importante, ya que guía al investigador hacia lo que debe hacer y la forma en que debe desarrollar la investigación. Para ello, se estableció un alcance correlacional, ya que en el estudio se identificará la correlación de la satisfacción laboral (variable independiente) con la intención de rotación (variable dependiente).

Fase 6: Formulación de hipótesis

Dado el tipo de investigación y el alcance del presente estudio, se proyecta la formulación de la hipótesis de investigación, en la que no solo se establece que las dos variables involucradas se encuentran vinculadas, sino que, además, explica cómo están asociadas.

Fase 7: Elección del diseño de investigación

Teniendo en cuenta lo que proponen Hernández, Fernández y Baptista, en el proceso cuantitativo solo existen dos tipos de diseños de investigación: la experimental y la no experimental; a la vez, el primer tipo de investigación se divide en preexperimental, experimental y cuasi experimental; mientras que la investigación no experimental se subdivide en diseño transversal y longitudinal. Dada la naturaleza del procedimiento, para el presente estudio se determina que se está desarrollando una investigación cuantitativa del tipo no experimental transversal, con un alcance correlacional, debido a que la recopilación de datos se realizará en un único momento, para luego ser analizados y describir la relación que se presenta entre las variables en estudio.

Fase 8: Determinación de la muestra

Para determinar la muestra, se delimitó la población que, para este estudio, vienen a ser todos los asesores comerciales de las microfinancieras. A partir de este universo, se estima necesario seleccionar una muestra probabilística. Considerando el tipo de investigación transversal y el alcance de su aporte, este tipo de muestra es lo más acertado y esencial para su desarrollo, con el cual se pretende hacer estimaciones de variables entre la población, las mismas que serán medidas y analizadas con pruebas estadísticas en una muestra.

Fase 9: Recopilación y análisis de datos

En esta fase del proceso se llega al momento de la aplicación del instrumento de medición y recolección de datos, que, en esta oportunidad, es una encuesta de satisfacción e intención de rotación; encuesta que será aplicada a la muestra seleccionada para que, posteriormente, se seleccione el programa computacional estadístico para analizar los datos que, desde nuestra perspectiva, fue el programa SPSS, en el que se analizan los datos por variable, se evalúa la confiabilidad y validez de los instrumentos, se realiza el análisis de las hipótesis planteadas, se efectúan análisis adicionales y, finalmente, se prepara los resultados para presentarlos (tablas y gráficos).

Fase 10: Reporte final de resultados

En esta fase del proceso de investigación, finalmente, se comunican los resultados del estudio y para ello, el equipo define que la presentación del reporte será de tipo académico y se presentará como cuerpo del contenido de la tesis, el cual consta de introducción, método, resultados y discusión.

4.3. Lugar de estudio y muestra

La presente investigación se desarrolló en Financiera Confianza, para lo cual se aplicó la encuesta a la muestra conformada por los asesores comerciales.

4.3.1. Población y muestra

El tamaño de la muestra se calculó y determinó por medio de la fórmula de poblaciones infinitas, debido a que las instituciones microfinancieras cuentan con asesores comerciales en un número que no es posible obtener por ser información confidencial de las empresas.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

donde:

Z: Valor tabular de la distribución normal estandarizada para un nivel de significancia del 5 %.

p: proporción de las unidades de análisis con una de las características de interés.

q: 1-p

E: Error permisible.

Para el estudio:

Z = 1.96

p = 0.5 (con el fin de obtener la mayor muestra posible)

q = 0.5

E = 0.05

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5).(0.5)}{0.05^2} = 384$$

La muestra será de 384 asesores microfinancieros y será repartida en forma equitativa en las nueve empresas de la región.

4.4. Instrumento

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos; uno de ellos, para medir la satisfacción laboral y el otro, para la intención de rotación de los asesores comerciales de las microfinancieras.

4.4.1. Medición de la satisfacción laboral

La medición de la satisfacción laboral se realizará a través del cuestionario llamado MSQ (Cuestionario de Satisfacción de Minnesota), elaborado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1977), el cual permite medir los factores intrínsecos y extrínsecos que propone la teoría de Herzberg (Anexo 02).

La encuesta de satisfacción de Minnesota está basada en la teoría de Herzberg, y mide la satisfacción general, la satisfacción de los factores extrínsecos y la satisfacción de los factores intrínsecos; una versión larga de esta encuesta contiene 100 preguntas, mientras que la versión corta contiene 20 preguntas. La universidad muestra el cuestionario en varios idiomas, entre ellos el español, por lo que para esta investigación no fue necesaria la traducción. Ambas versiones han sido validadas por la universidad, obteniendo con la versión corta una confiabilidad de 0,91, utilizando el coeficiente de alfa, de Cronbach.

En el presente estudio se decidió utilizar la versión corta del cuestionario MSQ, por ser un instrumento validado y, además, por estar dirigido a un público con tiempo limitado.

A continuación, se muestra el detalle de los factores de satisfacción que incluye el cuestionario MSQ:

Cuadro 2: Detalle de factores de satisfacción del cuestionario MSQ

N°	Factores	Factores	Aspecto del Trabajo
1	extrínsec o	Supervisión-relaciones humanas	La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleado
2	extrínsec o	Supervisión - técnica	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones
3	Extrínsec o	Políticas y prácticas de la empresa	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica
4	Extrínsec o	Compensación	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo
5	Extrínsec o	Avance	Las oportunidades de progreso en este trabajo
6	Extrínsec o	Reconocimiento	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo
7	Intrínsec o	Actividad	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo
8	Intrínsec o	Independencia	La oportunidad de hacer mi trabajo solo (a)
9	Intrínsec o	Variedad	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando
10	Intrínsec o	Estatus social	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad
11	Intrínsec o	Los valores morales	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios
12	Intrínsec o	Seguridad.	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo
13	Intrínsec o	Servicio social	La oportunidad de hacer cosas para otras personas
14	Intrínsec o	Autoridad	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo
15	Intrínsec o	Utilizac ión de la habilidad	La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades
16	Intrínsec o	Responsabilidad	La libertad para tener criterio propio
17	Intrínsec o	Creatividad	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo
18	Intrínsec o	Logro	El sentido de logro que obtengo de este trabajo
19	Satisfacción General	Condiciones de trabajo	las condiciones de trabajo
20	Satisfacción General	Compañeros de trabajo	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si

Fuente: Manual MSQ (Elaboración propia)

Factores extrínsecos:

- **Supervisión-relaciones humanas**, referida a la forma en que el jefe trata a sus colaboradores.
- **Supervisión-técnica**, referida a qué tan competente es el supervisor en la toma de decisiones.
- **Políticas y prácticas de la empresa**, es la forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa.
- **Compensación**, referida al salario y la cantidad de trabajo que realizan los empleados.

Factores intrínsecos:

- **Actividad**, referida a que el colaborador pueda estar ocupado todo el tiempo.
- **Avance**, referido a las posibilidades de progreso que tiene el trabajador dentro de la empresa.
- **Independencia**, se refiere a la posibilidad que tiene el empleado de hacer su trabajo solo.
- **Variedad**, referida a la posibilidad que tiene el empleado de hacer cosas diferentes de cuando en cuando dentro de su trabajo.
- **Estatus social**, referido a la posibilidad que le da el trabajo de ser alguien importante en la sociedad.
- **Los valores morales**, referidos a la capacidad que tiene el empleado de hacer cosas que no están en contra de sus principios.
- **Seguridad**, referida a la forma en que el trabajo proporciona un empleo estable.
- **Servicio social**, referido a la oportunidad que tiene un trabajador de hacer cosas por otras personas.
- **Autoridad**, referida a la posibilidad que tiene el trabajador de decirle a otras personas qué hacer.
- **Utilización de la habilidad**, es la oportunidad que tiene el trabajador de hacer uso de sus habilidades.
- **Responsabilidad**, referida a la libertad que tiene el trabajador de usar su propio juicio.
- **Creatividad**, referida a la oportunidad que tiene el trabajador de probar sus propios métodos para hacer su trabajo.
- **Reconocimiento**, se refiere a los elogios que recibe el trabajador por hacer un buen trabajo.
- **Logro**, referido a la sensación de logro que el empleado obtiene del trabajo.

Satisfacción laboral general:

- **Condiciones de trabajo**. Las condiciones de trabajo.

- **Compañeros de trabajo.** La forma en que los compañeros de trabajo se llevan bien entre ellos.

Las respuestas se califican en una escala de Likert del 1 a 5, procediendo de izquierda a derecha en los espacios de respuesta

-	Muy insatisfecho	1
-	Insatisfecho	2
-	Ni satisfecho, ni insatisfecho	3
-	Satisfecho	4
-	Muy satisfecho	5

Donde:

- Muy insatisfecho: quiere decir que este aspecto de mi trabajo no me satisface de ninguna manera (tengo un nivel de satisfacción muy bajo).
- Insatisfecho: quiere decir que no estoy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un nivel de satisfacción bajo).
- Ni satisfecho, ni insatisfecho: quiere decir que no puedo decidir si este aspecto de mi trabajo me satisface o no.
- Satisfecho: quiere decir que tengo un nivel de satisfacción solo regular.
- Muy satisfecho: quiere decir que estoy muy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un alto nivel de satisfacción).
- El objetivo de este instrumento es determinar el grado en que la satisfacción intrínseca y extrínseca se correlaciona con la intención de rotación. Más adelante se detalla cada uno de los ítems.

4.4.2. Medición de la intención de rotación

Para medir la intención de rotación utilizaremos un instrumento creado por Boshoff & Allen en el año 2000, este instrumento mide la intención que un

colaborador tiene de abandonar su actual trabajo, se realiza a través de tres preguntas y se califican con una escala de Likert del 1 a 5, procediendo de izquierda a derecha en los espacios de respuesta (Anexo 04).

-	Totalmente en desacuerdo	1
-	En desacuerdo	2
-	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
-	Un poco de acuerdo	4
-	Totalmente de acuerdo	5

4.4.3. Prueba Piloto

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que, si lo aplicamos más de una vez a un mismo elemento, entonces obtendríamos iguales resultados.

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el coeficiente de alfa de Cronbach; la medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Con la finalidad de validar la consistencia los dos instrumentos utilizados en la presente investigación (instrumento de satisfacción Laboral y de intención de rotación), se aplicó cada una de la encuesta a una muestra de 50 asesores comerciales. Los resultados se sometieron a la prueba de confiabilidad, los cuales se presenta a continuación:

4.4.4. Validación de la encuesta de satisfacción laboral (MSQ)

K	El número de ítems	20
SSi^2	Sumatoria de las varianzas de los ítems	15,58
S_T^2	La varianza de la suma de los ítems	135,49
a	Coeficiente de alfa de Cronbach	0,932

4.4.5. Validación de la encuesta de intención de rotación

K	El número de ítems	3
SSi^2	Sumatoria de las varianzas de los ítems	3,11
S_T^2	La varianza de la suma de los ítems	6,41
a	Coeficiente de alfa de Cronbach	0,771

Se puede concluir que los dos instrumentos presentan una consistencia interna significativa, el instrumento de satisfacción laboral obtuvo un nivel confiable excelente de 0,932 y el instrumento de intención de rotación obtuvo un nivel confiable bueno de 0,771.

4.5. Recopilación de datos

La encuesta fue aplicada a 384 asesores comerciales que laboran en 33 agencias de Financiera Confianza, en la zona norte del Perú. La encuesta fue distribuida por cada administrador de agencia, quien precisó el objetivo de estudio, el tiempo probable de aplicación y recalando la confidencialidad de los datos, para lo cual la

recolección de las encuestas se realizó a través de ánforas a fin de resguardar la confidencialidad de la información.

4.6. Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó el software estadístico SPSS, este sistema es capaz de calcular numerosas estadísticas paramétricas y no paramétricas, es utilizado para estudios que implican un análisis de correlación. A través del sistema, los datos se sometieron a las siguientes validaciones.

- Estadística de fiabilidad, de la satisfacción laboral y de los factores intrínsecos y extrínsecos.
- Análisis factorial exploratorio.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Para la presente investigación se utilizó el software estadístico SPSS, este sistema es capaz de calcular numerosas estadísticas paramétricas y no paramétricas, es utilizado para estudios que implican un análisis de correlación. A través del sistema, los datos se sometieron a las siguientes validaciones.

- Estadística de fiabilidad, de la satisfacción laboral y de los factores intrínsecos y extrínsecos.
- Análisis factorial exploratorio.

5.1. Estadística de fiabilidad

Se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach, a fin de validar la consistencia los dos instrumentos utilizados aplicados a toda la muestra de la investigación, obteniendo los siguientes resultados:

Estadísticas de fiabilidad		
Componentes	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
Satisfacción laboral	.925	20
Factores intrínsecos	.882	13
Factores extrínsecos	.837	7
Intención de rotación	.901	3

Se puede concluir que los cuatro componentes aplicados en la encuesta de investigación presentan una consistencia interna significativa; los cuatro componentes obtuvieron un nivel de confiabilidad excelente superior al 0,8.

5.2. Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio representa un método para la construcción, adaptación y validación del instrumento de investigación, para ello se analizó la matriz de correlaciones, la misma que valida la correlación entre cada ítem del instrumento. En el presente estudio el resultado de la matriz arrojó valores por encima del mínimo establecido (0,05), siendo el ítem con menor valor de 0,807, con lo cual se decidió respetar el instrumento original. (Anexo 4)

Posterior al análisis factorial exploratorio, se procedió a la verificación de normalidad de datos para evaluar la significancia de la relación entre las variables. Como los datos no se ajustaron a una distribución de normalidad, entonces se utilizó el modelo de correlación no paramétrico conocido como Rho de Spearman.

Rho de Spearman:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

t de Student:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1 - \rho^2)/(n - 2)}}$$

5.3. Satisfacción Laboral e Intención de Rotación

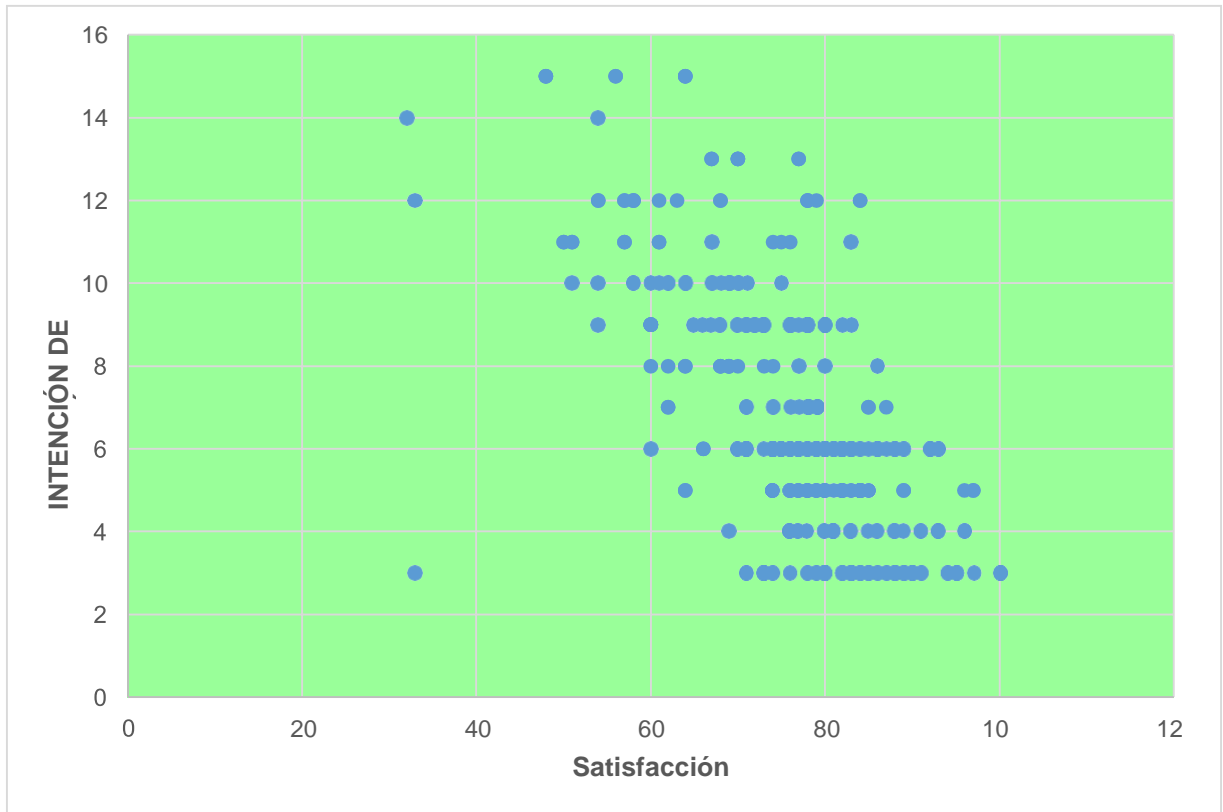
Tabla 2. Prueba de Rho de Spearman para la correlación de la satisfacción laboral con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras

			Satisfacción laboral	Intención de rotación
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1.000	-0,613**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	384	384
	Intención de rotación	Coefficiente de correlación	-0,613**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	384	384

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

De acuerdo a los resultados encontrados podemos indicar que nuestra hipótesis (H1) ha sido confirmada, pues existe una relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras, siendo que correlación presenta una relación negativa altamente significativa ($p < 0.01$); la relación resultó $-0,613$ y, al ser negativa, está indicando que, a medida que aumenta la satisfacción laboral, entonces disminuye la intención de rotación; asimismo, en caso de que la satisfacción laboral disminuyera, entonces la intención de rotación de los asesores comerciales aumentaría. Cuando nos referimos a la satisfacción laboral se consideran los aspectos tanto los factores intrínsecos y extrínsecos, y esta satisfacción influye en la intención de rotación, que no es más que el deseo del colaborador de dejar la institución o considerar la posibilidad de cambiar de trabajo.

Gráfico 1. Diagrama de dispersión de la satisfacción laboral con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras



En el gráfico se observa que la dispersión o nube de puntos de la satisfacción laboral con la intención de rotación, tiene una tendencia decreciente de izquierda a derecha; esto es producto de la relación significativa negativa $r = -0,613^{**}$, que indica que, a medida que la satisfacción laboral aumenta, entonces la intención de renuncia disminuye, y viceversa.

5.4. Satisfacción laboral de los Factores Intrínsecos e Intención de Rotación

Tabla 3. Prueba de Rho de Spearman para la correlación de la satisfacción laboral de los factores intrínsecos con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras

			Satisfacción intrínseca	Intención de rotación
Rho de Spearman	Satisfacción intrínseca	Coefficiente de correlación	1.000	-0,656**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	384	384
	Intención de rotación	Coefficiente de correlación	-0,656**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	384	384

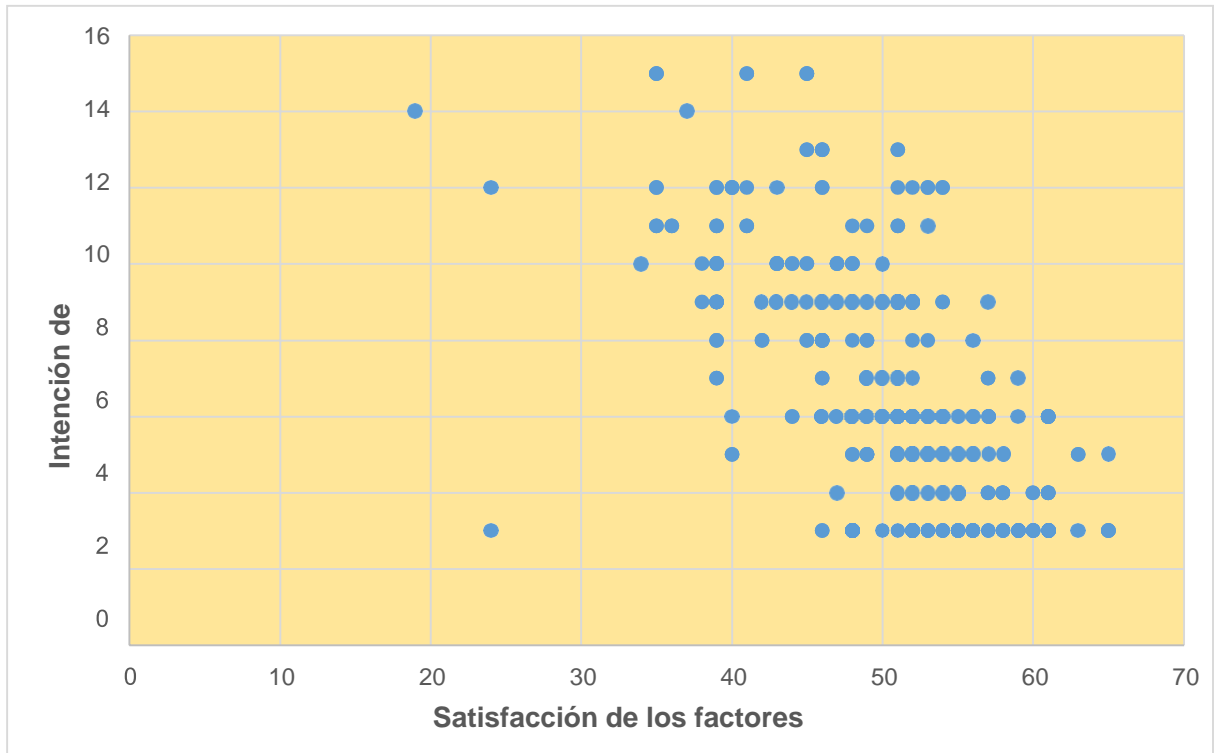
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los resultados encontrados podemos indicar que nuestra hipótesis(H2) ha sido confirmada, pues existe una relación entre la satisfacción laboral – factores intrínsecos y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras, dado que se encontró que esta correlación presenta una relación negativa altamente significativa ($p < 0.01$); la relación resultó -0,656 y, al ser negativa, está indicando de que, a medida que aumenta la satisfacción intrínseca de los asesores comerciales, entonces se reduce su intención de rotación; asimismo, en caso de que la satisfacción intrínseca disminuyera, entonces la intención de rotación de los asesores comerciales aumentaría.

Cuando nos referimos a los factores intrínsecos de la satisfacción laboral, se consideran los aspectos que se mencionan en cada ítem utilizado en la encuesta: independencia para hacer su trabajo, hacer cosas diferentes, se considera importante para la sociedad, no romper las reglas que se establecen en la institución, la estabilidad en su trabajo, sensación de logro personal, etc.

Los resultados de este análisis determinan que, si estos factores intrínsecos son fomentados de manera frecuente en el contexto laboral de las microfinancieras, entonces se reducirán las intenciones de rotación de los asesores comerciales.

Gráfico 2. Diagrama de dispersión de la satisfacción laboral de los factores intrínsecos con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras



En el gráfico se observa que la dispersión o nube de puntos de los factores intrínsecos de la satisfacción con la intención de rotación, tiene una tendencia decreciente de izquierda a derecha; esto es producto de la relación significativa negativa $r = -0,656^{**}$, lo cual indica que, a medida que la satisfacción intrínseca aumenta, entonces la intención de rotación disminuye, y viceversa.

5.5. Satisfacción laboral de los Factores Intrínsecos e Intención de Rotación

Tabla 4. Prueba de Rho de Spearman para la correlación de la satisfacción laboral de los factores extrínsecos con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras

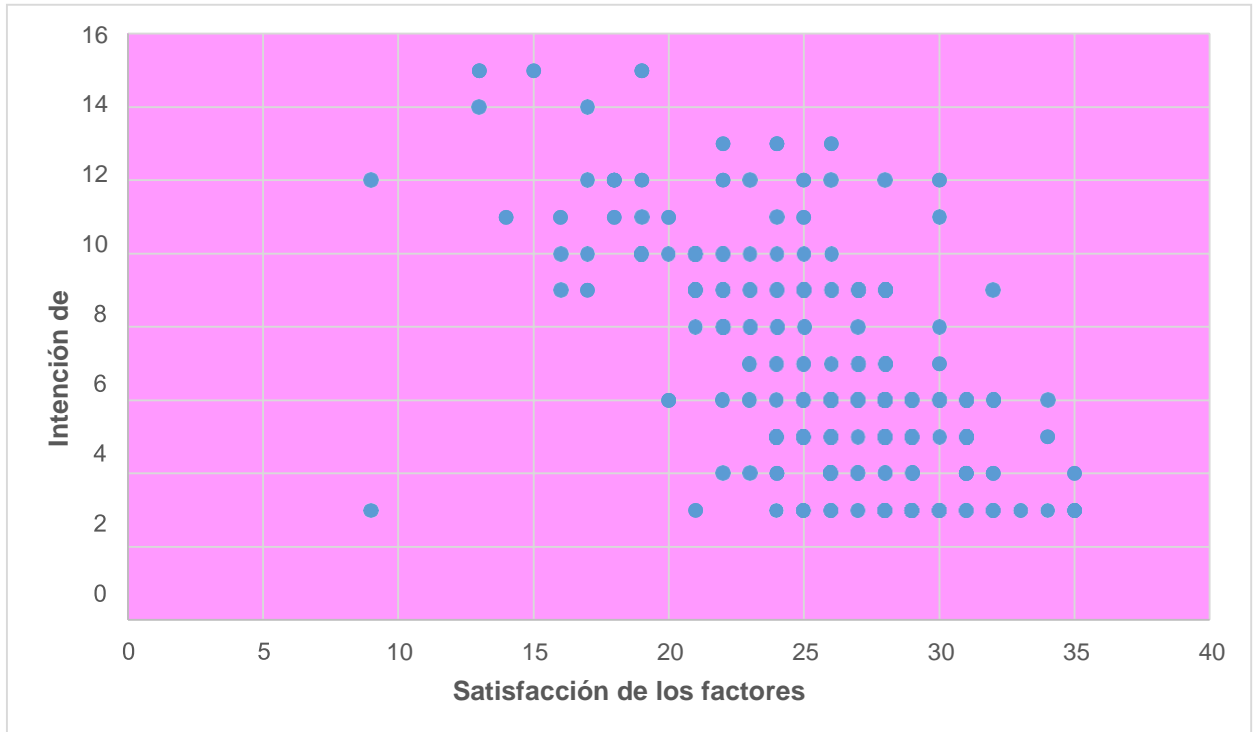
			Satisfacción intrínseca	Intención de rotación
Rho de Spearman	Satisfacción extrínseca	Coefficiente de correlación	1.000	-0,643**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	384	384
	Intención de rotación	Coefficiente de correlación	-0,643**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	384	384

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

De acuerdo a los resultados encontrados podemos indicar que nuestra hipótesis(H3) ha sido confirmada, pues existe una relación entre la satisfacción laboral – factores extrínsecos y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras, encontrando que esta correlación presenta una relación negativa altamente significativa ($p < 0.01$); la relación resultó -0,643 y, al ser negativa, está indicando que, a medida que aumenta la satisfacción extrínseca de los asesores comerciales, entonces se reduce su intención de rotación; asimismo, en caso de que la satisfacción extrínseca disminuyera, entonces la intención de rotación de los asesores comerciales aumentaría. Cuando nos referimos a los factores extrínsecos de la satisfacción laboral, se consideran los aspectos (que se menciona en cada ítem utilizado en la encuesta): como la forma en que el jefe trata a sus colaboradores, la competencia del supervisor en la toma de decisiones, la relación que existe entre el salario y la cantidad de trabajo, la posibilidad de progreso que tiene el trabajador y de los elogios que recibe el colaborador por su buen rendimiento.

Los resultados de este análisis determinan que la presencia de los factores extrínsecos, fomentados de manera frecuente en el contexto laboral de las microfinancieras, reduce las intenciones de rotación de los asesores comerciales.

Gráfico 3. Diagrama de dispersión de la satisfacción laboral de los factores extrínsecos con la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras



En el gráfico se observa que la dispersión o nube de puntos de la satisfacción de los factores extrínsecos con la intención de rotación, tiene una tendencia decreciente de izquierda a derecha; esto es producto de la relación significativa negativa $r = -0,643^{**}$, que indica que, a medida que la satisfacción extrínseca aumenta, entonces la intención de rotación disminuye, y viceversa.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES

6.1. Discusión de resultados

La investigación tuvo como objetivo determinar la correlación que existe entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras; del mismo modo, se busca determinar la correlación entre cada uno de los factores de la satisfacción laboral basado en la teoría de Herzberg y la intención de rotación.

Debido a que la recolección de la información fue a través de los administradores de la agencia de Financiera Confianza, y para promover confianza sobre la confidencialidad de las respuestas y asegurar que no sea identificable la procedencia de las mismas, no se recopilaron datos demográficos como género, edad, antigüedad en la empresa, etcétera.

Los cuestionarios que se utilizaron fueron validados a través del método de alfa de Cronbach y análisis factorial exploratorio. El instrumento de medición MSQ de la variable satisfacción laboral, alcanzó un alfa de Cronbach de 0,925; y para el cuestionario que mide la variable intención de rotación, resultó un alfa de Cronbach de 0,901.

Los resultados nos muestran que existe una correlación inversa significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, alcanzando un Rho de Spearman de -0,613 y, al ser negativa, está indicando que, a medida que aumenta la satisfacción laboral, entonces disminuye la intención de rotación; asimismo, en caso de que la satisfacción laboral disminuyera, entonces la intención de rotación de los asesores comerciales aumentaría.

Además, analizando los resultados de la correlación en cada uno de los factores de la satisfacción laboral, tanto los factores extrínsecos como los factores intrínsecos, con la intención de rotación, encontramos que en ambos existe similitud de resultados; es decir, se halló una correlación inversa y significativa con un Rho de Spearman de -0,643 para los factores extrínsecos y, al ser negativa, está indicando que, a medida que aumenta la satisfacción extrínseca de los asesores comerciales, entonces se reduce su intención de rotación; asimismo, en caso de que la satisfacción extrínseca disminuyera, entonces la intención de rotación de los asesores comerciales aumentaría; y un Rho de Spearman de -0,656 para los factores intrínsecos y al ser negativa, está indicando de que, a medida que aumenta la satisfacción laboral intrínseca de los asesores comerciales, entonces se reduce su intención de rotación; asimismo, en caso de que la satisfacción intrínseca disminuyera, entonces la intención de rotación de los asesores comerciales aumentaría.

Estos resultados nos permitieron evidenciar que ambos factores son determinantes cuando los asesores comerciales inician la intención de abandonar su trabajo. Ahora, si comparamos estos resultados con los de estudios previos, tenemos que Saeed, Waseem, Sikander y Rizwan (2014) encontraron una fuerte relación negativa, ($\beta = -.422$), ($p = 0.000$), entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. Asimismo, un estudio de enfermeras de cuidados a largo plazo (Kuo, Lin y Li, 2014) determinó una fuerte relación entre el aumento de la satisfacción laboral y la disminución de la intención de rotación; es decir, una relación inversa, por lo que podríamos concluir que hay evidencia suficiente para indicar que existe una correlación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación; por tanto, si la satisfacción laboral se incrementa, la intención de rotación disminuye, por lo que debemos poner mayor atención en los factores que determinan la satisfacción laboral.

6.2. Conclusiones del estudio

Los resultados de la presente investigación han sido basados en el marco teórico ofrecido por la teoría de Herzberg, puesto que los hallazgos demuestran una relación significativa e inversa entre la satisfacción laboral de los factores intrínsecos y extrínsecos con la intención de rotación. Es decir, cuando existe mayor satisfacción laboral, se reduce la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

La información recogida sobre la rotación de asesores comerciales de entidades microfinancieras, dejan en evidencia que existe una problemática significativa en el sector, lo que hace imprescindibles acciones para atenuar la rotación, que sobre lo recogido en el presente estudio la satisfacción laboral, tanto de factores extrínsecos e intrínsecos, se convierte en una herramienta poderosa que permite apalancar los resultados.

Estos resultados proporcionan información acerca de los factores que afectan la satisfacción laboral de los asesores comerciales, siendo estos últimos, personal críticos y por lo cual se debe priorizar su retención.

Es de vital importancia que los líderes de la organización entiendan que los costos de pérdida de asesores comerciales, puede impactar en los resultados del negocio y por ello es importante que se trabaje de forma preventiva en los factores que pueden propiciar que los trabajadores piensen en renunciar.

Tener en cuenta los elementos que afectan la intención de rotación y compartir estos resultados con los líderes de la organización a fin de obtener una mayor comprensión de los problemas de rotación y rectificar algunas prácticas que afecten negativamente el desempeño de la organización. Un objetivo organizacional es fomentar la sostenibilidad y competitividad organizacional.

6.3. Implicancias prácticas

Los resultados proporcionan información acerca de los factores que afectan la satisfacción laboral de los asesores comerciales, siendo estos últimos, personal críticos y por lo cual se debe priorizar su retención.

Por lo tanto, es de vital importancia que los líderes de la organización entiendan que los costos de pérdida de asesores comerciales, puede impactar en los resultados del negocio y por ello es importante que se trabaje de forma preventiva en los factores que podrían invitar a que los trabajadores piensen en renunciar. Tener en cuenta los elementos que afectan la intención de rotación y compartir estos resultados con los líderes de la organización a fin de obtener una mayor comprensión de los problemas de rotación y rectificar algunas prácticas que afecten negativamente el desempeño de la organización. Un objetivo organizacional es fomentar la sostenibilidad y competitividad organizacional.

La rotación de personal es un aspecto crítico en una organización, principalmente en las organizaciones microfinancieras, pues el crecimiento o decrecimiento de los clientes se encuentra afectado por la atención que les brindan los asesores comerciales; por otra parte, los clientes generan un lazo de confianza con rostros familiares que les brindan un trato personalizado. Los hallazgos de este estudio ofrecen a los líderes la oportunidad de conocer los factores que inciden en la satisfacción de los asesores comerciales, lo que, a su vez, incide en una menor intención de rotación.

Los líderes de las instituciones microfinancieras pueden usar los resultados de este estudio para centrarse en los factores de la satisfacción laboral por las cuales un empleado decide abandonar la organización. Esta investigación conlleva que los líderes tomen acciones específicas frente a la intención de rotación de sus colaboradores, basados en una buena comprensión de por qué los empleados se van. Cuanto más entiendan las instituciones microfinancieras los factores que influyen en

la razón de un empleado para abandonar su trabajo, mayor será la oportunidad para que la organización reduzca la intención de rotación, lo que lleva a una reducción de costos y a un incremento de la productividad.

Difundir los resultados en la organización, en especial a los gerentes territoriales, puede contribuir a un mayor entendimiento de la relación de la satisfacción de los asesores comerciales con la intención de rotación y sus implicancias en el negocio.

6.4. Futuras investigaciones

Cada estudio inicia con el entusiasmo de aclarar ciertas incógnitas sobre las variables investigadas, pero a su vez deja abierta nuevas líneas de trabajo que complementen el análisis y la profundicen más, generando expectativas de aclarar nuevas preguntas que suelen ser objeto de interés para futuras investigaciones. En este apartado se recomendarán nuevas líneas de investigación que pueden ser estudiadas.

Para futuras investigaciones se recomienda incluir variables de control, principalmente datos demográficos como edad, género, antigüedad en la posición o empresa, etc.; los que permitirán identificar si poblaciones específicas de los asesores comerciales de entidades microfinancieras tienden a correlacionar con mayor significancia ciertos factores de la satisfacción laboral con la intención de rotación. Además, se pueden incluir variables como el compromiso o *engagement*, personalidad, motivaciones, etc., que permitan entender mejor la influencia de la satisfacción en determinados contextos.

Se recomienda también medir la correlación específica de cada factor, tanto extrínseco como intrínseco, de la satisfacción laboral con la intención de rotación de los asesores comerciales, para identificar cuáles de ellos pueden ser más o menos significativos, lo que permitirá entender las razones más importantes por las cuales los asesores comerciales inician la voluntad de abandonar la organización; en

consecuencia, las instituciones microfinancieras podrán realizar acciones que apalanquen la reducción de la rotación laboral y, sobre todo, previniendo la intención de la misma.

Otra posible e interesante línea de trabajo puede ser analizar la correlación de las variables estudiadas una vez aplicadas las prácticas de recursos humanos que intenten mejorar la satisfacción laboral en el trabajo, de factores intrínsecos y extrínsecos, lo que permitirá concluir si las prácticas aplicadas en el sector son suficientes o necesitan continuar mejorando para lograr mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, reducir la intención de rotación.

ANEXOS

Anexo 1

Entidad IMF	Promedio % mype (2003-2016)
1. E. Credivisión	99
2. E. Crear Cusco	94
3. E. Solidaridad	92
4. CR Profinanzas	91
5. E. Alternativa	89
6. F. Edyficar	88
7. F. Compartamos	88
8. F. Proempresa	86
9. E. Acceso Crediticio	81
10. F. Qapaq	79
11. Mibanco	78
12. F. Confianza	78
13. CR Raíz	77
14. CM Chincha	77
15. CM Pisco	75
16. Los Andes	75
17. E. Crear Tacna	74
18. F. Credinka	72
19. E. Credijet	70
20. CR Incasur	70
21. CR Sipán	68
22. CM Ica	66
23. CR Del Centro	65
24. CM Arequipa	62
25. CM Tacna	61
26. CM Piura	60
27. E. Raíz	60
28. CM Paita	58
29. CM Sullana	58
30. E. Marcimex	58
31. CR Nuestra Gente	56
32. CM Trujillo	56
33. CM Del Santa	55
34. CR Credinka	55
35. CR Señor de Luren	54
36. CR Libertadores de Ayacucho	54
37. CM Cusco	54
38. CM Huancayo	51
39. CR Prymera	51

Anexo 2

CUESTIONARIO N.º 1 DE SATISFACCIÓN

Fecha: _____

Este cuestionario es anónimo. El propósito de esta encuesta es darle la oportunidad de expresar su parecer acerca de su empleo actual, cuáles son las cosas que le **parecen bien (lo que le gusta)**, y cuáles son las cosas que no le parecen bien (**lo que no le gusta**).

A continuación, encontrará declaraciones sobre su trabajo actual. Lea cuidadosamente y responda el nivel de satisfacción que usted siente acerca del aspecto descrito en la declaración.

Al responder, pregúntese a sí mismo: ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siento yo en lo que se refiere a los diferentes aspectos de mi trabajo?

NIVEL DE SATISFACCIÓN				
1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Ni satisfecho, ni insatisfecho	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho

- **Muy insatisfecho:** quiere decir que este aspecto de mi trabajo no me satisface de ninguna manera (tengo un nivel de satisfacción muy bajo).
- **Insatisfecho:** quiere decir que no estoy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un nivel de satisfacción bajo).
- **Ni satisfecho, ni insatisfecho:** quiere decir que no puedo decidir si este aspecto de mi trabajo me satisface o no.
- **Satisfecho:** quiere decir que tengo un nivel de satisfacción solo regular
- **Muy satisfecho:** Quiere decir que estoy muy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un alto nivel de satisfacción).

En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a:								
	1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Ni satisfecho, ni insatisfecho	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho			
1	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo			1	2	3	4	5
2	La oportunidad de hacer mi trabajo solo (a)			1	2	3	4	5
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando			1	2	3	4	5
4	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad			1	2	3	4	5
5	La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleado			1	2	3	4	5
6	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones			1	2	3	4	5
7	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios			1	2	3	4	5
8	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo			1	2	3	4	5
9	La oportunidad de hacer cosas para otras personas			1	2	3	4	5
10	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo			1	2	3	4	5
11	La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades			1	2	3	4	5
12	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica			1	2	3	4	5
13	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo			1	2	3	4	5
14	Las oportunidades de progreso en este trabajo			1	2	3	4	5
15	La libertad para tener criterio propio			1	2	3	4	5
16	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo			1	2	3	4	5
17	Las condiciones de trabajo			1	2	3	4	5
18	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si			1	2	3	4	5
19	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo			1	2	3	4	5
20	El sentido de logro que obtengo de este trabajo			1	2	3	4	5

Anexo 3

CUESTIONARIO N.º 2

Fecha: _____

Este cuestionario es anónimo. Por favor, lea cuidadosamente y marque su respuesta utilizando la siguiente escala de valoración.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Intenciones de renunciar (Boshoff & Allen, 2000)	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni de acuerdo, ni en desacuerd o	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Probablemente estaré buscando otro empleo pronto	1	2	3	4	5
No tomará mucho tiempo para que deje mi empleo actual	1	2	3	4	5
Pienso seguido en dejar este empleo	1	2	3	4	5

Anexo 4

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE ÍTEMS																					
	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	
Correlación anti-imagen	item1	.865*	-.301	-.054	-.079	-.129	-.047	-.181	.108	-.096	-.122	-.081	.058	-.160	.009	-.061	.209	.000	.100	-.004	-.069
	item2	-.301	.890*	-.021	-.049	.126	-.203	-.041	-.076	.074	.006	-.023	-.007	.113	-.037	.005	-.213	-.008	.038	.011	-.027
	item3	-.054	-.021	.904*	-.293	.153	-.090	-.105	-.113	-.208	.042	-.161	.050	.031	-.037	-.053	-.087	-.138	-.015	.057	.112
	item4	-.079	-.049	-.293	.936*	-.012	.022	.049	-.013	-.103	-.047	-.084	-.072	-.100	-.037	.139	-.048	-.031	.052	-.171	-.011
	item5	-.129	.126	.153	-.012	.899*	-.338	.016	-.055	-.037	.014	-.207	.050	-.018	.025	-.025	-.230	-.153	.038	-.214	.129
	item6	-.047	-.203	-.090	.022	-.338	.908*	.036	.021	-.245	-.020	.085	-.141	-.010	-.083	-.162	.094	-.097	-.064	.155	.036
	item7	-.181	-.041	-.105	.049	.016	.036	.807*	-.030	-.019	.063	-.026	-.099	.057	.122	.000	-.111	.065	-.165	.051	-.047
	item8	.108	-.076	-.113	-.013	-.055	.021	-.030	.949*	-.210	-.158	-.053	-.033	-.226	-.024	-.017	.096	-.077	-.047	-.017	-.090
	item9	-.096	.074	-.208	-.103	-.037	-.245	-.019	-.210	.910*	-.078	-.005	.078	.107	-.029	-.015	.062	.037	-.095	.012	-.008
	item10	-.122	.006	.042	-.047	.014	-.020	.063	-.158	-.078	.955*	-.053	-.095	.136	-.102	-.022	-.115	-.049	.015	.060	-.087
	item11	-.081	-.023	-.161	-.084	-.207	.085	-.026	-.053	-.005	-.053	.944*	-.216	-.008	.044	-.058	-.122	.066	-.142	.130	-.106
	item12	.058	-.007	.050	-.072	.050	-.141	-.099	-.033	.078	-.095	-.216	.942*	-.092	-.151	-.161	-.015	-.063	-.031	.188	-.210
	item13	-.160	.113	.031	-.100	-.018	-.010	.057	-.226	.107	.136	-.008	-.092	.905*	-.343	-.138	.024	-.128	.073	-.112	.119
	item14	.009	-.037	-.037	-.037	.025	-.083	.122	-.024	-.029	-.102	.044	-.151	-.343	.947*	-.045	-.142	-.019	-.194	-.009	-.117
	item15	-.061	.005	-.053	.139	-.025	-.162	.000	-.017	-.015	-.022	-.058	-.161	-.138	-.045	.948*	-.355	-.015	-.093	-.139	-.035
	item16	.209	-.213	-.087	-.048	-.230	.094	-.111	.096	.062	-.115	-.122	-.015	.024	-.142	-.355	.903*	.072	.096	-.179	-.060
	item17	.000	-.008	-.138	-.031	-.153	-.097	.065	-.077	.037	.049	.066	-.063	-.128	-.019	-.015	.072	.959*	-.117	-.089	-.229
	item18	.100	.038	-.015	.052	.038	-.064	-.165	-.047	-.095	.015	-.142	-.031	.073	-.194	-.093	.096	-.117	.945*	-.072	-.122
	item19	-.004	.011	.057	-.171	-.214	.155	.051	-.017	.012	.060	.130	.188	-.112	-.009	-.139	-.179	-.089	-.072	.885*	-.427
	item20	-.069	-.027	.112	-.011	.129	.036	-.047	-.090	-.008	-.087	-.106	-.210	.119	-.117	-.035	-.060	-.229	-.122	-.427	.918*

BIBLIOGRAFÍA

- Alam, S. (2015). Employee Turnover in MFIs: Reasons & Remedies. *Employee Turnover in MFIs: Reasons & Remedies (December 31, 2015)*.
- Augustine, H. (2011). *Causes of Employee Turnover in Micro finance Institutions in Tanzania. The Case Study of Presidential Trust Fund*. (Tesis doctoral). The Open University of Tanzania, Tanzania.
- Boot, A. W., & Schmeits, A. (2000). Market discipline and incentive problems in conglomerate firms with applications to banking. *Journal of financial intermediation*, 9(3), 240-273.
- Chiang M, Ojeda J (2011). *Study of relationship between job satisfaction and workers' performance in free market fairs*. *Journals & Books ScienceDirect*.
- Duttweiler, P. C. (1986). Educational excellence and motivating teachers. *The clearing house*, 59(8), 371-374.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.
- Frey, R. V.; Bayón, T. y Totzek, D. (2013). How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context. *Journal of Service Research*, 16(4), pp. 503-517.
- Gulli, H. (1999). *Microfinanzas y pobreza: ¿son válidas las ideas preconcebidas?* IDB. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hamner, W. C., & Organ, D. W. (1978). *Organizational behavior: An applied psychological approach*. Business publications.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (1967). *The motivation to work*. 2.^a ed. New York: Wiley.
- Hudon, M. (2010). Management of microfinance institutions: Do subsidies matter? *Journal of International Development*, 22(7), 890-905.
- Ito, S. (2003). Microfinance and social capital: does social capital help create good practices? *Development in practice*, 13(4), 322-332.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.

- Lang, J.; Kern, M. y Zapf, D. (2016). Retaining high achievers in times of demographic change. The effects of proactivity, career satisfaction and job embeddedness on voluntary turnover. *Psychology*, 7(13), 1545-1561.
- Lehmann, E. y Neuberger, D. (2001). Do lending relationships matter? Evidence from bank survey data in Germany. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(4), 339-359.
- Martínez Rodríguez, J. A. (2018). *Microcrédito y pobreza un debate abierto. Evidencia para Colombia* (Tesis doctoral), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Michele Kacmar, K.; Andrews, M. C.; Van Rooy, D. L.; Chris Steilberg, R. y Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Mwinyimvua, A. M. (2013). *Factors Promoting Labour Turnover in the Commercial Banks: The Case of the National Microfinance Bank* (Tesis doctoral). The Open University of Tanzania, Tanzania.
- Narváez, L. y Perú, C. D. P. I. L. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Lima, Peru, IPSOS.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Ramírez, C., Johanna, F., Egúsqüiza, P., & Juliana, P. (2016). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Regts, G. y 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.
- Sarker, D. (2013). Pressure on loan officers in microfinance institutions: An ethical perspective. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(12), 84-88.
- Scott, J. A. (2006). Loan officer turnover and credit availability for small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 544-562.
- Selvaraj, S. N. (2012). Challenging tasks of human resource department in microfinance insitutions. *A Journal of Economics and Management*, 1(5).

- Sukriket, P. (2014). The relationship between job satisfaction and turnover intention of Thai software programmers in Bangkok, Thailand. *AU Journal of Management*, 12(2), 42-52.
- Swider, B. W.; Boswell, W. R. y Zimmerman, R. D. (2011). Examining the job search-turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of applied psychology*, 96(2), 432.
- Tarigan, V. y Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Vladimirova, K. (ed.) (2008), *Flexible employment and security in SMEs in Bulgaria: state and trends*, Sofia, Chance AD, 2008, Sofia: Bulgarian Academy of Sciences.
- Weeks, Julie y Seiler, Danielle. (2001). “Actividad empresarial de las mujeres en América Latina: Una exploración del conocimiento actual”, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.
- Wilson, T. A. (2012). Supporting social enterprises to support vulnerable consumers: the example of community development finance institutions and financial exclusion. *Journal of consumer policy*, 35(2), 197-213.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44.