

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN
TOTAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL
SOBRE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE
MILLENNIALS DEL ÁREA COMERCIAL Y
DE MARKETING DE SUPERMERCADOS
LÍDERES DEL SECTOR RETAIL**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Analucia Montes Marisca

Código 20150903

Asesor

Milagros Lizet Cárdenas Rodríguez

Lima – Perú

Julio del 2022



**INFLUENCE OF TOTAL REMUNERATION
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE
TURNOVER INTENTION OF MILLENNIALS
IN THE SALES AND MARKETING AREA OF
LEADING SUPERMARKETS IN THE RETAIL
SECTOR**

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia por todo el soporte brindado durante este tiempo y por ser quienes me motivan e impulsan a ser mejor cada día.



DEDICATORIA

Dedico con mucho cariño esta investigación a mi papá, quien me impulsó a tomar este reto como parte de mi desarrollo profesional y quien además de ser mi papá, es también mi profesor de vida, el que siempre me guía a tomar las mejores decisiones.



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción de la situación problemática	3
1.2 Formulación del problema	11
1.2.1 Problema General.....	11
1.2.2 Problemas específicos	12
1.3 Objetivos de la investigación	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificación de la investigación.	13
1.4.1 Importancia de la investigación.....	13
1.4.2 Viabilidad de la investigación	13
1.5 Limitaciones de estudio	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes de la investigación	15
2.2 Bases teóricas	30
2.2.1 Cultura organizacional	30
2.2.2 Remuneración.....	34
2.2.3 Intención de rotación y rotación laboral.....	36
2.2.4 Teoría generacional de Strauss y Howe	40
2.2.5 Teoría de la motivación humana	42
2.3 Definición de términos básicos	45
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS - VARIABLES	46
3.1 Hipótesis principal y derivadas	46
3.1.1 Hipótesis principal.....	46
3.1.2 Hipótesis derivadas	46
3.2 Variables y operacionalización de variables	47
3.2.1 Variables independientes.....	47
3.2.2 Variables dependientes.....	48
3.2.3 Operacionalización de las variables	48

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación	49
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	50
4.1 Diseño metodológico.....	50
4.2 Diseño muestral	51
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	54
4.5 Análisis de confiabilidad del instrumento	54
CAPITULO V: INFORME FINAL	55
5.1 Perfil de los encuestados	55
5.2 Análisis descriptivo	56
5.3 Análisis correlacional.....	59
5.3.1 Correlación entre variables independientes y dependiente	59
5.3.2 Correlación entre dimensiones de variables independientes y la variable dependiente	62
5.4 Discusión de resultados.....	67
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

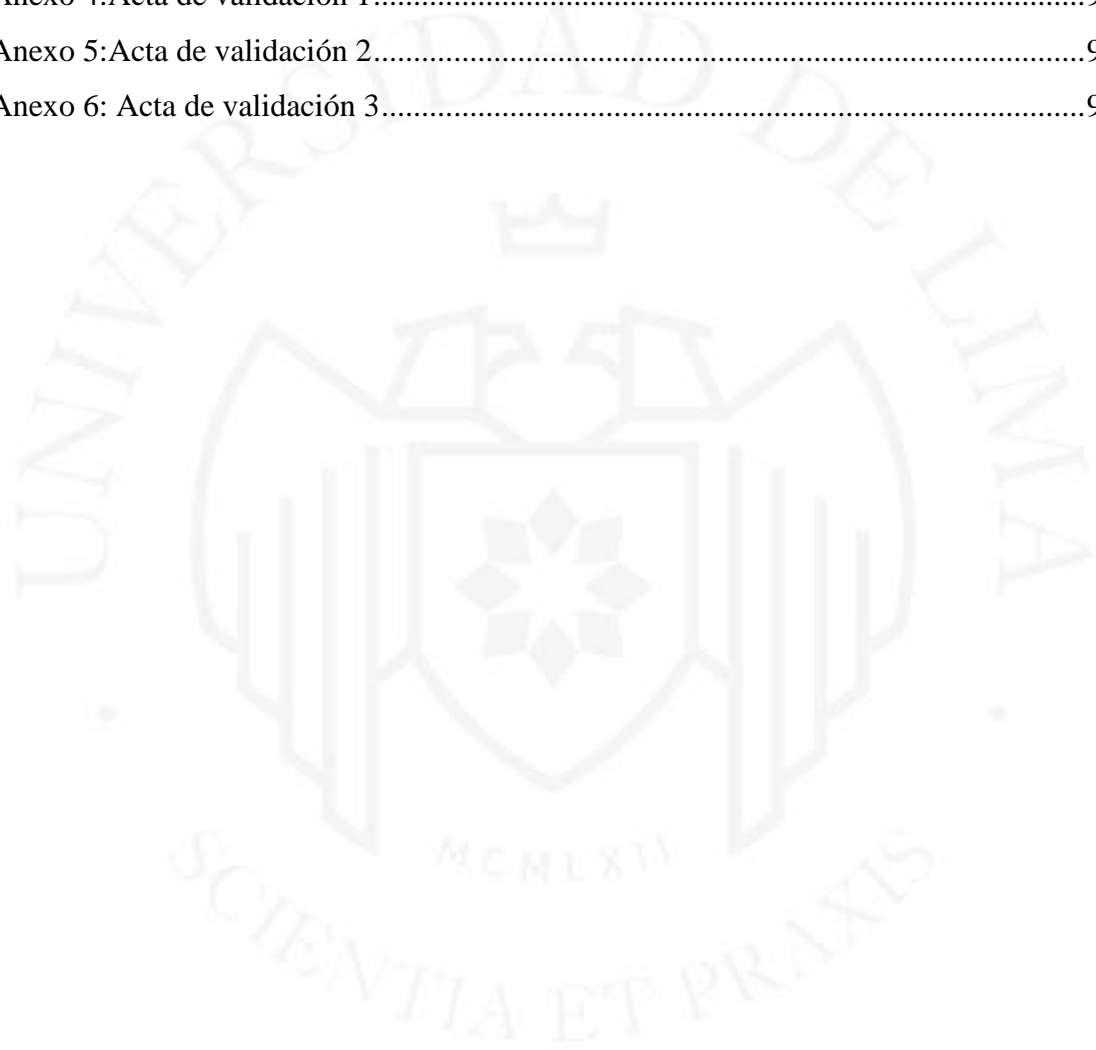
Tabla 4.1	Análisis de Alfa de Cronbach	54
Tabla 5.1	Perfil de los encuestados.....	55
Tabla 5.2	Perfil laboral de los encuestados.....	56
Tabla 5.3	Importancia de las dimensiones de la cultura organizacional	56
Tabla 5.4	Importancia de las dimensiones de la remuneración	57
Tabla 5.5	Nivel de satisfacción de la cultura organizacional	58
Tabla 5.6	Nivel de satisfacción de la remuneración	58
Tabla 5.7	Correlación entre variables independientes y dependiente.....	62
Tabla 5.8	Correlación entre las dimensiones de la variable cultura organizacional y la intención de rotación.....	63
Tabla 5.9	Correlación entre las dimensiones de la variable remuneración y la intención de rotación.....	64
Tabla 5.10	Probabilidad de permanecer en la organización	65
Tabla 5.11	Probabilidad de permanecer en la organización	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Principales razones de salidas a corto plazo.....	5
Figura 1.2 Sectores con los ratios más altos de rotación	6
Figura 1.3 Ventas al por menor de principales rubros	8
Figura 1.4 Ventas del comercio minorista moderno (Var. % trimestral)	9
Figura 1.5 Ventas al sector retail moderno (var. % interanual)	10
Figura 1.6 Principales operadores de supermercados 2010-2017.....	11
Figura 2.1 Concepto de remuneración	35
Figura 2.2 Factores motivacionales e higiénicos	43
Figura 2.3 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg	44
Figura 5.1 Diagrama de dispersión entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación.....	60
Figura 5.2 Diagrama de dispersión entre la satisfacción de la remuneración y la intención de rotación.....	61
Figura 5.3 Principales razones de la intención de rotación.....	65
Figura 5.4 Probabilidad de permanecer en la organización.....	66
Figura 5.5 Probabilidad de permanecer en la organización.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables.....	82
Anexo 2: Matriz de consistencia.....	83
Anexo 3: Instrumento de la investigación	86
Anexo 4:Acta de validación 1.....	93
Anexo 5:Acta de validación 2.....	95
Anexo 6: Acta de validación 3.....	97



RESUMEN

En la actualidad, la rotación laboral de millennials se ha convertido en un desafío para las organizaciones. Una alta rotación laboral impacta negativamente en el desempeño de la organización debido a los costos que genera en los procesos de reclutamiento y selección del nuevo trabajador. Así mismo, durante este tiempo disminuye la productividad e incluso la moral de los colaboradores se puede ver afectada. Es por ello que hoy más que nunca, resulta importante conocer cuáles son las razones o factores que influyen en la intención de rotación de la generación millennial.

El propósito de esta investigación fue analizar la influencia de la cultura organizacional y la remuneración sobre la intención de rotación de millennials en el área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana. La metodología utilizada para la investigación fue un estudio cuantitativo, diseño no experimental de tipo transeccional o transversal donde el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con preguntas estructuradas.

Se llegó a la conclusión que la remuneración y cultura organizacional tienen una correlación negativa con la variable dependiente pero no influyen en gran medida sobre la intención de rotación. Sin embargo, se encontraron hallazgos acerca de las dimensiones más significativas que afectan a un millennial, lo cual permite conocer sus expectativas para ser incluidas en estrategias de retención laboral.

Línea de investigación: 5200 - 31.B4

Palabras clave: Millennials, rotación laboral, remuneración, cultura organizacional, satisfacción

ABSTRACT

Today, millennial job turnover has become a challenge for organizations. A high job rotation has a negative impact on the performance of the organization due to the costs it generates in the recruitment and selection processes of the new worker. Likewise, during this time productivity decreases and even employee morale can be affected. That is why today more than ever, it is important to know what are the reasons or factors that influence the turnover intention of the millennial generation.

The purpose of this research was to analyze the influence of organizational culture and remuneration on the intention of millennial rotation in the commercial and marketing area of leading supermarkets in the retail sector of Metropolitan Lima. The methodology used for the The research was a quantitative study, non-experimental design of a transectional or cross-sectional type where the data collection instrument was a questionnaire with structured questions.

It was concluded that remuneration and organizational culture have a negative correlation with the dependent variable but do not influence to a great extent on the rotation intention. However, findings were found about the most significant dimensions that affect a millennial, which allows knowing their expectations to be included in job retention strategies.

Line of research: 5200 -31.B4

Key words: Millennials, job rotation, compensation, organizational culture, satisfaction

INTRODUCCIÓN

Desde que la generación Y o generación millennial comenzó a tomar protagonismo en la sociedad, pasó a ser materia de estudio para muchos investigadores quienes analizaron las características particulares de esta generación y su comportamiento en distintos ambientes. Según Gestión (2018) “Los millennials representan un poco más del 35% de la fuerza laboral del mundo y se tiene estimado que para el 2022 esta cifra se eleve hasta llegar al 50%, lo cual está orientando a la mayoría de las empresas a cambiar la forma en la que trabajan.” (párr.1)

De esta manera, comprender a los millennials en el mundo laboral también comenzó a tomar mayor importancia más aún cuando se logró evidenciar un incremento en la rotación laboral, particular de esta generación. Un informe de Gallup sobre la generación millennial halló que los millennials cambian de trabajo con más frecuencia que cualquier generación anterior y 6 de cada 10 indican que actualmente se encuentran buscando trabajo. (Gallup, 2016)

La importancia de medir la rotación de personal radica en el impacto que tiene en el desempeño de las organizaciones. Hoy en día se ha comprobado que un alto indicador de rotación laboral representa un alto costo para la empresa el cual puede llegar a ser perjudicial si no se logra controlar.

Esta situación problemática se puede observar en todos los países del mundo y en todas las industrias. Una de las más afectadas es el sector de comercio minorista conocido como retail. En el Perú, el sector retail se compone principalmente por tiendas por departamento, tiendas para mejoramiento del hogar, cadenas de farmacias y supermercados, siendo este último el que ha tenido un mayor crecimiento en los últimos años.

Con el fin de mantener la competitividad en el mundo laboral, resulta indispensable para las organizaciones comprender cuales son las razones o factores que influyen en la intensión de rotación de la generación millennial y poder cubrir la brecha entre las expectativas laborales de esta generación y lo que la empresa actualmente ofrece.

Es por ello, que la presente investigación tiene el propósito de identificar las principales dimensiones de la remuneración y cultura organizacional que influyen en la intensidad de rotación de un trabajador millennial y qué medida ejercen este grado de influencia. Con esta información, las organizaciones podrán aplicar distintas estrategias para mejorar el compromiso de sus trabajadores y reducir la rotación de personal mejorando el desempeño de la empresa.

Respecto a la estructura, se desarrolló de la siguiente forma. El primer capítulo, comprende el planteamiento del problema, en el cual se describe la situación problemática, la formulación del problema y objetivos de la investigación. El segundo capítulo, contiene la base teórica e incluye también los antecedentes de la investigación. El tercer capítulo, abarca la metodología de la investigación, el cuarto capítulo presenta los resultados de la investigación y por último, el quinto capítulo muestra las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Una cuestión que afronta el mundo laboral de hoy es el elevado nivel de rotación voluntaria que presenta la gran mayoría de empresas, donde la generación millennial es la protagonista de este acontecimiento. La rotación de personal desencadena una serie de inconvenientes que ponen en riesgo a la organización frente a un mercado globalizado donde la gestión de recursos humanos forma parte de la ventaja competitiva de la empresa.

La rotación de personal se define como el flujo de personas que entra y sale de la organización en un periodo determinado. Las salidas pueden ser por iniciativa de la empresa o de los colaboradores. Naturalmente este proceso ocurre en todas las organizaciones saludables; es decir, que siempre va a existir un volumen de entradas y salidas de recursos que permitan mantener la operación de la empresa y esta genere resultados. Sin embargo, puede convertirse en un problema cuando se eleva el número de rotación por voluntad del trabajador (Chiavenato I. , 2011). Según Roberto Estrada, cuantificar el costo que implicar remplazar a un trabajador desvinculado de la empresa, es una de las cuestiones más complicadas para el área de Recursos Humanos. Así mismo nos menciona tres tipos de costos asociados a la rotación de personas: costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal de mano de obra. De la misma manera, Cloutier et al. (2015) nos explica que la rotación de personas resulta costosa para las organizaciones. La contratación de un nuevo trabajador implica gastos en publicidad y administración, tiempo y recursos de inducción y entrenamiento, así como pérdida en la productividad. Es por ello, que resulta de vital importancia controlar este indicador a fin de evitar un impacto negativo en el desempeño de la empresa. Además, es importante resaltar, que un elevado nivel de rotación laboral puede perjudicar el ambiente laboral ya que hace más difícil mantener una cultura positiva en la organización.

En los últimos años, este problema se ha acrecentado con el ingreso de la generación "Y" o generación Millennial al mundo laboral. En distintas investigaciones se ha podido detectar, que existe una fuerte tendencia por parte de esta generación a abandonar el puesto de trabajo con mayor frecuencia a comparación de generaciones

anteriores. Según Royal (2019), en Estados Unidos, el porcentaje de colaboradores que renuncian a su trabajo se encuentran en el pico más alto. El autor revela que la tasa de abandono voluntario es de 2,3%, la tasa más alta en 15 años y la tercera más alta desde que se comenzó a llevar registro en el año 2000. Así mismo, sostiene que dicho porcentaje se ha mantenido constante en los últimos 11 meses consecutivos desde junio 2018 hasta mayo 2019, resultando ser el periodo estático más largo desde que se dio inicio al registro de este ratio (Royal, 2019).

Así mismo, una encuesta realizada por Deloitte sobre una base de 13,416 millennials del mundo incluyendo Perú, reveló que el 75% de los encuestados estiman retirarse en los próximos 2 años de su puesto actual de trabajo y solo el 10% se quedaría más de 5 años (Deloitte, 2019). En el informe se lee lo siguiente: “More millennials than we have ever surveyed-49-percent-would, if they had a choice, quit their current jobs in the next two years. In our 2017 report, that number was 38 percent.” [Más millennials de los que alguna vez hemos encuestado, el 49 por ciento, si tuvieran una opción, abandonarían sus trabajos actuales en los próximos dos años. En nuestro informe de 2017, ese número fue del 38 por ciento.] (Deloitte, 2019, pág. 13) En la misma línea, un reporte realizado por Gallup sobre la generación millennial demostró que el 21% de millennials asegura haber cambiado de trabajo en el último año, cifra que representa 3 veces más el número de otra generación que asegura lo mismo (Adkins, 2016).

Estas cifras comenzaron a tomar mayor importancia cuando la generación Y pasó a ocupar un mayor porcentaje de la fuerza laboral. Según Madrigal et al. (2019) poblacionalmente es la generación más representativa a nivel mundial que representará más del 50% de la fuerza laboral mundial en la siguiente década. (pág. 10) Del mismo modo, Gestión (2018) nos precisa que para el 2022 los millennials representarán el 50% de la fuerza laboral del mundo. (párr. 1)

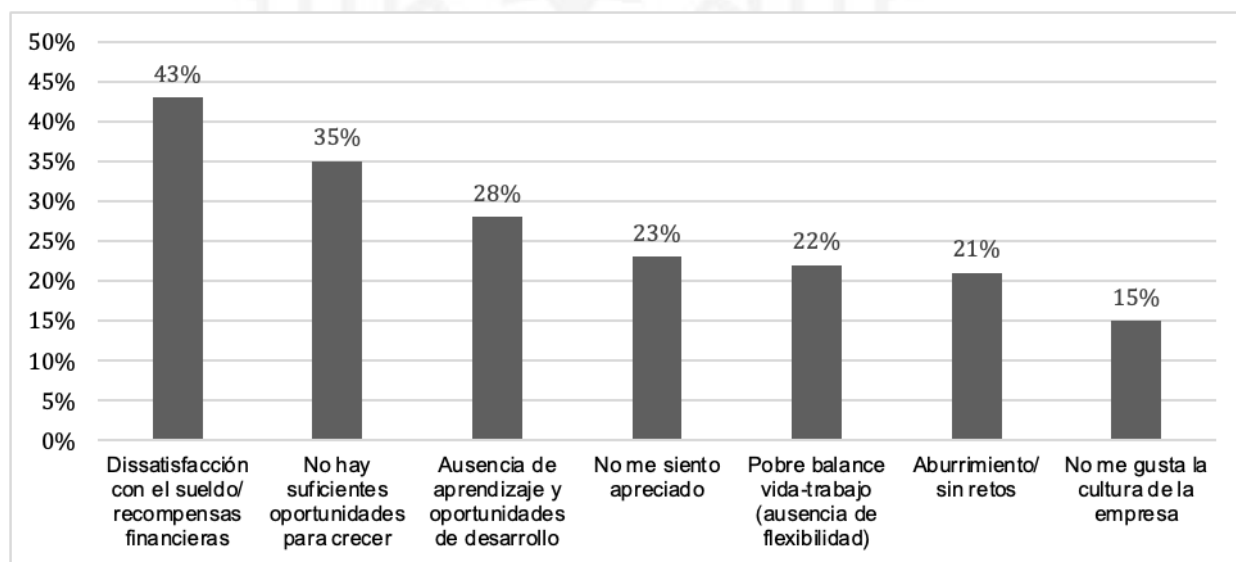
En el Perú, se estima que para el 2025 al 2030, más del 60% de la fuerza laboral será conformada por millennials o post millennials (Begazo & Fernandez, 2015). Es por ello, que en un artículo del BBVA (2018) se menciona, que a las empresas les debería preocupar retener a su talento más joven pues se estima que en diez años los millennials representarán más del 70% del mercado laboral en Perú.

Tomando en cuenta dichos porcentajes podemos apreciar que tanto en el Perú como en el mundo, la generación Y pasará a ocupar una gran parte de la población así como de la fuerza laboral y es justamente en esta generación donde existe un elevado nivel de rotación laboral.

Sabiendo lo importante que es para una empresa mantener controlado este indicador por los costos que conlleva, es imprescindible conocer cuáles son las causas que están provocando la fuga de talentos en las empresas. Posiblemente las expectativas que tiene esta generación sobre su trabajo no están siendo satisfechas dando como resultado una alta rotación. Según Deloitte (2019), las principales razones por la cual un millennial decide abandonar su puesto de trabajo son: la insatisfacción con el salario, la carencia de oportunidad para crecer y la ausencia de oportunidad de aprendizaje y desarrollo. (pág. 13) Entre otras causas también podemos encontrar: la falta de apreciación, pobre balance vida-trabajo, trabajo poco retador e insatisfacción con la cultura de la empresa.

Figura 1.1

Principales razones de salidas a corto plazo



Nota. Adaptado de *Dissatisfaction with pay, lack of advancement, and few development opportunities are the top reasons for near-term exits*, por Deloitte, 2019

De acuerdo con un reporte elaborado por Gallup en el 2016, los cinco elementos que los Millennials buscan cuando aplican para un trabajo son: oportunidades de aprendizaje y crecimiento, calidad del jefe, calidad de gestión, el tipo de trabajo y oportunidades de desarrollo. Más adelante menciona que la remuneración es también un factor importante pero no particular de esta generación ya que todos los colaboradores siempre esperan recibir una compensación ya sean Millennials u otra generación.

Los factores por los cuales un trabajador decide renunciar pueden ser muchos e incluso no estar vinculados a la empresa. Por ello, resulta importante detectar y comprender aquellas razones que llevan a un colaborador a tomar esta decisión y elaborar estrategias que permitan responder a estas necesidades.

El incremento de nivel de rotación laboral es un problema que acontece en el mundo entero y en todas las industrias. Según un estudio de Linked -in basado en más de 500 mil millones de usuarios en el mundo, el sector retail es uno de los sectores que experimenta los ratios más altos de rotación laboral ocupando el segundo lugar con 13.0% (Booz, 2018).

Figura 1.2

Sectores con los ratios más altos de rotación

Sectores with the Highest Turnover Rates	
1. Technology (Software)	13.2%
2. Retail & Consumer Products	13.0%
3. Media & Entertainment	11.4%
4. Professional Services	11.4%
5. Government/Edu/Non-Profit	11.2%
6. Financial Services & Insurance	10.8%
7. Telecommunications	10.8%
8. Oil & Energy	9.7%
9. Aero/Auto/Transport	9.6%
10. Healthcare & Pharmaceutical	9.4%

Nota. Adaptado de Sectors with the highest Turnover rates, por Booz, 2018

De la misma manera en el Perú, el sector comercio minorista conocido como retail es uno de los rubros que desde hace algunos años viene presentando altos índices de rotación, así como de escasez de talento causado por una alta demanda de personal especializado y experimentado que pueda soportar el fuerte crecimiento de este sector. Su rápida expansión en el mercado acompañado del crecimiento con el que venía la economía peruana ha provocado que la atracción y retención de talentos se convierta en un reto para las empresas de este sector (Perú Retail, 2013).

Desde hace ya algunos años, la expectativa por el crecimiento del sector retail peruano o comercio minorista es bastante alta, pues han existido condiciones favorables para su expansión y desarrollo. Sumado a ello, los resultados obtenidos por las principales empresas de este sector han evidenciado año tras año, grandes oportunidades de negocio que pusieron al Perú en la mira de los inversionistas.

Según el Global Retail Development Index (2017) (GRDI), el Perú ocupa el 9no puesto de una lista de 30 países emergentes clasificados como los más atractivos para invertir en el sector retail, ranking liderado por India y China, mientras que, en Latinoamérica, el Perú encabeza la lista (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018, pág. 6). “Este ranking global el cual es realizado cada año por la prestigiosa consultora internacional A.T.Kearney, analiza los mercados con mayor expansión en el negocio del retail.” (EY Perú, 2017) Para el año 2019, el Perú bajó 4 puestos, pero continúa manteniéndose dentro de los 15 primeros. En ese año, las ventas en retail representaron 66 miles de millones de dólares (Kearney, 2019).

El año 2017, las ventas totales estimadas del sector retail ascendieron a 35.405 millones de soles, alcanzando un crecimiento de 3,9% respecto al año anterior y un 12,6% acumulado en los 3 últimos años (Peñaranda, 2018, pág. 7).

Así mismo, la revista de la Cámara de Comercio de Lima (Agosto) precisa que el sector Comercio peruano, al cual pertenece el rubro retail, “acumuló cinco trimestres de crecimiento acelerado y para el 2018 se estima una expansión de 3,2% ligeramente por encima del promedio de la región (3.1%).” (Peñaranda, 2018, pág. 6) Es posible a través de estas fuentes, percibir un panorama positivo y muy optimista que resulta importante estudiar pues como aseveró Peñaranda (2018:) “representa alrededor del

10,8% del PBI total y es una actividad importante como generadora de empleo.” (pág. 6)

En el Perú, el sector retail se divide en dos canales de venta: tradicional y moderno. El primero, se encuentra conformado por mercados, bodegas, boticas, ferreterías, entre otros y cabe recalcar, representa el 70% del rubro. El otro 30% lo ocupa el canal moderno, conformado por tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, cadenas de farmacias y los supermercados, que son nuestro objeto de estudio para la investigación (BBVA, 2018).

Del mismo modo en que se ha desarrollado el sector comercio minorista, lo vienen haciendo los supermercados y ello se puede ver reflejado en los resultados obtenidos a comparación de los demás rubros. Según EY Perú (2017), “el Perú ha continuado a la vanguardia de la economía en la región y ha abierto las puertas a grupos de inversión que apostaron por el comercio moderno, como cadenas de farmacias, multicines, supermercados, tiendas por departamento y complejos comerciales.” (párr. 3) Así mismo, nos explica el informe económico de la revista La Cámara, “dentro del territorio peruano, el crecimiento urbano de las regiones expuso ciudades y distritos con más de 200 mil habitantes sin presencia de supermercados, lo que motivó que las inversiones encontraran una oportunidad de negocio.” (Peñaranda, 2018, pág. 7) Dicho de otra forma, las condiciones del mercado eran las favorables para el crecimiento de los supermercados.

Figura 1.3

Ventas al por menor de principales rubros

Nota. De ventas al por menor de principales rubros, por revista La Cámara, 2018

La figura 1.1, nos muestra que al cierre del 2017 las ventas de los supermercados registraron un monto de 14.00 millones, con un crecimiento de 5,3% respecto al año anterior. Las ventas colocaron a los supermercados como líder del sector con una participación promedio de 39.6% (Peñaranda, 2018, pág. 7). La información proyectaba una imagen alentadora de los supermercados en el sector retail, que podemos afirmar permaneció durante todo el año y continuó para el siguiente pues según el informe económico de agosto 2018 de la revista La Cámara, el rubro supermercados tuvo “un crecimiento promedio trimestral de 4,6% durante el 2017 y entre enero y mayo su crecimiento alcanzó el 7,3%”, en el 2018 (Peñaranda, 2018). Dicha información la podemos encontrar a la figura 1.2 que nos muestra las ventas trimestrales de supermercados y los demás componentes del sector retail moderno.

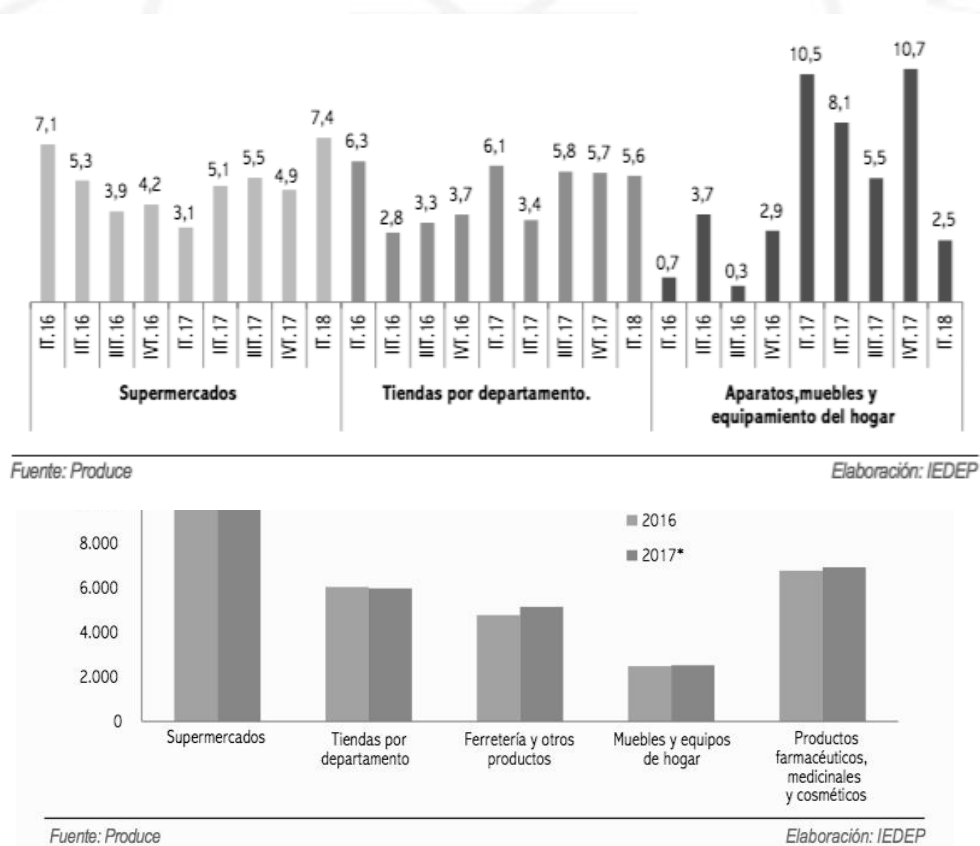


Figura 1.4

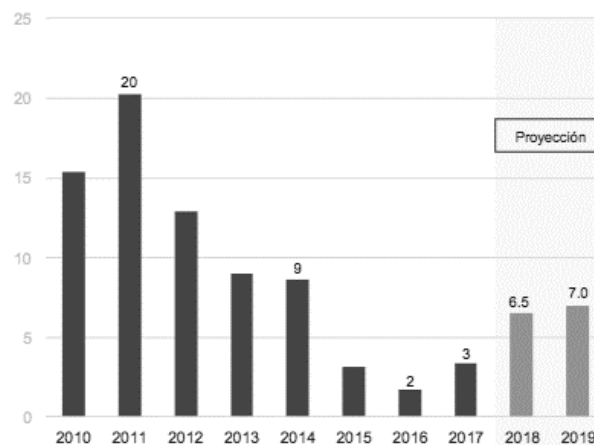
Ventas del comercio minorista moderno (Var. % trimestral)

Nota. De ventas trimestrales del comercio minorista moderno, por revista La Cámara, 2018

Así mismo, una investigación realizada por el Banco Continental (BBVA) sobre la situación actual del sector sustenta el rendimiento positivo del rubro supermercados indicado por la Revista La Cámara. El reporte muestra una proyección positiva sobre el crecimiento de las ventas para el 2018 y 2019 de 6.5% y 7.7% respectivamente. Como se observa en la figura 1.3, se estimaba un crecimiento bastante positivo para los años mencionados a comparación de los anteriores donde el sector creció 2% en el 2016 y 3% en el 2017. (Figura 1.5)

Figura 1.5

Ventas al sector retail moderno (var. % interanual)

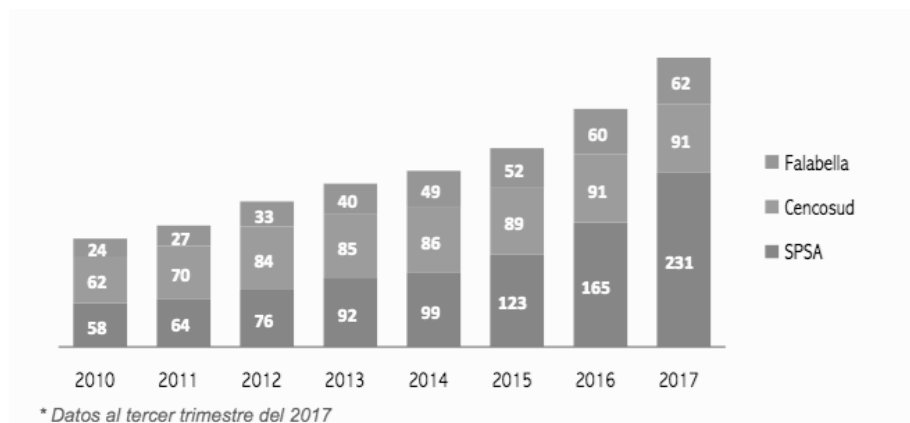


Nota. Incluye las ventas de los principales operadores. De ventas al sector retail moderno, por BBVA Research, 2018

En el Perú, yendo más a detalle, podemos encontrar 3 grupos con mayor participación del mercado en el rubro: Supermercados Peruanos. S.A. con el formato Plaza Vea y Vivanda del Grupo Intercorp, Hipermercados Tottus del Grupo Falabella y Wong y Metro del Grupo Cencosud. Para fines del tercer trimestre del 2017 “(...) estas tres cadenas de supermercados suman 348 locales activos entre hipermercados, supermercados y tiendas de descuento. De este total, 231 pertenecen a Supermercados Peruanos, 91 a Cencosud y 62 a Falabella.” (Peñaranda, 2018, pág. 8)

Figura 1.6

Principales operadores de supermercados 2010-2017



Fuente: Diarios especializados, clasificadoras de riesgo, empresas.

Elaboración: IEDEP

Nota. De principales operadores de supermercados 2010-2017, por revista La Cámara, 2018

El crecimiento del rubro supermercados se puede ver reflejado con el rápido incremento en número de tiendas observado en los últimos años favorecido por la baja penetración del canal moderno en el país, con mayor fuerza en los sectores C y D. Existe una marcada estrategia de expansión por parte de los tres competidores que demuestra el dinamismo del mercado y una clara competencia entre estos sectores, sin mencionar al canal tradicional que representa el mayor porcentaje dentro del sector retail. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018, pág. 6)

Teniendo en cuenta que hay evidencia de una mayor rotación voluntaria de la generación millennial en los últimos años en otros países, así como en el Perú, procedo a realizar una investigación sobre el grado de influencia que ejercen algunos factores sobre la intención de rotación planteando la siguiente situación problemática.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida la cultura organizacional y la remuneración total influyen sobre la intención de rotación de millennials del área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Existe relación entre la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?
- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador Millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?
- ¿Existe relación entre la dimensión salario de la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador Millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?
- ¿Existe relación entre la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador Millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar la relación de la cultura organizacional y la remuneración total sobre la intención de rotación de millennials en el área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación entre el nivel la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.
- Identificar la relación la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.
- Identificar la relación la dimensión salario de la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.
- Identificar la relación la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

1.4 Justificación de la investigación.

1.4.1 Importancia de la investigación

En la actualidad, la gestión de recursos humanos se ha convertido en un elemento clave e indispensable dentro de un mercado laboral globalizado y altamente competitivo. En este contexto, la rotación laboral voluntaria cobra importancia ya que contribuye a realizar una adecuada gestión de personal y de no ser controlada puede representar un grave problema para la organización, como lo viene siendo ya para muchas empresas del sector retail. Esto se debe a que un elevado nivel de rotación laboral genera costos a la organización. Dentro de ellos podemos encontrar costos relacionados a procesos de reclutamiento y selección, gastos en recursos utilizados para la inducción y entrenamiento del nuevo trabajador, así como una baja en la productividad durante este tiempo. Por otro lado, existe también un impacto negativo en la cultura de la empresa ya que no permite un adecuado traspaso de la información y dificulta la integración del equipo.

Tomando esto en consideración, resulta muy importante que los líderes de las empresas puedan crear estrategias de atracción y retención de talento a fin de evitar un exceso de salidas por iniciativa del trabajador. Es por ello que encontrar las principales causas o razones por las cuales un colaborador decide abandonar su puesto de trabajo va a permitir una mayor comprensión sobre las expectativas que tiene un trabajador millennial y cuáles son aquellas necesidades que no están alcanzando un adecuado nivel de satisfacción.

De esta manera será posible que logren cubrir aquellas brechas existentes entre lo que un millennial espera recibir y lo que actualmente están ofreciendo las empresas. Del mismo modo, se logrará reducir el costo que implica reemplazar a un colaborador y la baja productividad que surge como consecuencia de la rotación laboral.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

La investigación contó con los recursos financieros necesarios para su elaboración, ya que fue posible adquirir el software estadístico que permitió validar o no, las hipótesis de la investigación.

Además, se contó con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la investigación desde casa, pues debido a la pandemia ocasionada por el covid-19 no se pudo asistir a la biblioteca ni a las empresas relacionadas con la investigación.

También, se obtuvo acceso a fuentes en versión virtual que permitieron continuar con el estudio de la teoría e investigaciones pasadas en relación con el tema.

1.5 Limitaciones de estudio

Debido a la crisis sanitaria en la que actualmente nos encontramos a raíz del covid-19, todos los encuestados fueron contactados a través de linked-in, por lo que el estudio se limita solo a aquellos trabajadores que disponen de una cuenta en esta red social.

Del mismo modo, se encuentra una limitación en el canal de comunicación utilizado para encuestar, pues no es posible afirmar que todos los que respondieron el cuestionario realmente pertenecían al público objetivo; es decir que trabajen en uno de los supermercados y se encuentren dentro del rango de edad de la generación millennial.

Así mismo, existe una limitación en el contexto en que se realizó la investigación, ya que, a partir del 2020 debido a la pandemia, las condiciones de trabajo de todas las organizaciones cambiaron y dichos cambios no han sido considerados en la presente investigación.

Del mismo modo, podemos encontrar una limitación en las respuestas proporcionadas por los encuestados ya que no se puede asegurar que la persona comprendió la pregunta y respondió lo que verdaderamente se le estaba preguntando.

Por otro lado, el estudio se limita a considerar solo a la generación millennial debido a que es la generación que ocupa hoy en día el mayor porcentaje de la fuerza laboral y continuará creciendo. Sin embargo, en la actualidad aún existen trabajadores que pertenecen a otras generaciones más antiguas y comienza a incorporarse la nueva generación llamada Zennials o generación Z.

Así mismo, debido a que existen innumerables razones que influyen en la decisión de un trabajador para permanecer o renunciar a la organización, la presente investigación se limita a considerar solo aquellas dimensiones relacionadas a la remuneración y cultura organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Investigaciones pasadas han intentado demostrar la relación entre distintas variables y la rotación laboral. Muchas de ellas, se enfocan principalmente en factores vinculados a la cultura organizacional, mientras que otros le otorgan el mismo valor a este tipo de elementos como aquellos relacionados a la remuneración. Se encontró una gran variedad de investigaciones para la obtención de doctorados en su mayoría internacionales, con relación al problema de investigación:

En muchas investigaciones podemos encontrar, que los principales factores causantes de una alta rotación laboral voluntaria en los millennials, están vinculados a la cultura organizacional de la empresa y en la gran mayoría de casos, estos tienden a ser factores intrínsecos. Amanda Dawn es una de las autoras que cree y sustenta esta posición en su trabajo de investigación para la titulación de doctorado en educación en la Universidad del Sur de California. El propósito de su estudio consistió en analizar las necesidades del personal de operaciones de una start up, basado en 3 puntos: conocimiento, motivación y recursos organizacionales.

La investigación de Dawn nos ayuda a entender la gran importancia que tiene la cultura organizacional sobre los colaboradores y explica que solo a través de una clara comprensión de la cultura, los jefes podrán crear un ambiente favorable que logre atraer a los trabajadores indicados creando un ambiente de trabajo ameno, innovador y que genere un buen desempeño. (pág. 11)

Según Dawn (2017) la cultura organizacional se define “como un conjunto de valores, creencias, y patrones de comportamiento que forman la identidad de las compañías, la cultura organizacional influye en los pensamientos y sentimientos de los empleados, impactando en su desempeño.” (pág. 9) Como lo menciona Dawn (2017) en su investigación, la cultura organizacional no se puede ver, escuchar o sentir, pero esta permanece diariamente en la organización y tiene un impacto en el desempeño individual de sus colaboradores.

Así mismo, Dawn enfatiza el rol que desempeñan los líderes como transmisores de la cultura organizacional en la empresa. Según la autora, los líderes desempeñan un papel fundamental para influir en la cultura de la empresa. Aquellos que no tengan una sólida comprensión de la cultura organizacional, no podrán comunicarla a sus áreas incrementando el riesgo de una rotación laboral costosa, baja productividad y retención de talento. (Dawn, 2017)

Otra idea importante que podemos destacar es la opinión de la autora respecto a los factores extrínsecos. Ella asevera que una cultura organizacional fuerte no se logra a través de beneficios tangibles, por el contrario, esta se obtiene a través de una clara comunicación, compromiso y satisfacción laboral. Por tal motivo, afirma que las organizaciones deben ser conscientes de invertir y trabajar en el compromiso de su personal ya que esto afecta positivamente la cultura de la empresa y genera lealtad hacia esta. (Dawn, 2017)

A través del análisis de documentos, la observación y las entrevistas se obtuvo los resultados de la investigación. Entre los hallazgos se encontraron 3 causas o motivos de la insatisfacción del personal de operaciones. En primer lugar, la empresa no proporcionaba una retroalimentación a sus colaboradores, por lo que estos no tenían conocimiento de su desempeño o progreso siendo este un punto muy importante para la generación millennial. En segundo lugar, la start up no ofrecía oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los colaboradores manifestaron que no encontraban recursos para continuar capacitándose de manera que pudieran mejorar sus habilidades. Por último, la empresa no tenía planes estratégicos bien definidos por lo que los trabajadores no tenían un objetivo al cual alinearse y no sentían que su trabajo tuviera algún propósito.

Por otro lado, encontramos otro grupo de investigadores que recalcan la responsabilidad que tienen los líderes sobre los colaboradores y la forma en la que ejercen su liderazgo como factor influyente en la rotación laboral de millennials.

En una tesis para la obtención de un doctorado en filosofía en la Universidad de Capella, Angela Hicks exploró las necesidades y expectativas que tienen los millennials sobre los líderes organizacionales.

Considerando la fuerte competencia del mundo laboral que existe en la actualidad, los líderes buscan continuamente formas de incrementar los ingresos y ganar ventaja competitiva. Estos resultados, se obtienen gracias al desempeño de sus trabajadores, que es influenciado por el tipo de liderazgo el cual les delega responsabilidad e independencia. (Hicks, 2018, pág. 7) Según la autora, los líderes constituyen un elemento crucial pues influyen en la fuerza de trabajo y determinan el éxito de las organizaciones y de sus colaboradores. Por este motivo, es importante que identifiquen y comprendan las expectativas de los millennials. (Hicks, 2018)

Así mismo, otro punto importante de la investigación de Hicks es el tema de la comunicación. Ella encontró que la comunicación es efectivamente una de las expectativas más altas que tienen los millennials sobre la relación con su jefe o líder y menciona que más allá de identificar el factor de la comunicación es encontrar la forma o técnicas en que la información debe ser enviada y recibida. (Hicks, 2018) Según Hicks (2018), “Los líderes que comuniquen eficazmente pueden crear un elevado nivel de éxito para todos los miembros de la organización alcanzando los requerimientos y expectativas de los trabajadores millennials.” (pág. 121)

El estudio de Hicks tuvo como propósito responder la siguiente interrogante: ¿Qué es lo que los millennials esperan de sus líderes organizacionales? Para responder a la pregunta utilizó un enfoque cualitativo de manera que pudiera captar a profundidad los detalles sobre la percepción que tenían estos sobre sus líderes. Mediante entrevistas semiestructuradas se entrevistó a 14 jóvenes millennials de las cuales se obtuvieron 6 temas principales y 24 subtemas como resultado. Los temas fueron los siguientes: Respeto mutuo, comunicación, comportamiento ético/moral, relaciones interpersonales, guía y coaching y balance vida-trabajo.

Se concluyó que la gestión y liderazgo influyen fuertemente en el desempeño de los colaboradores, así como en el éxito de la organización. Así mismo, se resolvió que, para reclutar, capacitar y retener a los colaboradores, así como mantenerse en el mundo competitivo, los líderes de las empresas deben entender la importancia de comprender las necesidades y expectativas de los millennials. Los hallazgos evidenciaron que los trabajadores valoran la relación que tienen con su jefe o líder y esperan que este tenga un comportamiento ético que sirva como un ejemplo para ellos. Así mismo, esperan que su jefe se preocupe por su desempeño y promueva su crecimiento personal - profesional y que reconozca la importancia del balance-vida trabajo.

En la misma línea que los autores anteriores, Bellido en su trabajo de investigación para optar por el título de doctora en administración de empresas de universidad Saint Leo University, nos menciona los factores relacionados a la cultura organizacional y su impacto sobre la rotación de personal.

El estudio de Bellido sostiene la idea de que los millennials se incentivan principalmente por factores intrínsecos en lugar de recompensas extrínsecas que pasan a un segundo plano. Según el autor, para comprender las causas que influyen en un elevado índice de rotación laboral, es importante examinar las diferencias generacionales, las características de los millennials y a partir de ello, analizar los posibles factores que inciden en la rotación laboral. Él nos explica que los millennials son persuadidos a permanecer en la organización y valorar aún más el puesto debido a factores intrínsecos o vinculados al clima laboral como el equipo de trabajo, balance vida personal-laboral o encontrar un trabajo con propósito, que solo una simple compensación. (Bellido, 2020)

De la investigación de Bellido podemos aprender acerca del tipo de liderazgo más favorable para la generación Y, y la influencia que ejerce sobre el trabajador millennial. Antiguamente la mayoría de las organizaciones creía que la lealtad del colaborador se podría incentivar a través de un sistema de recompensas o castigos en una estructura vertical. Hoy en día existe una tendencia que reforma dicho paradigma hacia un nuevo tipo de liderazgo. (Bellido, 2020) En la investigación realizada por Bellido (2020), podemos encontrar dos tipos de liderazgo: transaccional y

transformacional. El liderazgo transaccional no reconoce la comunicación en doble sentido; es decir, que exista una comunicación entre el empleador y el trabajador, que pueda ir en ambas direcciones. Por el contrario, implica que la comunicación fluya en un solo sentido de arriba a abajo, en la cual los trabajadores solo reciben información y son los líderes quienes delegan o toman las decisiones. Este tipo de liderazgo no resulta ser efectivo para la generación millennial debido a que estos valoran la posibilidad de compartir e intercambiar información en ambos sentidos en una relación recíproca. Por otro lado, se cree que el liderazgo transformacional, fomenta la lealtad y retención de los colaboradores mediante relaciones de confianza entre el líder y los subordinados.

El propósito de la investigación fue comprender en qué medida los factores compromiso organizacional, soporte organizacional y satisfacción laboral influyen en la intención de rotación de la generación millennial. La muestra cuantitativa se realizó en 484 millennials que trabajaban en la industria de seguros en el sureste de Estados Unidos. Sin embargo, como resultado del análisis de datos se obtuvo que la intención de rotación no se ve impactada por estos tres factores por lo que Bellido concluye que antes de afirmar que estas variables no influyen en la rotación laboral tomaría en consideración las razones por las cuales no se encontró una correlación en el estudio.

Del mismo modo, Hassing realizó una investigación para optar por el título de doctorado en Administración de la salud, en la Universidad Capella con el objetivo de mejorar el compromiso laboral y la retención de la generación Y a través de una mejor comprensión de las preferencias de la comunicación que presentan los millennials.

Hassing (2016) refiere la importancia que tienen los líderes en las empresas y lo importante que es la comunicación para la generación millennial. Según el autor, muchos líderes no comprenden cuáles son las expectativas que tienen los millennials en relación con la comunicación, específicamente cuáles son los canales más efectivos a utilizar para transmitir la información y con qué frecuencia esperan recibirla. Según Hassing (2016), a través de una mejor comprensión sobre las preferencias de la comunicación, los líderes serán capaces de motivar y comprometer a los colaboradores, favoreciendo así la retención de la generación Y.

Una de las características de la generación Y con la que deben liderar las empresas hoy en día, es la ausencia de lealtad hacia la organización. (Hassing, 2016) El autor explica la importancia de la rotación laboral a través de los costos que implica reemplazar a un trabajador. Entre los que menciona como consecuencia una baja en la productividad durante el proceso de aprendizaje. Otros costos no cuantificables, pero igual de perjudiciales son: el tiempo administrativo empleado en el proceso de contratación, un decrecimiento en la moral del resto de colaboradores y un incremento en el tiempo de capacitación al nuevo empleado. (Hassing, 2016)

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo donde el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario y se basó en una muestra de 383 personas. Luego de un análisis de resultados, Hassing determinó que los millenials prefieren recibir feedback o retroalimentación ya sea proveniente del jefe directo, equipo o en general de la empresa en una periodicidad mensual. Además, destacó, que el canal de comunicación con mayor preferencia para recibir información sobre su desempeño individual fue el cara a cara; es decir, una comunicación personal y directa, mientras que canales electrónicos como el email sería la mejor opción cuando se trata de información sobre la organización.

Al igual que los autores citados anteriormente, la investigación de Roberta Anderson para obtener el grado de doctor en filosofía en la Universidad de Capella, explora la relación entre la intención de renuncia y el estilo de liderazgo. Este estudio resulta interesante ya que la autora agrega un concepto importante en el análisis: la satisfacción laboral. Según Anderson: “Si las personas están más satisfechas en su trabajo, es menos probable que deseen dejar una organización, lo que también se conoce como intención de rotación.” (2019, pág 3) En otras palabras, propone una relación inversamente proporcional; es decir, a mayor satisfacción, menor rotación laboral.

Anderson (2019) nos explica que el problema de la rotación laboral se debe a la falta de información específica sobre las preferencias de los millennials y la forma en que trabajan. Los millennials quieren claridad en sus funciones y objetivos. También esperan encontrar ciertas cualidades y rasgos, y son más propensos a expresar su frustración a comparación de generaciones anteriores. Cuanto más frustrado este un

empleado, será mayor la probabilidad de que abandone la organización. (Anderson, 2019)

El objetivo del estudio fue examinar la relación entre el estilo de liderazgo y la rotación laboral a través de la satisfacción laboral de mujeres millennials en organizaciones sin fines de lucro del medio oeste de Estados Unidos. Para encontrar la relación de dichas variables, se utilizó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental donde el instrumento empleado fue un cuestionario aplicado a una muestra de 89 personas.

Al analizar los resultados se encontró que la satisfacción laboral no es un moderador en la relación entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación. Sin embargo, se demostró que existe una relación negativa entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación lo cual indica que un mejor estilo de liderazgo disminuye las intenciones de una trabajadora de abandonar la posición. Un hallazgo importante fue que el estilo de liderazgo tiene un impacto negativo en la intención de rotación por lo que esa hipótesis fue invalidada. Según la autora se desconoce si dicho resultado ocurre solo en Millennials mujeres o en organizaciones sin fines de lucro.

Como hemos visto, existen diferentes posturas acerca de la lealtad y compromiso de los millennials hacia la organización. El estudio realizado por Chastain para la obtención del grado de doctor en filosofía en la universidad de Northcentral University, nos revela que aún se mantiene en debate si los millennials son menos comprometidos con la organización a diferencia de otras generaciones. El autor explica que los millennials prefieren ambientes de trabajo con autonomía, flexibilidad o variedad de tareas, y mientras estas condiciones estén presentes, su satisfacción laboral incrementa, así como su compromiso laboral. (Chastain, 2018) En otras palabras, podremos ver a la generación millennial comprometida con la organización siempre y cuando exista un ambiente adecuado y encuentren una afinidad con el puesto de trabajo. Considerando ambas posturas, encontramos una similitud en el fuerte impacto que tiene la cultura organizacional sobre esta generación. Tanto los autores que afirman ser la generación Y, una generación carente de lealtad como los que no, ambos coinciden en que resulta indispensable que las compañías creen una cultura organizacional fuerte que logre retener el talento de la empresa.

Chastain (2018) afirma que las organizaciones pueden mejorar la retención laboral a través de un incremento en la satisfacción y compromiso laboral e introduce un aspecto importante a considerar como factor que influye en la intención de rotación: la afinidad con el puesto de trabajo.

El propósito de esta investigación cuantitativa fue determinar la relación entre el nivel de compromiso laboral de los millennials, la intención de rotación y la afinidad con el puesto en los primeros años de trabajo. El estudio tuvo un diseño no experimental y se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos a una muestra de 175 millennials.

Como resultado su investigación, Chastain encontró que precisamente el nivel de compromiso laboral y la afinidad con el puesto de trabajo influyen significativamente en la rotación laboral. Así mismo, demostró que existe una relación bidireccional entre estas variables independientes; es decir, que el compromiso laboral influye en la afinidad con el puesto y viceversa. Por último, también halló que la intención de rotación no difiere entre los Millennials que acaban de ingresar a una organización y los que llevan tiempo en esta.

Al igual que Chastain, Thoele (2018) nos refiere acerca de lo importante que es comprender aquello que genera compromiso laboral en los millennials, sobre todo desde que comenzó a influir negativamente en la rotación laboral. El autor, sostiene la necesidad de profundizar acerca de las razones y motivaciones que influyen el comportamiento de los millennials en el trabajo, argumentando que los empleados son un activo importante dentro de las organizaciones (Thoele, 2018).

La investigación cualitativa fue realizada como parte de los requerimientos para la obtención del grado de doctorado en filosofía en la universidad Sullivan University y tuvo el propósito de explorar los temas relacionados al compromiso laboral de los millennials y las razones por las cuales deciden continuar trabajando para la empresa actual a la que pertenece.

En los resultados obtenidos de una muestra de 15 participantes a través de entrevistas, fueron cuatro razones por las que los participantes tomaron la decisión de renunciar a la empresa en la que se encontraban. Estas fueron: problemas con el jefe

directo, ausencia de desarrollo personal, problemas con la organización y bullying. Como podemos observar, las cuatro razones se vinculan a factores relacionados a la cultura organizacional, lo cual ratifica una vez más lo importante que es este elemento para la generación Y. Analizando los resultados, aparece nuevamente los temas de liderazgo y comunicación ya que dentro de las respuestas que manifestaron los participantes de la muestra, indicaron que la comunicación fue uno de los principales inconvenientes que influyeron en la decisión de renunciar al puesto. Aquí se evidencia lo mencionado por los autores anteriores, los líderes no conocen cuales son las expectativas de los Millennials y a través de ello es que se puede mejorar el compromiso laboral y la retención de la generación Y.

A diferencia de los autores anteriormente citados, la investigación de Hamilton la podemos incluir en el grupo de investigadores que no excluye a los factores extrínsecos como expectativas laborales de los millennials. La investigación fue desarrollada para la obtención de grado de doctor en administración en la universidad California Baptist University y tuvo como propósito dimensionar el impacto de una good jobs strategy (GJS) o estrategia de los buenos empleados, sobre la retención laboral de millennials, identificar cualquier factor motivacional o higiénico que influye en la retención y rotación de millennials y comprender cualquier cambio significativo que deba realizarse en la administración para la implementación de una GJS.

Según Hamilton (2020), “dado que se espera que el 75% de la fuerza laboral esté compuesta por millennials para 2025, un enfoque en la retención de millennials es importante para que las organizaciones sigan siendo rentables y minimicen los gastos operativos adicionales.” (pág. 3) Sin embargo, resalta que, debido a las características particulares de esta generación, la retención laboral se convierte en un desafío para las organizaciones si estas no se ajustan adecuadamente a sus expectativas. (Hamilton, 2020)

Hamilton presenta cuatro mitos acerca de la generación millennial, siendo uno de ellos la deslealtad. De acuerdo con el autor, la generación millennial no es desleal a la empresa, sino que busca un encontrar un propósito en ella. No explica que muchas veces el área de recursos humanos asocia la rotación laboral con el desempeño del trabajador; sin embargo, afirma que muchas organizaciones no se están preocupando

por crear una adecuada visión y propósito que contribuya a generar lealtad y una cultura en la que los millennials puedan creer y encuentren un sentido a su trabajo. (Hamilton, 2020) Por lo tanto, no es que los millennials quieran cambiar de trabajo, pero no encuentran razones para permanecer en el que se encuentra.

La investigación cualitativa empleó como instrumento de recolección, una entrevista semiestructurada aplicada a una muestra de 13 millennials. Los resultados fueron agrupados en tres tipos de factores: individuales, organizacionales y del ambiente. Algunos de estos fueron: reconocimiento, sueldo, feedback, oportunidad de desarrollo, flexibilidad, cultura organizacional. Dado los resultados se determinó que la remuneración es uno de los factores más importantes para los millenials y que las organizaciones deben preocuparse no solo por el sueldo sino también por otros elementos de la compensación como horas libres o tiempo flexible. Además, se concluyó que resulta muy beneficioso para las organizaciones invertir en la retención de millennials debido a que ocuparan 75% de la fuerza laboral.

Samantha Linden también pertenece al grupo de autores que al explicar los factores de rotación laboral de millennials no solo incluyen factores relacionados a la cultura organizacional ni mucho menos solo factores intrínsecos. La autora incluso pone a los factores extrínsecos por encima de los intrínsecos.

De acuerdo con la investigación de Linden (2015), algunos autores afirman que los millennials no son motivados por factores intrínsecos; sino que consideran factores extrínsecos como el sueldo, más importante. Esto se debe a que la generación Y, no considera el trabajo como la parte más importante de su vida, por lo que, si no necesitaran dinero, no trabajarían. Así mismo, señala que las recompensas extrínsecas como el sueldo tienen el mismo valor para los millennials que otras generaciones. “A medida que las generaciones más jóvenes envejecen, los autores encontraron que las recompensas extrínsecas se volvieron más importantes para las generaciones. La creciente importancia de las recompensas extrínsecas no es el caso de las generaciones mayores.” (Linden, 2015: pág 28)

Del mismo modo la autora nos refiere acerca de la brecha existente en la comprensión de las expectativas laborales de los millennials y de lo costoso que puede resultar remplazar a un colaborados. (Linden, 2015)

Linden (2015) señala:

“El dinero invertido en la contratación y entrenamiento se pierde cuando un empleado abandona la empresa. Los empleadores gastan más dinero reemplazando a un empleado de lo que gastarían en estrategias de retención. (...) Además, cuando se produce una rotación voluntaria, es necesario considerar los costos asociados con la pérdida de productividad. Estos costos resaltan la importancia de cumplir con las expectativas laborales de los Millennials.” (Linden, 2015, pág. 3)

A pesar de que existen ideas distintas sobre las expectativas de los Millennials, todas las investigaciones identificaron el mismo problema y lo costoso que puede llegar a ser la rotación laboral para una organización, un elevado nivel de rotación laboral voluntario.

El estudio de enfoque cualitativo tuvo la finalidad de explorar las expectativas laborales de los millennials y a través de una entrevista muestreó a 20 jóvenes con 1 año mínimo de experiencia de la zona metropolitana de Batilmore-Washington.

En cuanto a los resultados, el estudio de Linden demostró, que las expectativas laborales de los participantes fueron factores intrínsecos y extrínsecos. De los 8 temas en los que se agruparon las respuestas, los 3 más importantes fueron: 1) oportunidad de crecimiento profesional, 2) compensación y 3) reconocimiento. Estos elementos fueron identificados como factores significantes que influyen en las expectativas laborales de los Millennials. Por lo tanto, si las organizaciones dirigen sus estrategias hacia estos elementos, podrán incrementar la retención laboral y reducir los costos de reclutamiento y selección. (Linden, 2015)

De la misma manera, James Sledge analiza la motivación y retención de los trabajadores de la generación Y, en su investigación para la obtención del grado de doctor en educación en la universidad Argos University.

Según Sledge (2016), la retención de los empleados de la generación Y, no es un problema de una industria en específico, ya que varias organizaciones de diferentes industrias están teniendo problemas para retener a los trabajadores de la generación millennial. Así mismo, señala que existen investigaciones acerca de cómo atraer a los millennials cuando ingresan a la organización mas no existe un estudio sobre cómo manejar la relación con ellos dentro de la empresa.

Para el autor, tanto los factores extrínsecos como los intrínsecos son vitales para retener a la generación Y. Es por ello que ninguno puede por sí solo incrementar la motivación y retención de personal. Por lo general, siempre será necesario una adecuada combinación de factores intrínsecos y extrínsecos para motivar y retener a los millennials. Además, al igual que otros autores hace hincapié en la inversión que deben realizar las organizaciones para prevenir futuros gastos al contratar nuevos colaboradores. La pérdida de talento significa una pérdida en el tiempo invertido, dinero, experiencia, educación y entrenamiento. (Sledge, 2016)

El propósito de la investigación fue determinar aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que atraen a los millennials. Esta tuvo un enfoque cualitativo para la cual se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de datos de una muestra de 15 jóvenes de la generación Y de la región suerte de Estados Unidos.

Los resultados de la investigación de Sledge, demostraron al igual que Linden, que tanto factores intrínsecos y como extrínsecos son importantes para la generación Y. Dentro de los factores intrínsecos destacaron, afiliación, empoderamiento, mientras que los bonos y el reconocimiento público fueron los factores intrínsecos más relevantes.

Dentro de las fuentes revisadas, se encontró también artículos de revistas internacionales que muestran estudios acerca del comportamiento de los millennials en el ambiente de trabajo y la influencia que ejercen algunos factores sobre ello.

En un artículo de la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health*, se publicó una investigación que examina el impacto que genera el liderazgo en el *organization citizenship behavior (OCB)* o comportamiento de ciudadanía organizacional de los millennials. Este comportamiento hace referencia a aquellas acciones que el trabajador realiza a favor de la organización y que no es parte de sus funciones; es decir, que lo realiza de manera voluntaria.

Según los autores Wei Sue y Juhee Hahn (2021), no existen suficientes estudios que evidencien el efecto del liderazgo ético en millennials. Por este motivo, el propósito de la investigación fue explorar si el liderazgo ético puede efectivamente promover el comportamiento de ciudadanía organizacional en los millennials. Esta investigación resulta bastante interesante porque analiza la lealtad y el grado de compromiso que tiene un empleado con la organización, que va más allá de sus funciones; es decir, que no recibe ninguna compensación por esas acciones extra que realiza. Según el autor, las organizaciones que logren generar este tipo de comportamiento en sus colaboradores son realmente exitosas por lo cual su investigación busca identificar los factores que lo promueven.

El estudio cuantitativo empleó una encuesta en versión digital como instrumento de recolección de datos y se obtuvieron 384 cuestionarios de 61 equipos de trabajo. Luego de un análisis a través de SPSS, se extrajeron los resultados donde se demostró que el liderazgo ético influye positivamente en el OCB de los millennials. Es por ello que la investigación resalta la importancia que tienen los líderes en las organizaciones y el impacto que pueden causar en sus colaboradores, por lo cual concluye que estas deben darle importancia al entrenamiento y capacitación de los jefes respecto a comportamientos éticos.

Del mismo modo, en la revista *International Journal of Recent Technology and Engineering* se encontró un artículo acerca del impacto de las necesidades emocionales en la intención de quedarse en la empresa y el papel mediador del soporte organizacional percibido en millennials del sector bancario de Malasia.

Según Othman et al. (2019) la atracción y retención de talento de los millennials se ha convertido en un desafío para las organizaciones, por lo que resulta indispensable

retener a esta generación que se estima en ocho años representará un 50% del sector bancario. Así mismo señala que la importancia de retener a los trabajadores radica en los costos de rotación laboral los cuales pueden ser bastante altos dependiendo del puesto que se busca reemplazar.

Según el autor, estudios revelan que la generación Y tiene una mayor preferencia por factores no remunerativos como balance vida-trabajo o flexibilidad de horario y destaca la importancia de las necesidades emocionales como soporte de las consecuencias que puede traer el trabajo como el estrés o cansancio. Si bien existen estudios pasados acerca de este tema, Othman señala que en su mayoría hablan acerca de los factores que los motivan a retirarse más no se enfocan en aquellos que impactan en la intención de quedarse. Por tal motivo, el propósito de la investigación es examinar la influencia de las necesidades emocionales en la intención de permanecer en la organización actual y el rol mediador del soporte organizacional.

Por otro lado, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo transversal donde se utilizó un cuestionario para encuestar a una muestra de 470 empleados de la generación Y del sector bancario de Malasia.

Los resultados del estudio revelaron un significativo impacto positivo de las necesidades emocionales en la intención de permanecer en la organización de los millenials; es decir, que un incremento en la atención de estas necesidades resulta en un incremento de la intención de quedarse. Por otro lado, se halló que el soporte organizacional si es un mediador entre las necesidades emocionales y la intención de quedarse, lo cual significa en parte la influencia de la variable independiente se da de forma directa y a través del soporte organizacional. Esto demuestra la importancia de estos elementos para la retención laboral de esta generación, por lo cual se concluye que las organizaciones deben prestar atención a las necesidades emocionales de sus trabajadores con el fin de implementar políticas que cubran estas necesidades y demuestren que su trabajo es valorado.

Por otra parte, también se encontraron algunas fuentes nacionales con relación al tema de investigación.

Mitta & Dávila (2015) realizaron un trabajo de investigación para obtener el título de Licenciado de Gestión, con mención en Gestión Empresarial para la Pontificia Universidad Católica del Perú. En ella se explica el evidente problema de rotación laboral de millennials que ocurre hoy en día en la gran mayoría de organizaciones. Según la autora, es necesario que las empresas que desean retener a jóvenes millennials, reconozcan las características, necesidades y atributos de esta generación, de manera que puedan integrarlos a la organización. (Mitta & Dávila, 2015)

Además, el estudio tuvo como propósito identificar las políticas y prácticas de retención de personal en el sentido de fidelizar a los jóvenes millennials. Por otro lado, la metodología de la investigación fue mixta; es decir, tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo dependiendo de cada muestra. Para el estudio cuantitativo, se utilizó la encuesta como herramienta de recolección de datos, mientras que para el cualitativo se empleó las entrevistas. La muestra estuvo conformada por dos grupos. El primer grupo consistió en jóvenes millennials universitarios encuestados de la Pontificia Universidad Católica del Perú de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial mientras que el segundo, un grupo de organizaciones limeñas.

Como resultado de la investigación se obtuvo que las principales motivaciones de los millennials son: desarrollo profesional, salarios e incentivos económico y prestigio de la empresa, equilibrio familia-trabajo y posibilidad de crecimiento en la empresa. En base a ello se concluye que los millennials son motivados por factores mixtos: extrínsecos e intrínsecos. Por lo tanto, las estrategias de retención deben ofrecer ambos tipos de motivaciones para que los millennials encuentren una razón para quedarse en la empresa.

Así mismo se encontró la investigación realizada por Quincho & Salinas (2019) que tuvo la finalidad de diseñar un plan estratégico de retención de talento para una empresa de productos de primera necesidad, enfocado en las expectativas de la generación millennial. Esta investigación fue realizada para la obtención de grado de Magister en la Universidad ESAN.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo exploratorio y se compuso de 2 muestras: una primera de 113 millennials en el segmento de empresas de Lima, donde se empleó

el instrumento de encuestas y otra de 12 jefes directos de millennials para la cual se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de datos. Para la encuesta de la muestra 1, se elaboraron 27 preguntas acerca del nivel de satisfacción respecto a ciertos elementos de la empresa, mientras que la entrevista de la muestra 2, estuvo conformada por 12 preguntas acerca de los planes de retención desde el punto de vista de jefe directo.

En base a los resultados obtenidos se identificó a los millennials como un grupo de jóvenes con una alta preferencia por la tecnología, dependientes de las redes sociales, demandantes de flexibilidad de horarios y constante recibimiento de feedback. Así mismo, se mostró que buscan un balance entre su vida personal y laboral. (Quincho & Salinas, 2019)

Por otro lado, en cuanto a los resultados sobre los millenials, se halló un bajo nivel de satisfacción de remuneración pues el 50% de los encuestados afirmó estar en desacuerdo. Del mismo modo se encontró que el 40% de encuestados estaba en desacuerdo con el crecimiento organizacional de la empresa y un 36% en desacuerdo con la inversión en capacitación del personal. Por otra parte, los resultados de los jefes directos revelaron que una cuarta parte de los encuestados estaba en desacuerdo con la capacitación de personal, un 50% afirmó estar en desacuerdo con la remuneración, poco más del 40% respondió que el proceso de reclutamiento no era el correcto, un 33% estaba en desacuerdo con la flexibilidad de horario y casi un 90% aseguró la dificultad para ascender a puestos de alto mando. (Quincho & Salinas, 2019)

En base a los resultados se concluyó que, si bien identificaron un nivel de satisfacción aceptable, no era el óptimo y a través de plan de mejora se planteó reforzar aquellos puntos débiles u oportunidades de mejora encontrados como resultados de la investigación.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento que ha tomado mayor importancia en la actualidad para las empresas, debido al efecto que causa en el comportamiento de los

trabajadores. Según Vertel, en un intento del hombre por incrementar la productividad de las personas se encontró que la cultura organizacional era uno de los factores que influía en ella, lo que dio relevancia a su investigación. (2013, párr.,8)

Con el paso del tiempo, diferentes autores han desarrollado y complementado el concepto de cultura organizacional. Uno de los primeros fue Pettigrew (1979), citado por (Pilar, Mgs, & Bell, 2018) quien lo describe como “El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado.” (Pilar, Mgs, & Bell, 2018)

Posteriormente, como explica Vertel (2013):

Aparecen Schwartz y Davis que afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización. (Vertel, 2013)

Más adelante este concepto sería completado por Barney (1986) quien mencionó que la cultura organizacional podría representar una ventaja competitiva mientras que Becker (1998) lo explicó como un organismo o conjunto de significados compartidos en una organización. (Pilar, Mgs, & Bell, 2018)

Autores más actuales como Edgar Schein, explican los diferentes significados que puede adoptar la cultura organizacional. Según el autor, no existe una definición que se pueda adaptar a todas las organizaciones puesto que difieren en tamaño, estructura, procesos, sistemas, por lo que su cultura estará compuesta por distintos elementos. Ante esta situación propone una definición “dinámica” de la cultura: “La cultura de un grupo puede definirse como el aprendizaje acumulado de acciones de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido (...)” (Schein, Organizational culture and leadership, 2017, pág. 6) Esta es una definición más amplia y general de lo que vendría a ser la cultura organizacional y su dinamismo permite poder aplicar este concepto a cualquier tipo de empresa.

Inspirada en la investigación de Schein, Martha Alles (2007) nos menciona que el autor plantea el estudio de la cultura organizacional en niveles determinados por su visibilidad a los cuales ella denomina referencias culturales manifiestas. Por ejemplo, el logo de una organización es un símbolo visible, mientras que el comportamiento, el lenguaje o rutinas son elementos menos visibles. (pág. 57)

Según Schein (2004), la cultura organizacional se puede analizar a través de 3 niveles de cultura los cuales son: artefactos, creencias y valores y supuesto básicos. Estos niveles surgen a partir del grado en que pueden ser visibles para una persona. En otras palabras, van de lo tangible, aquello que se puede ver y sentir hasta lo intangible, el inconsciente. Dentro de estos extremos podemos encontrar creencias, valores, normas y reglas de comportamiento, que son los elementos que ayudan a determinar la esencia de la cultura de una empresa. (pág. 25)

Las dimensiones que sustentan el presente trabajo de investigación son:

1) Primera dimensión - Artefactos:

El primer nivel de cultura se denominada artefactos. Este es el nivel más superficial y visible de la cultura, comprende todo aquello que se puede ver y sentir. En este nivel se encuentra la arquitectura e infraestructura del ambiente, la tecnología, los productos, esculturas artísticas, vestimenta y estilo, ceremonias, rutinas o comportamientos observables. Incluso el “clima” laboral es considerado también como uno de los artefactos más profundos de la cultura que se observa a través del comportamiento de los colaboradores.

2) Segunda dimensión – Creencias y valores:

Un punto muy importante para tomar en cuenta sobre los artefactos es que si bien pueden ser fácilmente observables su interpretación va a depender de los otros dos niveles, las creencias, valores y supuestos básicos. Esto se debe a que por sí solos los artefactos pueden tener muchos significados e interpretaciones, en cambio dentro de una empresa adopta un significado especial y un valor distinto para los miembros de la organización.

El segundo nivel de la cultura son las creencias y valores. En este nivel se encuentran aquellas convicciones sobre lo que está bien o mal, la forma en que se debe o no hacer algo. Según el autor, estas creencias se van formando en la medida que la solución a un problema llega a tener éxito. Se plantea el siguiente ejemplo: si un jefe propone incrementar la publicidad como solución a una caída en las ventas y la acción funciona, el equipo creerá a partir de ello que es una salida efectiva y se convierte en una percepción compartida. Así mismo Schein menciona, que solo las creencias o valores que puedan ser empíricamente comprobados y que su puesta en práctica continúa demostrando ser efectiva, se convertirá en un supuesto básico, el siguiente nivel de la cultura. Lo mismo ocurre con las normas y reglas, estas perduran en el tiempo porque su aplicación funciona y es capaz de guiar a los antiguos y nuevos miembros de la organización en diferentes situaciones que se presentan.

3) Tercera dimensión – Supuestos básicos

La relación de este nivel con los artefactos ocurre porque los colaboradores actúan en base a estas creencias, valores y normas por lo que su comportamiento es más predecible y visible en el primer nivel de la cultura. Sin embargo, si se quiere realmente entender el porqué del comportamiento de los miembros, se debe ir a un próximo nivel de supuesto básicos.

El tercer y último nivel de la cultura son los supuestos básicos. Para Schein, los supuestos básicos son aquellas acciones que se dan por sentadas por el hecho de tener éxito repetitivamente. Estas se encuentran en el subconsciente de las personas y son tan fuertes que realizar una acción distinta supone algo inconcebible para los miembros de la empresa. Al igual que una teoría, los supuestos básicos no son debatibles y son muy difíciles de cambiar. Es por ello que son tan poderosos dentro de la cultura, definen a qué prestar atención, cómo actuar y reaccionar frente a distintas situaciones y dan significados a muchos elementos. Cuando estos supuestos son compartidos por todos los miembros se logra una cultura totalmente integrada y fuerte que permite su funcionamiento.

2.2.2 Remuneración

La remuneración es un concepto que al igual que la cultura organizacional ha sido definida por diversos autores.

Según Porret (2014):

Es aquella compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pago que se emplee. (pág. 307)

Luego, Dessler y Varela (2011) la definen como “todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa.” (pág. 262) Según el autor, se compone de dos elementos: pagos en efectivo, donde se encuentra el salario, sueldo, incentivos, comisiones y bonos y por otro lado las prestaciones que vendrían a ser los seguros, vacaciones, entre otros. (Dessler & Varela, 2011)

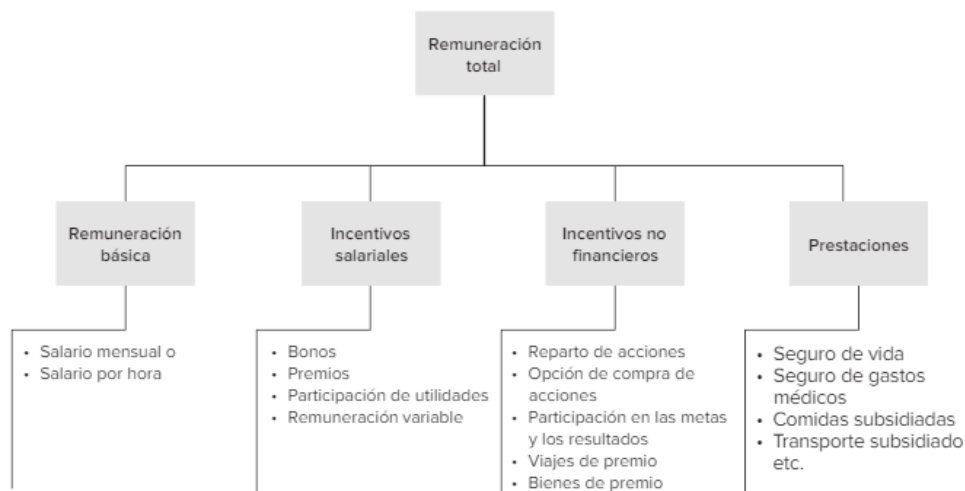
Así mismo, Martha Alles cita a Cristian Bourreau y Gerad Mignotte para explicar lo que significa una política de remuneraciones. Según los autores mencionados, consiste en el logro de 3 dificultades las cuales son: dificultad económica; es decir, que la remuneración tenga coherencia con el mercado de trabajo, dificultad de gestión; que sea acorde a la evaluación del puesto y otra dificultad de gestión relacionada al valor por el rendimiento. Además, esta política debe tener la capacidad de atraer, retener y motivar al personal de la empresa. (Alles, 2011, pág. 347)

Por otro lado, Chiavenato define la remuneración como (2017) “la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización.” (pág. 242) Según el autor, así como la organización espera resultados del colaborador, este, espera recibir una recompensa a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo y que pueda satisfacer sus expectativas. De esta manera es que ocurre un intercambio de valor entre ambas partes. (Chiavenato I. , 2020)

Una de las formas de recompensar a los colaboradores es a través de la remuneración total. Según Chiavenato (2009), la remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye cuatro componentes: la remuneración total básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta. La remuneración total incluye aspectos financieros y no financieros, comprende además del salario, las pensiones, los beneficios, reconocimientos, permisos, balance vida-trabajo.

Figura 2.1

Concepto de remuneración



Nota. De los cuatro componentes de la remuneración total, por Chiavenato, 2020

Para Chiavenato, la remuneración total se divide en 4 componentes:

1) Remuneración básica

Por remuneración básica, se refiere al monto de dinero que un colaborador recibe mensualmente en forma de salario por el trabajo realizado. Como se observa la figura 2.1 la remuneración básica puede referirse a una salario mensual o diario.

2) Incentivos salariales

En segundo lugar, se encuentran los incentivos salariales que comprenden aquellas recompensas otorgadas por buen desempeño. En la figura 2.1 podemos encontrar algunos ejemplos como, bonos, premios, participación de resultados, recompensas por logro de objetivos, entre otros.

3) Incentivos no financieros

En tercer lugar, encontramos también los incentivos no financieros, que hoy en día son muy valoradas por los colaboradores. Como el nombre lo indica, estas recompensas no involucran una retribución en dinero, por lo contrario, son recompensas extraeconómicas entre las que podemos encontrar, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, autonomía y flexibilidad, orgullo por la empresa y trabajo. La figura 2.1 nos señala también algunos ejemplos como viajes de permio, bienes de premio, entre otros.

4) Prestaciones

El cuarto componente de la remuneración total son las prestaciones conocidas también como remuneración indirecta. Estas comprenden horas extras, descanso semanal remunerado, gratificaciones, vacaciones, prestaciones sociales, servicios sociales, entre otros. En la figura 2.1 podemos encontrar también los seguros de vida y comidas subsidiadas como ejemplos de prestaciones.

2.2.3 Intención de rotación y rotación laboral

La intención de rotación es definida como el proceso cognitivo que antecede a la rotación laboral. Según Mobbley (1978), las consecuencias de la insatisfacción laboral inician con la estimulación de pensamientos de renuncia, pasa por la intención de búsqueda de nuevas oportunidades laborales, la propia búsqueda, evaluación de alternativas, intención de rotación y finalmente termina en la rotación laboral. (pág. 408) La investigación de Mobley nos ayuda a entender que existe una influencia indirecta entre la satisfacción y rotación laboral ya que esta relación ocurre a través del proceso mencionado. Sin embargo, si existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el pensamiento de renuncia, intención de búsqueda y la intención de renuncia.

Con el fin de comprender aquellos factores o causas que influyen en la intención de rotación es necesario comprender a su vez que es la rotación laboral o rotación de personal.

El concepto de rotación laboral ha sido explicado por diferentes autores quienes comparten definiciones similares. Según Chiavenato (2011), la rotación de personal es definida como el flujo de personas que entra y sale de la organización en un periodo

determinado. Las salidas pueden ser por iniciativa de la empresa o de los empleados. (pág. 116)

La rotación laboral se mide a través de un índice de rotación de personal que se calcula con la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2}}{PE} \times 100$$

Donde:

A= Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D= Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE= Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y final del periodo, dividida entre dos.

Para determinar la salida de personas y analizar sus causas, solo se incluyen las separaciones, que como se mencionó, pueden ser provocadas por iniciativa de la empresa o del empleado. La fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D}{PE} \times 100$$

Donde:

D= Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado

PE= Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y final del periodo, dividida entre dos.

Como se observa en la teoría, a través de dicha ecuación es posible medir el índice de rotación de personal. Sin embargo, la presente investigación se enfoca en los factores que influyen en la intensidad de rotación voluntaria; es decir, en las posibles causas que afectan la decisión de renuncia de un colaborador.

Mathis et. al (2017) define la rotación laboral como el proceso por el cual un empleado abandona una organización y su espacio debe ser repuesto. Como explica el autor, las causas de la rotación laboral pueden variar en gran medida dependiendo de la industria o la organización. Entre las causas más comunes de rotación voluntaria se encuentran: insatisfacción del trabajo, niveles de pago y beneficios, supervisión, geografía y razones personales o familiares. Sin embargo, menciona también que la fuga de trabajadores puede deberse a experiencias negativas en el trabajo o porque sienten que no son correctamente compensados por el trabajo realizado. Según el autor, a medida que la organización crece lo hace la rotación laboral debido a que las grandes organizaciones son menos efectivas en prevenir esta situación.

Como hemos visto, las causas de la rotación laboral voluntaria pueden ser muchas e incluyen factores que pueden incluso no ser controlados por el empleador. Chiavenato las clasificó en causas externas e internas. Dentro de las externas podemos encontrar factores como la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica u oportunidades de empleo, mientras que en las causas internas, existe un mayor número de dimensiones. Algunos ejemplos son: la política salarial, política de prestaciones, condiciones físicas de trabajo, cultura organizacional, oportunidades de crecimiento profesional, entre otros. (Chiavenato I. , 2017, pág. 120)

Del mismo modo, Marchington, Wilkinson, Donnelly y Kynighou (2016), mencionan que tanto factores externos como internos podrían ser la causa de la rotación voluntaria en una empresa. Según los autores, un alto porcentaje de rotación laboral se puede deber a una mala práctica por parte del área de Recursos Humanos como inadecuados procesos de reclutamiento y selección, pobre diseño, sistema poco competitivo de compensaciones o procesos de disciplina inefectivos. Por otro lado, menciona factores externos como competencia laboral en el área, problemas de transporte entre otras variantes que puede causar el abandono del puesto por iniciativa del empleado. Los autores citan a Morrel (2001) y Morrel y Arnold (2007) para explicarnos que existen dos escuelas que dominan la investigación de la rotación laboral. La primera enfocada en factores externos llamados también “pull factors” o factores de atracción, que hacen referencia a aquellos factores que están fuera del alcance de control de los empleadores. La segunda se centra en factores internos

llamados también “push factors” o factores de presión los cuales se relacionan a insatisfacción, inseguridad laboral. (Human Resource Management at Work, pág. 201)

Así mismo, recientes encuestas internacionales realizadas por reconocidas consultoras han evidenciado cuales son aquellos factores que más se repiten como principales causas de rotación laboral en las organizaciones, las cuales permiten dimensionar la variable en estas para poder ser analizada.

Según una encuesta realizada por Deloitte (2019), las razones principales por las que un millennial se retira de una empresa son: insatisfacción con el pago, insuficientes oportunidades de desarrollo, ausencia de oportunidades de aprendizaje, falta de apreciación, pobre balance de vida – trabajo y no encajar con la cultura laboral. En base a dichos resultados, se propone analizar la variable de rotación laboral en las siguientes dimensiones: Salario, línea de carrera, como oportunidad de desarrollo profesional, oportunidades de capacitación y desarrollo, reconocimiento por desempeño, como apreciación por el desempeño, balance vida laboral-familiar (ausencia de flexibilidad) y clima laboral. A continuación, se realizará una explicación de las dimensiones de la variable intensidad de rotación:

a) Salario

El salario es “la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 284)

b) Línea de carrera

La línea de carrera representa la oportunidad que tiene un empleado para crecer y desarrollarse dentro de la empresa. “El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Este comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.” (Werther & Davis, 2008, pág. 291)

c) Oportunidades de capacitación y desarrollo

La capacitación es entendida como el proceso que permite el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para que los miembros de la organización puedan desempeñar su función actual. Según Werther y Davis (2008) una alta rotación laboral

se evidencia en las organizaciones que presentan bajo nivel moral, se perciben muy pocas oportunidades de crecimiento o “existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.” (pág. 273)

d) Balance vida laboral-familiar

El balance vida laboral- familiar tiene mucha relación con la flexibilidad de horario que tenga el colaborador. El horario flexible o flexitime como lo mencionan Werther y Davis (2008) consiste en un sistema que elimina los horarios rígidos de trabajo y donde los trabajadores pueden asistir al trabajo dentro de rangos de horarios establecidos por la empresa. Esta flexibilidad es la que permite que exista un balance entre la vida laboral y familiar del empleado.

e) Reconocimiento

El reconocimiento es un incentivo no financiero que sirve para alentar esfuerzos, mejorar y reconocer un buen desempeño. Los colaboradores pueden recibir placas, objetos deportivos, certificados o celebraciones especiales e incluso se considera también el incremento de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de vida laboral del empleado. (Werther & Davis, 2008)

f) Clima laboral

El clima laboral u organizacional, se define como “el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo.” Ello involucra la relación entre los trabajadores, como es el trato entre las personas, la atención al cliente, la relación con proveedores, etc.

2.2.4 Teoría generacional de Strauss y Howe

Williams Strauss y Neil Howe fueron autores del libro “Generations The History Of America’s Future, 1584 To 2069” en el cual presentaron la historia de Estados Unidos a través de una diagonal generacional. Según ambos autores, a lo largo de la historia se puede observar una dinámica recurrente del comportamiento generacional que determina cómo y cuándo las personas somos gestores del cambio social. Debido a que es una dinámica repetitiva permite anticipar lo que sucederá en un futuro.

Para Strauss y Howe “Una generación es un grupo de cohorte cuya longitud se aproxima al lapso de una cara de la vida y cuyos límites están fijados por la

personalidad de los compañeros.” (Strauss & Howe, 1991, pág. 60) En otras palabras, es un grupo de personas que comparte características usuales de una etapa de la vida siendo estas las que definen el límite de la generación.

Así mismo explican, lo que hace único a un grupo generacional es que todos los individuos experimentan no solo los mismos eventos que suceden en la historia, sino que lo hacen a la misma edad. Un hecho histórico puede afectar a una población entera pero la forma en cómo impacta a las personas dependerá de la edad en la que se encuentren; es decir, “la ubicación de edad común es lo que le da a cada grupo de cohortes una biografía distinta y un ciclo de vida distinto” (Strauss & Howe, 1991, pág. 48)

En base a la teoría planteada, señalan:

“Identificamos dieciocho de esas generaciones a lo largo de cuatro siglos de historia estadounidense, que se remontan a los primeros nuevos colonos del mundo. Entre generaciones encontramos importantes patrones de personalidad recurrentes, específicamente, cuatro tipos de "personalidades pares" que se han seguido (en todos los casos menos uno) en un orden fijo. Llamamos a este patrón repetitivo "círculo generacional.” (Strauss & Howe, 1991, pág. 8) Según Strauss y Howe para identificar una generación se requiere prestar atención a las personalidades pares.

El término “la personalidad de los pares, es una persona generacional reconocida y determinada por (1) ubicación de edad común; (2) creencias y comportamiento comunes; y (3) membresía percibida en una generación común.” (Strauss & Howe, 1991, pág. 64)

Dentro de las dieciocho generaciones identificadas, se puede encontrar a la generación Millennial dentro del ciclo generacional denominado “El ciclo Millenials” que comprende a los Boomers, 13ers, Millennials y un último grupo con el que terminaría dicho ciclo, el cual no es mencionado en el libro puesto que fue escrito mucho antes de que naciera la generación que es conocida hoy en día como los Centennials, Post millennials o generación Z.

La teoría generacional de Strauss y Howe nos ayuda a entender la razón por la cual se divide a las generaciones por edades y cómo la historia puede tener un impacto

en el comportamiento de las personas dependiendo la edad en la que viven los hechos. En base a esta teoría es que numerosos autores continúan utilizando el nombre de millennials para distintas investigaciones generacionales.

2.2.5 Teoría de la motivación humana

2.2.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Para estudiar el efecto de la remuneración y cultura organizacional sobre la rotación laboral, resulta inevitable hablar de la motivación humana la cual nos ayuda a entender cómo influyen estos factores en el comportamiento de los trabajadores y en la satisfacción laboral.

Existen muchos autores que han aportado diversas teorías acerca de la motivación, entre ellos Abraham Maslow quien planteó la Jerarquía de las necesidades humanas. Para entender lo que nos dice Maslow, debemos partir del siguiente principio: “(...) los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.” (Chiavenato I. , Administración de recursos, 2017, pág. 43) En otras palabras, las acciones que realizamos, la forma en que nos comportamos proviene de nosotros mismos, no de un factor externo. “Según Maslow, las necesidades humanas se pueden ordenar en una pirámide de acuerdo a su importancia respecto de la conducta humana.” (Chiavenato I. , 2017, pág. 43) Esta pirámide cuenta con cinco divisiones. En orden ascendente son las siguientes: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de aprecio y necesidades de autorrealización. La teoría explica que el comportamiento del ser humano reside en la satisfacción de estas necesidades, en la medida que sean cubiertas provocará una motivación para actuar y comportarse. Así mismo nos explica: cuando un nivel de satisfacción está relativamente cubierto, el ser humano busca satisfacer el siguiente y la jerarquía consiste en que los niveles más altos de satisfacción como la necesidad de autorrealización prima sobre las necesidades ubicadas en la zona inferior de la pirámide.

La teoría de Maslow puede aplicarse al ámbito laboral iniciando por el deseo de encontrar un trabajo, conseguir uno que sea estable, con una remuneración adecuada, una buena relación con sus compañeros, así como ser aceptado y reconocido por ellos y finalmente ascender a un puesto más alto que genere una satisfacción de

autorrealización. (Porret, 2014, pág. 96) Así, conforme se cumplan estas necesidades el trabajador tendrá una expectativa laboral diferente, que al no ser cubierta podría ocasionar que busque otra alternativa de trabajo.

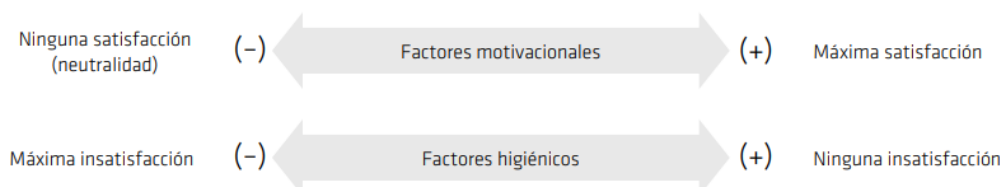
Respecto al problema de investigación abordado, la teoría de las necesidades de Maslow nos ayuda a entender cómo un millennial actúa y se comporta en el ambiente de trabajo y cuáles son los aspectos que lo motivan a permanecer en el puesto. Además, de acuerdo con Maslow podemos entender que si una empresa no ofrece las condiciones y herramientas necesarias o no le permite al colaborador satisfacer las necesidades que desea cubrir, se sentirá insatisfecho al no poder alcanzarlas y por lo tanto sin motivación para continuar trabajando en dicha empresa.

2.2.5.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras la teoría de Maslow indica que el comportamiento humano recae sobre el individuo, Herzberg plantea que la motivación se basa en el ambiente externo. Según el autor, la motivación depende de dos factores: higiénicos y motivacionales, llamados también factores de satisfacción o de insatisfacción. Se entiende por factores higiénicos al contexto que rodea a la persona en el trabajo; es decir, la infraestructura, clima laboral, salario, beneficios sociales, políticas, reglamentos, etc. Por otro lado, los factores motivacionales hacen referencia a las funciones y tareas propias del puesto, por ejemplo: delegación de responsabilidad, oportunidades de ascenso, uso de habilidades personales, objetivos y evaluaciones, reconocimiento, etc (Chiavenato I. , 2017).

Figura 2.2

Factores motivacionales e higiénicos



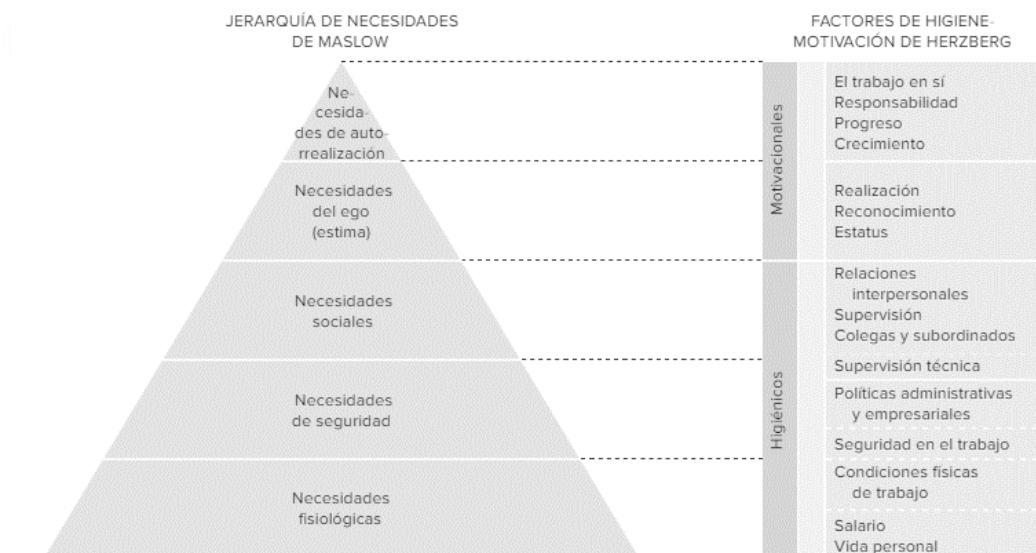
Nota. De teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados, por Chiavenato, 2011

Es importante comprender que para Herzberg los factores que generan insatisfacción son distintos de los que generan satisfacción. “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción. (Chiavenato I. , 2017, pág. 46) Tal como lo muestra la figura 2.1, los factores motivacionales van de ninguna satisfacción a máxima satisfacción, mientras que los higiénicos se miden de máxima insatisfacción a ninguna insatisfacción.

Según el autor, los factores higiénicos solo motivan temporalmente a los colaboradores y su presencia solo evita que se genere insatisfacción más no genera satisfacción. Por el contrario, la presencia de factores motivacionales si tienen la capacidad de generar satisfacción y su ausencia disminuye la satisfacción mas no genera insatisfacción.

Figura 2.3

Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg



Nota. De comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg, por Chiavenato, 2011

En base a la teoría de Herzberg, podemos identificar que las variables remuneración y cultura organizacional, son factores higiénicos y, por ende, si su presencia disminuye la insatisfacción, pero no genera satisfacción. En la figura 2.2, se observan algunas de las dimensiones tratadas en el presente trabajo como salario,

condiciones físicas de trabajo, relaciones interpersonales. Esto nos permite entender, de qué manera cada dimensión influye sobre la motivación del trabajador y cómo su comportamiento se relaciona con la intención de rotación.

2.2.5.3 Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas pertenece a Edward Lawer III quien encontró evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos del empleado en la organización. La teoría se basa en dos supuestos: el primero, es que el dinero les permite satisfacer sus necesidades, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. Con esto nos explica que el dinero no es un fin sino un medio para alcanzar dichas necesidades. El segundo supuesto se basa en la creencia de que para obtener el dinero se requiere de un buen desempeño. Esto conduce al empleado a obtener el mejor desempeño posible pues de esta manera podrán obtener más dinero. (Chiavenato I. , 2009)

2.3 Definición de términos básicos

- **Cultura organizacional:** La cultura de un grupo puede definirse como el aprendizaje acumulado de acciones de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido (...)] (Schein, 2017, p. 6)
- **Incentivo:** Constituye una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. (Werther & Davis, 2008, pág. 368)
- **Millennials:** Grupo de personas nacidas entre los años 1980 y 2000 que comparten características usuales de una etapa de la vida siendo estas las que definen el límite de la generación. (Strauss & Howe, 1991)
- **Motivación:** Es aquello que impulsa a una persona a actuar de cierta manera o que da origen a un comportamiento específico. (Chiavenato I. , 2009)
- **Remuneración:** Es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. (Werther & Davis, 2008, pág. 342)

- **Rotación laboral:** La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. (Chiavenato I. , 2009, pág. 91)
- **Intención de rotación:** Proceso cognitivo e individual donde el empleado tiene la intención de renunciar. (Mobley, 1980)
- **Salario:** Comprende la cantidad de dinero que percibe un empleado basado en una política salarial. (Porret, 2014, pág. 359)
- **Satisfacción laboral:** Actitud general del individuo hacia su trabajo. (Chiavenato I. , 2009, pág. 48)

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS - VARIABLES

3.1 Hipótesis principal y derivadas

3.1.1 Hipótesis principal

H₁: La remuneración total y la cultura organizacional se relacionan significativamente con la intención de rotación de millennials del área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana.

H₀: La remuneración total y la cultura organizacional no se relacionan significativamente con la intención de rotación de millennials en el área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana.

3.1.2 Hipótesis derivadas

H₁: Existe una relación significativa entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₀: No existe una relación significativa entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₂: Existe una relación significativa entre la satisfacción de la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₀: No existe una relación significativa entre la satisfacción de la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₃: Existe una relación significativa entre la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₀: No existe una relación significativa entre la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₄: Existe una relación significativa entre la dimensión salario de la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

H₀: No existe una relación significativa entre la dimensión salario de la remuneración total y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

3.2 Variables y operacionalización de variables

La investigación aborda dos variables independientes y una dependiente:

3.2.1 Variables independientes

1) Remuneración total

Según Chiavenato (2020), la remuneración total es una de las formas de recompensar a los colaboradores y es el conjunto de cuatro componentes: remuneración básica, incentivos salariales, incentivos no financieros y prestaciones. (Chiavenato I. , 2020)

2) Cultura organizacional

Para definir la cultura organizacional se utilizará el concepto que empleó el autor Edgar Schein el cual indica: “La cultura de un grupo puede definirse como el aprendizaje acumulado de acciones de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido (...)” (Schein, Organizational culture and leadership, 2017, pág. 6) Este concepto más general y dinámico permite su aplicación a cualquier tipo de empresa como un supermercado del rubro retail.

3.2.2 Variables dependientes

1) Intención de rotación

Proceso cognitivo e individual donde el empleado tiene la intención de renunciar. (Mobley, 1980)

3.2.3 Operacionalización de las variables

Tipo de variable	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	
Independiente	Remuneración total	Es una forma de recompensa hacia los colaboradores y conta de 4 componentes: remuneración básica, incentivos salariales, incentivos no financieros y prestaciones. (Chiavenato I., 2020)	Salario	Escala de Likert cinco puntos	Encuesta	
			Prestaciones	Escala de Likert cinco puntos		
			Incentivos salariales	Escala de Likert cinco puntos		
			Incentivos no financieras	Escala de Likert cinco puntos		
	Cultura organizacional		Es el aprendizaje acumulado de acciones de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido. (Schein, 2017, p. 6)	Artefactos		Escala de Likert cinco puntos
				Normas y reglas		Escala de Likert cinco puntos
				Valores		Escala de Likert cinco puntos
				Clima laboral		Escala de Likert cinco puntos
Dependiente	Intención de rotación	Proceso cognitivo e individual donde el empleado tiene la intención de renunciar. (Mobley, 1980)		Salario	Escala de Likert cinco puntos	
				Balance vida personal-laboral	Escala de Likert cinco puntos	

			Clima laboral	Escala de Likert cinco puntos
			Línea de carrera	Escala de Likert cinco puntos
			Oportunidad de capacitación y desarrollo	Escala de Likert cinco puntos
			Reconocimiento	Escala de Likert cinco puntos

Nota. Elaboración propia

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

Con relación a los aspectos éticos de la investigación, se realizó una estricta observación sobre las citas y fuentes bibliográficas, utilizando la normativa de la organización American Psychological Association (APA) sexta edición, con el fin de respetar la propiedad intelectual de los autores. Esta norma ha sido aplicada para los distintos tipos de citas utilizadas a lo largo de la investigación.

Por otro lado, el presente trabajo fue expuesto al programa Turn it in el cual valida a través de un porcentaje de plagio que las ideas extraídas de fuentes secundarias sean señaladas a fin de verificar si fueron citadas respetando la normativa APA.

En cuanto al instrumento de recolección de datos; es decir, el cuestionario utilizado para realizar las encuestas fue validado por tres expertos en el tema de investigación, quienes harán una revisión del contenido del instrumento, así como de la matriz de consistencia y de operacionalización de variables. Por último, respecto a las encuestas realizadas, fueron contestadas de forma totalmente voluntaria por los trabajadores; es decir, que son ellos quienes tomarán la decisión de responder o no la encuesta sin ningún tipo de presión u obligación. Así mismo, en el formulario se informó en qué consistía la encuesta, cuál era el fin de esta y de qué manera iba a ser utilizada la información obtenida.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

La presente investigación exhibe un enfoque cuantitativo, el cual parte de la idea que existe una alta rotación laboral en los supermercados del rubro retail en Lima Metropolitana. Un enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuenciales, que busca probar una hipótesis en base a la medición numérica y análisis estadístico con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández, & Del Pilar, 2014, pág. 4)

La razón de realizar un enfoque cuantitativo se debió a que su proceso y características permiten obtener resultados de una muestra representativa que luego fueron generalizados a una población. Dentro de estas características podemos encontrar el uso de la lógica deductiva; es decir, que va de lo general (teorías) a lo particular (datos obtenidos). Así mismo, un enfoque cuantitativo se caracteriza por su objetividad. Esta se puede evidenciar, por ejemplo, en la naturaleza de los datos, ya que es información numérica lo cual le otorga precisión y confiabilidad a los resultados. Lo mismo ocurre con el instrumento de recolección, pues el cuestionario es un instrumento estandarizado donde se pueden colocar preguntas específicas con la finalidad de levantar información relevante al estudio. De igual manera, se puede apreciar la objetividad del enfoque en el análisis de datos, ya que para ello se emplean herramientas estadísticas que arrojan resultados exactos y válidos manteniendo la subjetividad del autor fuera de la investigación.

Según Hernandez, Fernández y Del Pilar (2014) el enfoque cuantitativo consta de 10 fases. En resumen y siguiendo las etapas del proceso, la idea presentada fue planteada como un problema de investigación para poder ser delimitada y estudiada. Después, se realizó una revisión de la literatura correspondiente las variables involucradas para luego formular una hipótesis. Posteriormente, se definió una muestra representativa a que permita una correcta recolección de datos a fin de generalizar los resultados. Finalmente se expondrán las conclusiones en base al análisis de resultados.

Respecto al tipo de investigación, presenta un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal; es decir, se recolectan los datos en un solo momento. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández, Fernández, & Del Pilar, 2014, pág. 154) Precisamente fue este el procedimiento que se realizó para la recolección de datos de la presente investigación. El diseño transeccional se subdivide en 3 tipos: exploratorio, correlacional y descriptivo. Este último fue el alcance que tuvo la investigación. “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (Hernández, Fernández, & Del Pilar, 2014, pág. 155) Tomando en cuenta esta definición, la investigación tuvo por objetivo a través de un alcance descriptivo, señalar el perfil de un millennial de los supermercados líder y analizar la incidencia de las variables de remuneración, cultura organizacional y rotación laboral en esta comunidad y contexto.

4.2 Diseño muestral

Población objetivo: Millennials (jóvenes de 22 a 37 años) del área comercial y de marketing de supermercados líderes del rubro retail en Lima Metropolitana.

Unidad de análisis: Un millennial (jóvenes de 22 a 37 años) del área comercial y de marketing de supermercados líderes del rubro retail en Lima Metropolitana.

Técnica de muestreo: Es de tipo probabilístico, aleatorio simple; es decir, que cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de selección. Además, esta

técnica permite calcular el error muestral que indica el porcentaje de riesgo de no ser una muestra representativa.

Tamaño de muestra: El tamaño de la muestra se calculará a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4pqN}{E^2(N-1) + 4pq}$$

Donde:

n=tamaño de la muestra a ser determinado

N=tamaño del universo

p=50

q=50

E=5

Como se puede observar, la fórmula permite incorporar el error muestral. Aplicando la fórmula a la investigación, se obtiene como tamaño de muestra 234 encuestas.

$$n = \frac{4 * 50 * 50 * 668}{5^2 * (668 - 1) + 4 * 50 * 50}$$

n = 250

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la investigación se utilizó solo un instrumento de recolección de datos, el cuestionario estructurado. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (Hernández, Fernández, & Del Pilar, 2014)

Este instrumento fue el utilizado para encuestar a los trabajadores millennials del área comercial de las oficinas centrales de Supermercados Peruanos, Hipermercados Tottus y Cencosud y obtener información precisa para el estudio de las variables.

Para facilitar el proceso de recolección, el cuestionario fue transcrito a una fuente virtual: formulario de Google. Este es un sistema bastante conocido y utilizado para recopilar y organizar todo tipo de información que puede ser contestada de manera personalizada o anónima y no requiere de la ayuda de un tercero; es decir, que es llenado por el propio encuestado. El formulario permite escribir las preguntas del cuestionario exactamente de la misma forma como fueron planteadas, por lo que no perjudicó la investigación. Además, al ser nuestro público objetivo la generación Y hace mayor sentido el utilizar este tipo de cuestionarios a los que se puede acceder fácilmente desde un celular. Así mismo, es una herramienta totalmente gratuita por lo que fue la opción más económica a utilizar y nos brindó la oportunidad de llegar a un mayor número de personas.

Se eligió el cuestionario como herramienta de recolección porque su naturaleza permite generalizar los resultados de una muestra hacia la población. También, es importante mencionar que tiene como beneficio el ahorro de tiempo, debido a que es un instrumento de uso simple y rápido. Además, permite colocar preguntas de diferente tipo y diversos subtemas.

Dentro del cuestionario, priman las preguntas dicotómicas y escalas de Likert que nos permite medir el nivel de satisfacción de los encuestados respecto a factores internos de la empresa. Las preguntas están ordenadas en 3 secciones. Una primera sección de preguntas generales, que permiten conocer las principales características del encuestado y de esta manera obtener el perfil de un trabajador millennial de un supermercado líder.

Una segunda sección, que contiene preguntas acerca de las variables independientes; es decir, preguntas relacionadas a la remuneración y la cultura organizacional. En esta sección se encuentran cuestiones acerca de preferencias sobre la remuneración y cultura de la empresa, así como el grado de importancia que pueden tener distintos elementos de estas variables para un empleado millennial. Finalmente, la última sección, consiste en preguntas las relacionadas a la variable dependiente denominada rotación laboral, donde se busca encontrar aquellos factores que inciden en la decisión de renunciar al puesto de trabajo. El instrumento consta de un total de 22 preguntas.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Una vez recolectada la data, esta fue tabulada para obtener una visión más clara que nos permitiera analizar la información e identificar algún patrón. Para el procesamiento de los datos, se utilizó la herramienta de Tablas Dinámicas en Ms Excel.

Gracias a ello es que pudimos observar frecuencias, promedios y porcentajes sobre los resultados obtenidos en cada pregunta. Así mismo pudimos elaborar gráficos que nos dieran una visión más simple y detectar los puntos importantes.

Así mismo, se utilizó el software IBM SPSS, herramienta que permite un análisis estadístico más avanzado. A través de este programa se pudo encontrar la correlación de variables con el coeficiente de Spearman, gráficos de dispersión y regresiones lineales para encontrar el efecto de las variables independientes sobre la dependiente.

4.5 Análisis de confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se determinó a través del alfa de Cronbach donde un valor mayor a 0.7 se considera como aceptable. Para las variables cultura organizacional e intención de rotación se logró alcanzar valores de 0.8 y 0.93 (tabla 4.1) respectivamente, por lo que podemos decir que son valores confiables. Sin embargo, para la dimensión remuneración alcanzó un valor de 0.66 que podría ser cuestionable, pero es considerado también como aceptable.

Tabla 4.1

Análisis de Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach
Remuneración	0.66
Cultura organizacional	0.80
Intención de rotación	0.93

Nota. Elaboración propia

CAPITULO V: INFORME FINAL

5.1 Perfil de los encuestados

La investigación incluyó 152 respuestas de las cuales una fue anulada por no cumplir con la pregunta filtro de edad. Se realizaron preguntas acerca del perfil del trabajador sobre el género, lugar de trabajo, tiempo en la empresa y rango de salario.

El 55.8% de los participantes, resultó ser del género femenino y 44.2% del masculino. La gran mayoría de encuestados (85,7%), se encontró en el rango de edad de 25 a 30 años, un 10% se ubicó en el rango de 31 a 35 años y menos del 5% resultó estar entre 36 y 41 años.

Tabla 5.1

Perfil de los encuestados

Estadísticos			
Género	Frecuencia	Edad	Frecuencia
Masculino	111	25 -30	215
Femenino	140	31 - 35	25
		36 - 41	11
Total	251		251

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, se encuestó a millennials de los tres principales grupos de supermercados. Los resultados de la tabla 5.2 muestran que el 21% de los encuestados trabaja en Wong/Metro del grupo Cencosud, el 24.3% trabaja en Tottus del grupo

Falabella y más del 50% trabaja en Supermercados peruanos del grupo Intercorp. Por otro lado, el 33.9% de los encuestados lleva más de dos años en la empresa mientras que el 66% lleva menos de dos años. Dichos resultados son proporcionales al número de trabajadores que trabaja en estas empresas, donde Supermercados Peruanos tiene más de 300 personas entre el área comercial y de marketing, mientras que Tottus y Cencosud menos de 200 personas.

Tabla 5.2

Perfil laboral de los encuestados

Estadísticos					
Centro de trabajo	Frecuencia	Tiempo en la empresa	Frecuencia	Rango de salario	Frecuencia
Supermercados peruanos	137	0 a 6 meses	43	Menos de 2000	45
Tottus	61	7 a 12 meses	52	2000 - 4000	120
Wong/ Metro	53	Entre 1 y 2 años	71	4001 - 6000	37
		Más de 2 años	85	6001 - 8000	18
				Más de 8000	31
Total	251		251		251

Nota. Elaboración propia

5.2 Análisis descriptivo

En primer lugar, se obtuvo resultados sobre la importancia que representa cada dimensión de las variables cultura organizacional y remuneración. La tabla 5.3, nos muestra que de una escala de Likert de 5 ítems que va desde nada importante hasta muy importante, la infraestructura, así como las normas y reglas son consideradas como importantes. En el caso de los valores de la empresa y el clima laboral, fue considerado dentro de la escala como muy importantes por el 60% y 90% de los encuestados, respectivamente.

Tabla 5.3

Importancia de las dimensiones de la cultura organizacional

¿Qué tan importante son para ti los siguientes elementos de la cultura organizacional?								
Infraestructura			Valores de la empresa		Normas y reglas		Clima laboral	
Escala	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje

Nada importante	5	2	0	0	2	0.8	0	0
Poco importante	9	3.6	1	0.4	8	3.2	0	0
Indiferente	29	11.6	11	4.4	27	10.8	2	0.8
Importante	166	66.1	150	35.5	165	65.7	23	9.2
Muy importante	42	16.7	150	59.8	49	19.5	226	90
Total	251	100	251	100	251	100	251	100

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, al igual que en el cuadro anterior, la tabla 5.3 nos muestra la importancia de las dimensiones de la remuneración para los encuestados. Se observa que las prestaciones, así como los incentivos salariales fueron considerados como importantes. En el caso de la recompensa no financiera y el salario fueron considerados como muy importantes por un 66.5% y 72.5% respectivamente.

Tabla 5.4

Importancia de las dimensiones de la remuneración

¿Qué tan importante son para ti los siguientes elementos de la remuneración?

Escala	Salario		Incentivos salariales		Incentivos no financieros		Prestaciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	2	0.8	0	0	0	0	0	0
Poco importante	0	0	4	1.6	2	0.8	4	1.6
Indiferente	0	0	23	9.2	18	7.2	18	7.2
Importante	67	26.7	118	47	64	25.5	114	45.4
Muy importante	182	72.5	106	42.2	167	66.5	115	45.8
Total	251	100	251	100	251	100	251	100

Nota. Elaboración propia

Por otra parte, se realizaron preguntas acerca del nivel de satisfacción de cada dimensión de las variables cultura organizacional y remuneración total. Esta se midió a través de una escala de Likert de 5 puntos que va desde muy insatisfecho a muy satisfecho. La tabla 5.4 nos muestra que la mayoría, cerca del 40% se siente satisfecho con las dimensiones de la cultura organizacional aplicadas en su empresa. Incluso para el caso del clima laboral el 41.8% se siente muy satisfecho con esta dimensión.

Tabla 5.5*Nivel de satisfacción de la cultura organizacional*

¿En qué medida te sientes satisfecho con los siguientes elementos de la cultura organizacional?

Escala	Infraestructura		Valores de la empresa		Normas y reglas		Clima laboral	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	11	4.4	1	0.4	0	0	3	1.2
Insatisfecho	34	13.5	17	6.8	16	6.4	25	10
Ni satisfecho ni insatisfecho	73	29.1	42	16.7	70	27.9	34	13.5
Satisfecho	98	39	109	43.4	117	46.6	85	33.5
Muy satisfecho	35	13.9	82	32.7	48	19.1	105	41.8
Total	251	100	251	100	251	100	251	100

Nota. Elaboración propia

En cuanto a las dimensiones de la remuneración, la mayoría de los encuestados las considera como importantes dentro de la escala de Likert de 5 puntos. Sin embargo, el porcentaje de los encuestados que las considera como importantes no supera el 30% de los encuestados. Resulta importante mencionar que se encontró un considerable porcentaje, 26.7% que opina estar ni satisfecho ni insatisfecho con el salario y un casi 30% con las prestaciones. Respecto al salario se encontró también que un 20% se encontraba insatisfecho.

¿En qué medida estás de satisfecho con los siguientes elementos de la remuneración?

Escala	Incentivos salariales		Salario		Recompensa no financiera		Prestaciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No recibe	152	60.6	0	0	156	62.2	0	0
Muy insatisfecho	1	0.4	25	10	1	0.4	9	3.6
Insatisfecho	10	4	54	21.5	3	1.2	30	12

Ni satisfecho ni insatisfecho	37	14.7	67	26.7	21	8.4	74	29.5
Satisfecho	43	17.1	88	35.1	55	21.9	103	41
Muy satisfecho	8	3.2	17	6.8	15	6	35	13.9
Total	251	100	251	100	251	100	251	100

Tabla 5.6 Nivel de satisfacción de la remuneración

Nota. Elaboración propia

5.3 Análisis correlacional

5.3.1 Correlación entre variables independientes y dependiente

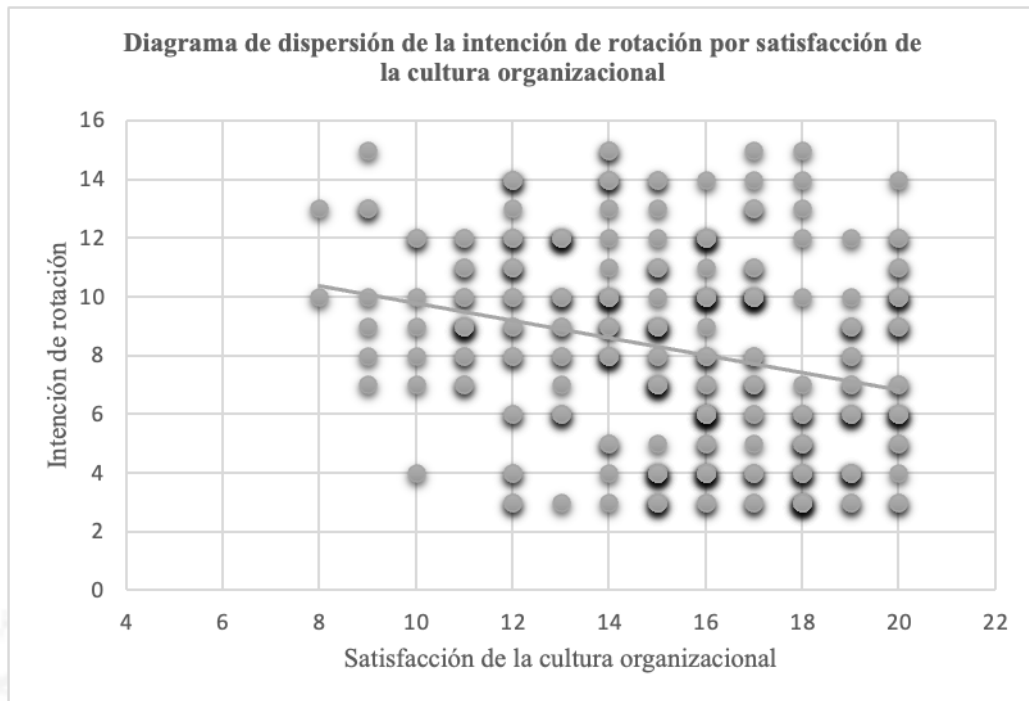
Se realizó un análisis de correlaciones entre las variables independientes, cultura organizacional y remuneración y la variable dependiente, la intención de rotación. Para determinar el tipo de correlación a utilizar, se aplicó previamente un análisis de pruebas paramétricas y no paramétricas a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) la cual aplica para muestras mayores a 50 personas como la presente investigación.

Según la prueba K-S el p valor de la muestra resultó ser inferior a 0.001 lo cual nos indica que la muestra no sigue una distribución normal. Por lo tanto, se utilizó la correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables.

En primer lugar, se realizaron gráficos de dispersión para observar la asociación entre las variables. La figura 5.1 muestra la relación entre la variable cultura organizacional e intención de rotación, en la cual se puede observar una línea de tendencia negativa y una gran dispersión de los datos lo cual indica que no existe una fuerte relación entre las variables.

Figura 5.1

Diagrama de dispersión entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación

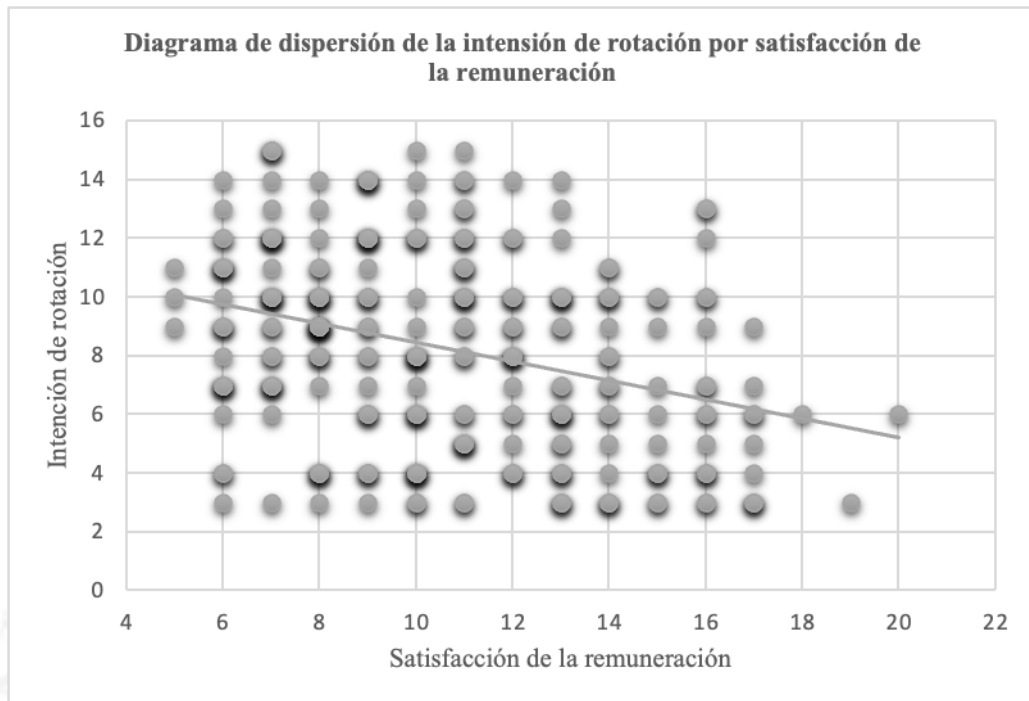


Nota. Elaboración propia

De la misma forma, se realizó un gráfico de dispersión para observar la relación entre la variable remuneración y la intención de rotación. La figura 5.2 muestra una tendencia negativa y gran dispersión de los datos al igual que la cultura organizacional. Sin embargo, en este caso se puede observar una pendiente ligeramente más pronunciada en comparación con la figura 5.1.

Figura 5.2

Diagrama de dispersión entre la satisfacción de la remuneración y la intención de rotación



Nota. Elaboración propia

Luego, a través del programa SPSS se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman. Como se observa en la tabla 5.6, el valor negativo de coeficiente indica que existe una correlación negativa entre las variables independientes y la variable dependiente.

En cuanto a la fuerza de asociación, la cultura organizacional muestra una correlación débil ya que el valor del coeficiente de Spearman es más cercano al valor 0 que al 1. Respecto a la remuneración, se observa una correlación negativa moderada ya que el valor del coeficiente se acerca a -0.5.

Tabla 5.7*Correlación entre variables independientes y dependiente*

	Rho de Spearman	Intención de rotación
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	-.269**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251
Remuneración	Coefficiente de correlación	-.341**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251

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

Nota. Elaboración propia

5.3.2 Correlación entre dimensiones de variables independientes y la variable dependiente

Asimismo, se identificó la relación entre las dimensiones de las variables independientes y la variable dependiente. La tabla 5.6 nos muestra que existe una correlación negativa entre cada dimensión y la intención de rotación. Sin embargo, se puede observar que todas son correlaciones débiles, ya que el valor del coeficiente es muy cercano a 0. Resulta importante mencionar que las dimensiones clima laboral y valores de la empresa, presentan valores cercanos a -3 lo cual se considera una correlación moderada.

Tabla 5.8

Correlación entre las dimensiones de la variable cultura organizacional y la intención de rotación

	Rho de Spearman	Intensión de rotación
Infraestructura	Coefficiente de correlación	-.125*
	Sig. (bilateral)	0.048
	N	251
Normas y reglas	Coefficiente de correlación	-.214**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251
Valores de la empresa	Coefficiente de correlación	-.299**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251
Clima laboral	Coefficiente de correlación	-.278**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251

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

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

Nota. Elaboración propia

Del mismo modo, se analizó la relación entre las dimensiones de la variable remuneración y la intención de rotación. Como se muestra en la tabla 5.7, existe una correlación negativa entre cada dimensión y la intención de rotación ya que el valor del coeficiente es negativo. En este caso, tres de las cuatro dimensiones, las prestaciones, los incentivos salariales y los incentivos no financieros presentan una correlación débil respecto a la intención de rotación. Sin embargo, la dimensión salario presenta una correlación moderada ya que su coeficiente de correlación se acerca más a 1.

Tabla 5.9

Correlación entre las dimensiones de la variable remuneración y la intención de rotación

	Rho de Spearman	Intención de rotación
Salario	Coefficiente de correlación	-.323**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251
Prestaciones	Coefficiente de correlación	-.257**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251
Incentivos salariales	Coefficiente de correlación	-.246**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251
Incentivos no financieros	Coefficiente de correlación	-.238**
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	251

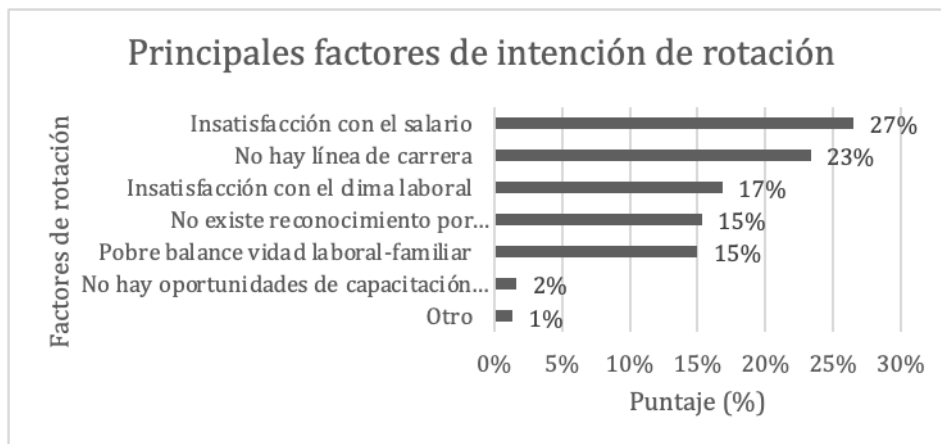
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, se obtuvo resultados acerca de las principales razones que inciden en la intención de rotación. Según la figura 5.3, la insatisfacción con el salario es la principal razón o factor que influye en la intención de rotar de trabajo. En segundo lugar, se ubica la ausencia de una línea de carrera; es decir, la oportunidad de encontrar un desarrollo profesional en la organización. Estas dos razones representan el 50% de los resultados y en tercer lugar, se encuentra la insatisfacción con el clima laboral.

Figura 5.3

Principales razones de la intención de rotación



Nota. Elaboración propia

Adicionalmente, se le preguntó a los encuestados que determinen la probabilidad de permanecer en la organización actual según su nivel de satisfacción respecto a la remuneración y cultura organizacional. Como podemos observar en la tabla 5.10, la mayoría de los participantes, el 41%, indicó que era muy probable que permanezcan en la empresa que trabajan actualmente si estaban satisfechos con la cultura organizacional a pesar de no estarlo con la remuneración. Es por ello que en el gráfico 5.4 podemos observar con claridad que existe una tendencia a permanecer en la empresa bajo estas condiciones.

Tabla 5.10

Probabilidad de permanecer en la organización

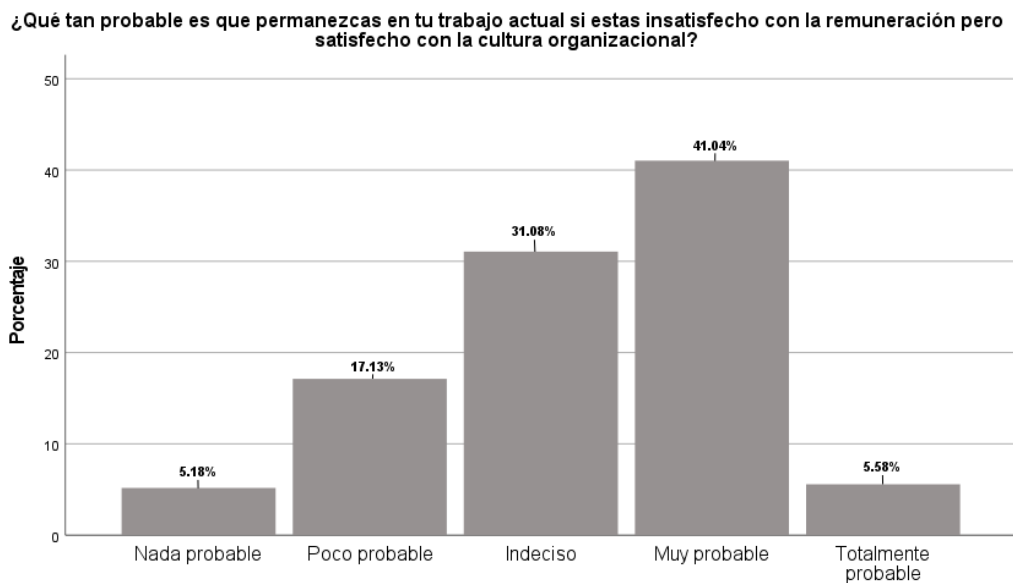
¿Qué tan probable es que permanezcas en tu trabajo actual si estas insatisfecho con la remuneración, pero satisfecho con la cultura organizacional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nada probable	13	5.2	5.2	5.2
Poco probable	43	17.1	17.1	22.3
Indeciso	78	31.1	31.1	53.4
Muy probable	103	41.0	41.0	94.4
Totalmente probable	14	5.6	5.6	100.0
Total	251	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia

Figura 5.4

Probabilidad de permanecer en la organización



Nota. Elaboración propia

Sin embargo, cuando se planteó la situación opuesta; es decir, insatisfecho con la cultura organizacional, pero satisfecho con la remuneración ocurre el efecto contrario. La tabla 5.11 nos muestra que la mayoría, el 33% de los encuestados, considera poco probable permanecer en la organización si ocurrieran estas condiciones. Lo mismo podemos observar en figura 5.5, donde vemos que la tendencia cambió de dirección en comparación a la anterior.

Tabla 5.11

Probabilidad de permanecer en la organización

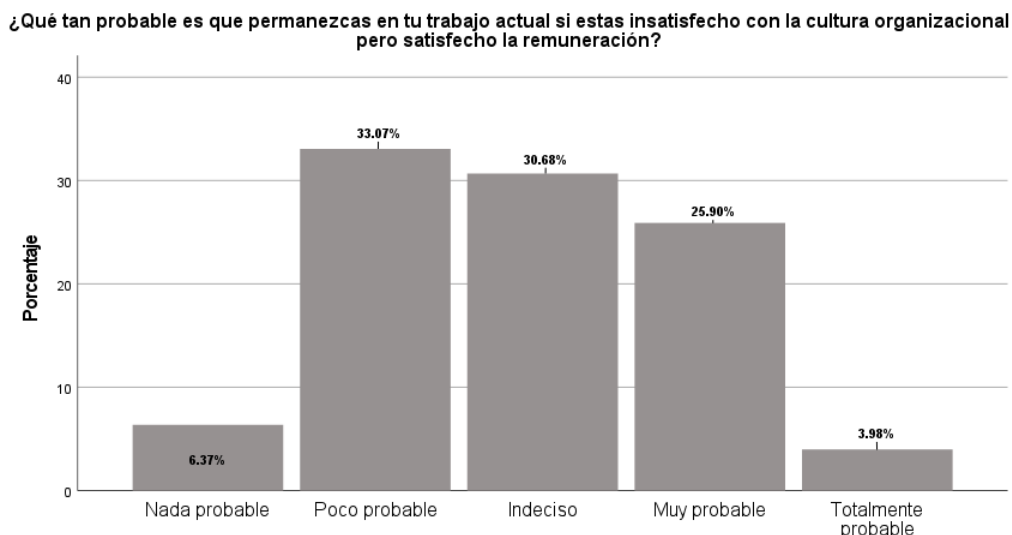
¿Qué tan probable es que permanezcas en tu trabajo actual si estas insatisfecho con la cultura organizacional pero satisfecho la remuneración?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada probable	16	6.4	6.4	6.4
	Poco probable	83	33.1	33.1	39.4
	Indeciso	77	30.7	30.7	70.1
	Muy probable	65	25.9	25.9	96.0
	Totalmente probable	10	4.0	4.0	100.0
	Total	251	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia

Figura 5.5

Probabilidad de permanecer en la organización



Nota. Elaboración propia

5.4 Discusión de resultados

Los resultados de la investigación nos muestran que existe una correlación negativa entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación. Sin embargo, no se encontró una correlación fuerte entre las variables debido a que el coeficiente de correlación de Spearman fue -0.269 , lo cual indica que es una correlación débil por su cercanía al valor 0. Por tal motivo, se invalida la hipótesis alterna H_1 y se acepta la hipótesis nula; es decir, que no existe una relación significativa entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación.

Del mismo modo, se encontró que existe una correlación negativa entre la satisfacción de la remuneración y la intención de rotación. A pesar de que no se identificó una fuerte correlación, el coeficiente de correlación de Spearman fue -0.341 , lo cual indica una correlación moderada. De esta manera, se rechaza la hipótesis alterna H_2 y aceptamos la hipótesis nula, ya que, si bien existe una relación entre la variable independiente y la dependiente, no es posible afirmar que existe una relación significativa entre las variables.

Como se puede observar, los datos muestran que no existe una asociación fuerte entre la satisfacción de la remuneración y de la cultura organizacional y la variable dependiente, intención de rotación. Dichos resultados, se sustentan con el modelo de Mobbley (1997) sobre la intención de rotación. Su investigación demostró que no existe una relación directa entre la satisfacción laboral y la rotación, sino que esta se da de forma indirecta a través del pensamiento constante de renunciar, la búsqueda activa de alternativas de trabajo y la intención de rotar. Mobbley (1997) encontró que existe una correlación negativa entre las variables satisfacción laboral y rotación, mas no identificó la existencia de una fuerte correlación ya que los coeficientes eran valores cercanos a 0.

Asimismo, los resultados encontrados coinciden con similares investigaciones pasadas donde la hipótesis de la investigación fue inválida. Según nos cuenta Bellido (2020), en su investigación realizada para la obtención del título de doctorado, la satisfacción laboral no predice la intención de rotación en millennials. La autora explica que hay un vacío o brecha en comprender exactamente cómo o en qué condiciones las variables independientes impactan o se relacionan con la intención de rotación. Así mismo, la investigación realizada por Kane (2018) demostró que siete de las diez hipótesis planteadas fueron inválidas. Según los resultados de su investigación, las horas libres, la satisfacción por el entrenamiento recibido y en general, los incentivos no monetarios tienen una relación negativa con la intención de rotación; es decir, que, al incrementar las variables independientes, disminuye la intención de rotación. Sin embargo, también encontró que existía una relación positiva entre el horario flexible y la intención de rotación, lo cual invalidó su hipótesis.

De igual manera, se determinó la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la intención de rotación. Los resultados mostraron que existe una correlación negativa entre cada dimensión de la cultura y la intención de rotación; sin embargo, ninguna de las correlaciones resultó ser fuerte. Los valores del coeficiente de Spearman indican que se trata de una correlación débil debido a su cercanía al cero.

Por otro lado, la dimensión “valores de la empresa”, fue la que resultó tener mayor correlación con la variable dependiente. Dicho resultado concuerda con una de las características resaltantes de la generación millennial. Como lo muestra un informe elaborado por Deloitte (2019), una de las principales aspiraciones de los millennials es

lograr un impacto positivo en la comunidad o sociedad por lo cual los millennials suelen prestar mucha atención a los valores de las empresas en las que trabajan. Del mismo modo un informe elaborado por Ipsos (2017) acerca de los mitos o verdades de los millennials, indica que, tanto en el Perú como Latinoamérica, los millennials tienen un mayor compromiso emocional con el propósito de las marcas; es decir, como consumidores, se preocupan porque las marcas que consumen tengan un impacto positivo en la sociedad y en el ambiente. En base a los resultados se rechaza la hipótesis alterna H_3 ya que la dimensión más significativa de la cultura organizacional fue la variable valores de la empresa con un valor de -0.299 . Sin embargo, es importante mencionar que el clima laboral presentó un valor de -0.278 ; es decir, que no existe una gran diferencia entre el coeficiente de correlación de ambas variables.

Por otra parte, se identificó la relación entre las dimensiones de variable remuneración y la intención de rotación. Según los resultados, existe una correlación negativa entre cada dimensión de la variable independiente y la variable dependiente. En el caso de las dimensiones, prestaciones, incentivos salariales y recompensa no financiera, se encontró una correlación débil, ya que el valor del coeficiente de Spearman fue inferior a -0.3 . Sin embargo, el salario fue la dimensión que presentó una mayor correlación entre las variables ya que su coeficiente de correlación fue -0.343 lo cual indica ser una correlación moderada. En base a los resultados, se valida la hipótesis alterna H_4 y se rechaza la nula ya que el salario si fue la dimensión con mayor correlación.

Este resultado se fundamenta en la teoría motivacional de Maslow. Según el autor, las necesidades humanas se pueden clasificar en una pirámide que van desde necesidades fisiológicas hasta las necesidades de autorrealización. Aplicado al mundo laboral, el salario se ubica en la base de la pirámide ya que a través de este, se puede satisfacer las necesidades fisiológicas. Según la teoría, cuando un nivel de satisfacción está relativamente cubierto, el ser humano busca satisfacer el siguiente. Es por ello, que el salario prima sobre el resto de las dimensiones ya que es considerado como una prioridad dentro de las necesidades a satisfacer.

Además, este resultando concuerda también con la teoría de los dos factores de Herzberg. Según el autor, el salario se ubica dentro de los factores higiénicos. La teoría indica que la ausencia de un factor higiénico puede causar insatisfacción laboral mientras que su presencia no necesariamente genera satisfacción. En este sentido, el

hecho de que exista una mayor correlación entre el salario y la intención de rotación en comparación con el resto de las dimensiones se debe a que el salario debe estar presente para un millennial porque de lo contrario causará insatisfacción y ello podría influir en la intención de rotación. Sin embargo, debemos tener presente que según la teoría la presencia del salario no necesariamente va a causar satisfacción laboral.

Así mismo, este resultado concuerda con los informes elaborados por Deloitte en el 2018 y 2020. En ambos se muestra que la principal aspiración o deseo de un millennial es ganar un alto salario como meta personal y como aspecto a tomar en cuenta al momento de considerar trabajar para una organización. Es por ello, que muchos investigadores respaldan esta idea indicando que los millennials tienen mayor preferencia por los factores extrínsecos que los intrínsecos. Esta postura la podemos observar en las investigaciones de Linden (2015) y Hamilton (2020) en las cuales los autores fundamentan que los factores extrínsecos como el salario son los más importantes para la generación Y.

Sin embargo, otras investigaciones previas presentan una postura distinta. Existe un grupo de investigadores que argumenta que la generación Y tiene cada vez mayor preferencia por factores intrínsecos. Según la investigación de Amanda Dawn los principales factores causantes de una alta rotación laboral voluntaria en Millennials están vinculados a la cultura organizacional de la empresa. Según la autora, a través de una clara comprensión de la cultura, los jefes podrán crear un ambiente favorable que logre atraer a los trabajadores indicados creando un ambiente de trabajo ameno, innovador y que genere un buen desempeño. Así mismo, Angela Hicks concluyó en su investigación que la gestión y liderazgo influyen en gran medida en el desempeño de los trabajadores lo cual son factores relacionados a la cultura de la empresa. Esta idea es también sustentada por la investigación de Bellido, quien sostiene que los millennials se incentivan principalmente por factores intrínsecos en lugar de recompensas extrínsecas.

Por otra parte, como resultado de la investigación se obtuvo que todas las dimensiones de la remuneración, así como las de la cultura organizacional, en promedio son consideradas como importantes dentro de una escala de Likert de cinco puntos para la mayoría de los encuestados. De la misma manera, se encontró que el nivel de satisfacción respecto a dichas dimensiones de las variables es satisfecho. Además, se

realizaron dos preguntas con el fin de comparar cuál de las variables independientes, la remuneración o la cultura organizacional, tiene un mayor efecto sobre la intención de permanecer en la organización. A través de una escala de Likert de 5 puntos, se encontró que la cultura organizacional tiene un mayor efecto que la remuneración en la decisión de permanecer en la empresa actual. Este resultado, coincide con el supuesto de que existen factores distintos para atraer y retener a la generación millennial. Según Deloitte (2019), hay factores que suman y contribuyen a retener al personal, pero su ausencia no provoca que los trabajadores se vayan de la organización.



CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos, podemos concluir que, existe una relación negativa entre la satisfacción de las variables independientes: la remuneración total y cultura organizacional y la variable dependiente: intención de rotación. Esto quiere decir, que a medida que incrementa la satisfacción disminuye la intención de rotación. Sin embargo, no es posible afirmar que dichas variables se relacionan significativamente con la intención de rotación, ya que estadísticamente a través de un análisis de correlación, no se halló una fuerte correlación entre las variables pues el coeficiente de correlación se encontraba entre 0,5 y 0 para ambos casos, lo cual indica una correlación débil.

Asimismo, se encontró que no existe una relación significativa entre ninguna de las dimensiones de la cultura organizacional y la intención de rotación; en otras palabras, no existe una fuerte asociación entre las variables. Sin embargo, la variable: los valores de la empresa, resultó ser la más significativa de las cuatro. Por ello podemos concluir que, si bien no existe una fuerte relación con la intención de rotación, este elemento juega un papel importante dentro de los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación laboral.

Por otro lado, se pudo identificar, que tampoco existe una relación significativa entre la mayoría de las dimensiones de la remuneración total y la intención de rotación; sin embargo, si se encontró una relación moderada con el salario. De acuerdo con este resultado, se concluye que el salario es la dimensión de la remuneración más relevante dentro de las expectativas laborales de un millennial y la que mayor influencia ejerce sobre la intención de rotación.

Así mismo, los resultados mostraron que todas las dimensiones de las variables estudiadas en la presente investigación, fueron calificadas como importantes para la mayoría de los participantes. De la misma manera, en cuanto al nivel de satisfacción, la mayoría de los encuestados indicó que se encuentra satisfecho con todas las dimensiones de ambas variables. Por ello, podemos concluir que tanto la remuneración como la cultura organizacional son variables importantes a considerar al momento de evaluar la rotación laboral de millennials mas no ha sido posible demostrar que son

factores determinantes de la intención de rotación. Como lo explica Marchington et. al (2016) las causas de la rotación laboral pueden ser originadas por malas prácticas del área de recursos humanos, pero pueden existir factores externos a la empresa que influyen en la intención de rotar. En otras palabras, son muchas las razones o factores que pueden influir en la intención de rotación de un colaborador y si bien estos pueden ser originados por la organización existe la posibilidad que sea un factor externo que no esté vinculado a la empresa. Por ello, resulta preciso tener claro aquellas expectativas que tienen los colaboradores millenials dentro de la empresa, para que en la medida de lo posible al menos estas puedan ser cubiertas.

Por otro lado, los resultados de la investigación si nos permiten conocer cuáles son las principales razones que influyen en la intención de rotación. Los resultados más significativos indican que la insatisfacción del salario o remuneración básica y la línea de carrera son las dimensiones más influyentes en la intención de renuncia. En base a ello podemos concluir que la insatisfacción de las dimensiones vinculadas a la remuneración ejercen una mayor influencia sobre los millennials para abandonar la organización a comparación de las dimensiones vinculadas a la cultura organizacional. Estos resultados coinciden la encuesta realizada por Deloitte (2019), donde se explica que algunos factores incentivan a los colaboradores a pertenecer o permanecer en la organización pero su ausencia no necesariamente provoca que la abandonen. En este caso, la ausencia de las dimensiones de la cultura organizacional influyen en menor medida en la intención de rotar.

Por otra parte, analizando las razones para permanecer en la organización, podemos observar en los resultados que la mayoría de los participantes consideran muy probable quedarse en la empresa si están satisfechos con la cultura organizacional a pesar de estar insatisfechos con la remuneración total, mientras que, consideran poco probable quedarse en la organización, si no están satisfechos con la cultura organizacional a pesar de no estar insatisfechos con la remuneración total. En base a este resultado podemos concluir que existe una preferencia por las dimensiones de la cultura organizacional sobre las dimensiones de remuneración total cuando hablamos de razones para permanecer en la empresa. Estos resultados pueden parecer contradictorios a los mostrados al inicio de las conclusiones; sin embargo, como explican informes e investigaciones pasadas los factores influyen en los colaboradores para entrar a una

organización no necesariamente son los mismos que influyen en su decisión de quedarse en la empresa. Además, estos resultados se sustentan en la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual indica que los factores que generan insatisfacción no son los mismos que generan satisfacción. Por lo tanto, las organizaciones deben incluir tanto factores higiénicos como factores motivacionales en su plan de retención laboral ya que por más que ofrezcan una buena remuneración total no bastará para retener a un colaborador millennial, más aún cuando sabemos que es una generación que se caracteriza por los cambios constantes, que son personas poco leales y que cuentan con todas las herramientas para encontrar otras ofertas de trabajo.

Por último, considerando los distintos resultados encontrados, podemos concluir que el salario o remuneración básica sea posiblemente la principal razón del incremento de rotación laboral de millennials en los supermercados líderes de Lima Metropolitana, ya que resultó ser el elemento más importante dentro de las dimensiones de la remuneración y fue la dimensión que mayor porcentaje obtuvo en la valoración insatisfecho de una escala de Likert de cinco puntos. Es decir, que siendo el elemento más importante para un millennial, está causando insatisfacción laboral que provoca finalmente la intención de rotación. Por tal motivo, las organizaciones deberían tomar en cuenta este factor como parte de una estrategia de atracción de talento y retención laboral y así evitar la fuga de talento que trae consigo un incremento en los gastos de la organización así como consecuencias negativas que afectan la productividad y desempeño de los equipos de trabajo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda para una próxima investigación, reducir el número de variables independientes a una sola, en caso se decida trabajar las variables de la presente investigación o se sugiere definir variables más específicas; es decir, que no tenga tantas subdivisiones, para que se pueda realizar un análisis más profundo acerca de la influencia de la variable.

Así mismo, se recomienda incluir en la encuesta un mayor número de ítems por variable. Esto permitirá obtener resultados más confiables y se podrá afirmar si en definitiva existe una correlación débil, como demostró la presente investigación o si se llega a encontrar una más fuerte.

También, se sugiere para una próxima oportunidad considerar el enfoque de la investigación cuali-cuanti. Este tipo de investigación permite obtener información de los encuestados de una forma menos estructurada lo cual podría contribuir a encontrar aspectos que se puedan mejorar y que tal vez no se estén considerando en el cuestionario de una encuesta.

Por otra parte, sería bastante interesante incorporar en la investigación el efecto que ha tenido la pandemia sobre los millennials en el mundo laboral, si continúan presentándose los mismos índices de rotación laboral, si la situación ha beneficiado de alguna manera a las empresas en este aspecto o es todo lo contrario. Además, muchas condiciones de trabajo han cambiado por completo, por lo que varias de las expectativas de los millennials han sido cubiertas gracias al nuevo sistema de teletrabajo.

REFERENCIAS

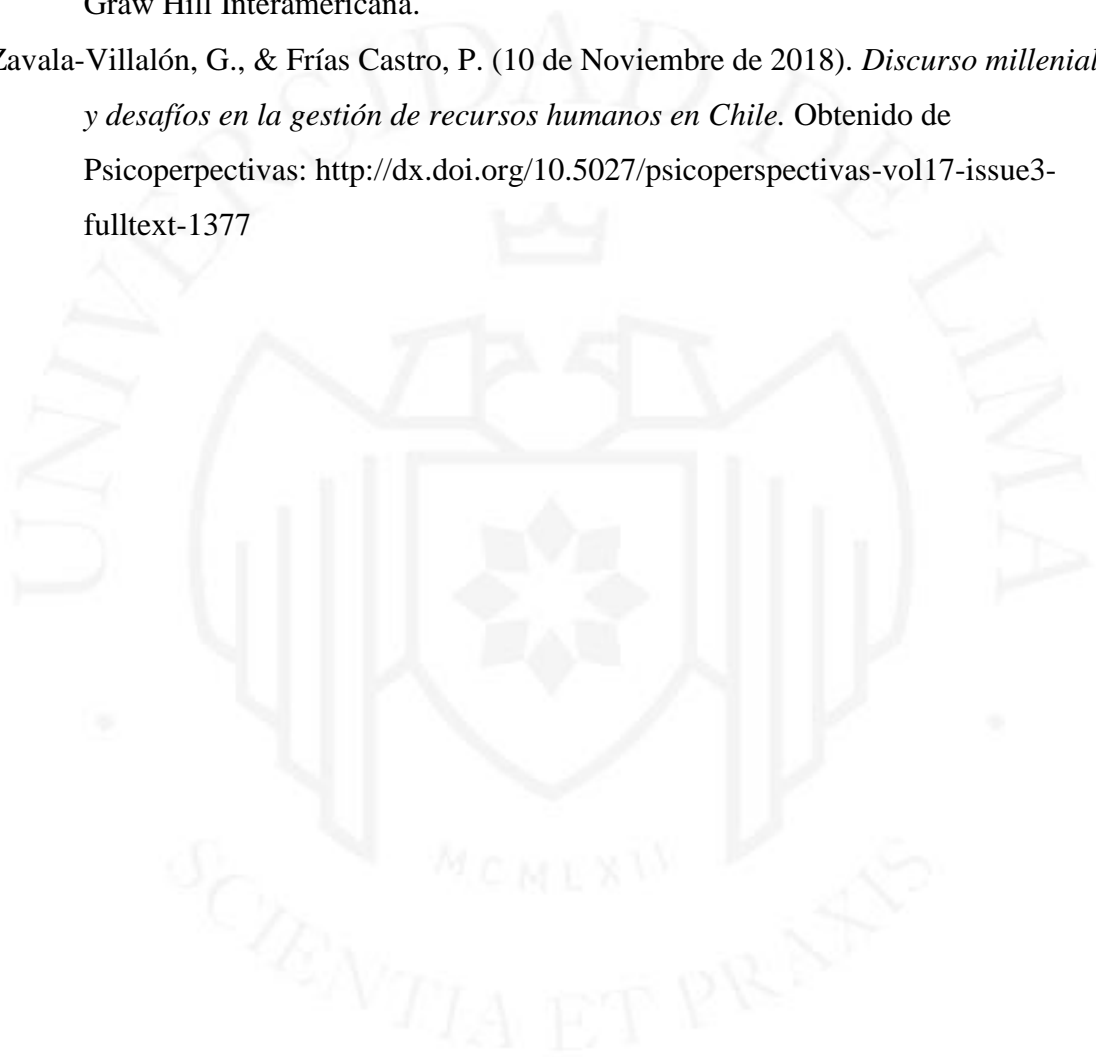
- Adkins, A. (12 de mayo de 2016). Millennials: The Job-Hopping Generation. *Millennials: The Job-Hopping Generation*.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RRHH Gestión por competencias (Vol. 1)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Anderson, R. (Setiembre de 2019). The influence of Millennial job satisfaction as moderator between perceived leadership style and turnover intention. Estados Unidos.
- BBVA. (2018). *Perú situación retail moderno 2018*. BBVA, Lima. Lima: BBVA research.
- Begazo, J., & Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión del tercer milenio*.
- Bellido, C. (Diciembre de 2020). A quantitative study evaluating the degree to which organizational commitment, organizational support, and job satisfaction may be predictive of turnover intentions among Millennial employees of insurance companies in the southeastern United States. Florida, Estados Unidos.
- Booz, M. (15 de Marzo de 2018). *These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de LinkedIn: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- CEPLAN. (6 de Octubre de 2015). Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país. Lima.
- Chastain, G. (Septiembre de 2018). Millennials Turnover, Job Fit, and Work Engagement during the Early Stages of Employment. California, Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Mexico. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Permberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119-129.
- Dawn, A. (Diciembre de 2017). The effects of organizational culture on millennial engagement and turnover in start-ups: an innovation study. California, Estados Unidos.
- Deloitte. (2019). *2019 Encuesta Millennials Deloitte Global Una "generación disruptiva" Resultados en Perú*. Encuesta, Deloitte Touche Thomatsu Limited.
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Diciembre de 2018). *Análisis de Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar*. Obtenido de SCRIBD:
<https://es.scribd.com/document/468614505/sectorialretailset18-convertido-docx>
- Estrada, R. (s.f.). *Costo de rotación de personal*. Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- EY Perú. (21 de Setiembre de 2017). *¿El retail peruano estará cerca de alcanzar estándares del primer mundo?* Obtenido de EY:
https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/el-retail-peruano-estara-cerca-de-alcanzar-estandares-del-prime
- Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Washington DC.
- Gestión. (19 de Junio de 2018). Economía. *El 50% de la fuerza trabajadora en el 2022 será de generación millennial*, pág. 1.
- Great Place To Work. (2019). *Mejores organizaciones para millennials*. Instituto Great Place to Work, Lima, Lima.
- Hamilton, D. (Marzo de 2020). Retention and turonver of Millennials in the Workplace: A Qualitative and Phenomenololical Methodology. California, Estados Unidos.

- Hassing, J. (2016). *Generation Y: Improving employee engagement and retention through better communication*. Tesis doctoral, Capella University.
- Hernández, R., Fernández, C., & Del Pilar, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc GRAW-HILL.
- Hicks, A. (2018). *Millennial's wants and expectations of their organizational leaders: a generic qualitative inquiry*. Tesis doctoral, Capella University.
- Instituto Great Place to Work. (2019). *Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com.pe/hipermercados-tottus>
- Instituto Great Place to Work. (2019). *Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com.pe/supermercados-peruanos>
- IPSOS Perú. (2018). *New Consumer, New Research, New Business!* IPSOS Perú, Lima, Lima.
- IPSOS PERU. (Febrero de 2019). *Generaciones en el Perú*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>
- Issuu Inc. (2016). *issuu*. Obtenido de issuu: https://issuu.com/metroencartes/docs/wong_reporte_virtual
- Kearney. (2019). *The 2019 Global Retail Development Index: A Mix of New Consumers and Old Traditions*. Obtenido de Kearney: <https://www.kearney.com/global-retail-development-index>
- Lima, U. d. (Dirección). (2017). *Millennials y Postmillennials: de la generación x a la z* [Película]. Lima.
- Linden, S. (2015). *Job Expectations of Employees in the Millennial Generation*. Tesis doctoral, Walden University.
- Madrigal, F., Ávila, F., & Salvador, M. (1 de Marzo de 2019). Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human Resource Management at Work*. Londres, Inglaterra: CIPD.
- Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S., & Meglich, P. (2017). *Human Resource Management*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Mitta, D., & Dávila, C. (5 de Octubre de 2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones. Lima, Perú.

- Mobley, W. H. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 408-414.
- Othman, Z., Singh, J., & Abdullah, R. (2019). Impact of Emotional Needs on Intention to Stay and the Mediating Role of Perceived Organizational Support. an Empirical Study of Gen Y Employees' in the Banking Sector in Malaysia. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*.
- Peñaranda, C. (27 de Agosto de 2018). Sector comercio sigue en constante expansión. *La Cámara*.
- Peñaranda, C. (15 de enero de 2018). Sector supermercados con potencial para seguir creciendo. *La Cámara*.
- Perú Retail. (8 de Novimebre de 2013). *Rotación de personal en el sector Retail: Problemática y Soluciones*. Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/capacitacion/rotacion-de-personal-en-el-sector-retail-problematica-y-soluciones/>
- Pilar, M. d., Mgs, E., & Bell, R. E. (Abril de 2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Ecociencia*.
- Porret, M. (2014). *Gestión de Personas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Quincho, A., & Salinas, R. (2019). *Retención laboral en la generación de millennials Lima*. Lima, Perú.
- Ramirez, X. (9 de abril de 2012). Remuneración total, un incentivo laboral que va más allá del salario. *Remuneración total, un incentivo laboral que va más allá del salario*.
- Royal, K. (12 de Julio de 2019). *Heard of the U.S. Quit Rate? Win the War for Talent Now*. Obtenido de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/260564/heard-quit-rate-win-war-talent.aspx>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-bass.
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership*. Canada: Wiley.
- Sledge, J. (2016). *Mtivation and retention of generation Y employees in the woerkplace*. Tesis doctoral, Argosy University.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations The story of Americás future, 1584 to 2069*.

- Su, W., & Hahn, J. (2021). Improving Millennial Employees' OCB: A Multilevel Mediated and Moderated Model of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Thoele, C. (Diciembre de 2018). Why We Work and Why We Stay: An Exploration of Millennial Work Engagement and Retention.
- Vertel, A. (Julio de 2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. 350-355.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Zavala-Villalón, G., & Frías Castro, P. (10 de Noviembre de 2018). *Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile*. Obtenido de Psicoperspectivas: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>





ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Tipo de variable	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Independiente	Remuneración	Es la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. (Chiavenato, 2017, p. 242)	Salario	Escala de Likert cinco puntos	Encuesta
			Prestaciones	Escala de Likert cinco puntos	
			Incentivos salariales	Escala de Likert cinco puntos	
			Incentivos no financieros	Escala de Likert cinco puntos	
	Cultura organizacional	Es el aprendizaje acumulado de acciones de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido. (Schein, 2017, p. 6)	Artefactos	Escala de Likert cinco puntos	
			Normas y reglas	Escala de Likert cinco puntos	
			Valores	Escala de Likert cinco puntos	
			Clima laboral	Escala de Likert cinco puntos	
Dependiente	Intención de rotación	Proceso cognitivo e individual donde el empleado tiene la intención de renunciar. (Mobley, 1980)	Salario	Escala de Likert cinco puntos	
			Balance vida personal-laboral	Escala de Likert cinco puntos	
			Clima laboral	Escala de Likert cinco puntos	
			Línea de carrera	Escala de Likert cinco puntos	
			Oportunidad de capacitación y desarrollo	Escala de Likert cinco puntos	
			Reconocimiento	Escala de Likert cinco puntos	

Anexo 2: Matriz de consistencia

TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS:	“INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN TOTAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MILLENIALS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE MARKETING DE SUPERMERCADOS LÍDERES DEL SECTOR RETAIL ”
ALUMNO (A)	Analucía Montes Marisca
LINEA DE INVESTIGACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Independiente				
¿En qué medida la cultura organizacional y la remuneración influyen sobre la intención de rotación de millennials del área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana?	Analizar la influencia de la cultura organizacional y la remuneración sobre la intención de rotación de millennials en el área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana.	La remuneración y cultura organizacional influyen en gran medida sobre la intención de rotación de millennials del área comercial y de marketing de supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana.	X ₁ = Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Prestaciones • Incentivos salariales • Recompensa no financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de Likert de cinco puntos, donde 0 es “totalmente insatisfecho” y “totalmente satisfecho” 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativo • Alcance: Correlacional • Diseño: No experimental • Unidad de análisis: Un millennial (22 – 37 años) del área comercial y de marketing en supermercados líderes del sector retail de Lima Metropolitana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta
			X ₂ = Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y creencias • Normas y reglas • Infraestructura física • Clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de Likert de cinco puntos, donde 0 es “totalmente insatisfecho” y “totalmente satisfecho” 		

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dependiente	DIMENSIONES	INDICADORES	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)	
¿Existe relación entre la remuneración y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?	Identificar la relación entre el nivel la remuneración y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.	Existe una relación negativa y significativa entre la satisfacción de la remuneración y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.	Y = Intención de rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Línea de carrera • Clima laboral • Balance vida laboral-familiar • Oportunidad de capacitación y desarrollo • Reconocimiento 	Escala de Likert de cinco puntos, donde 0 es “Poco probable” y “totalmente probable”	<ul style="list-style-type: none"> • DELOITTE • IPSOS • DATUM INTERNACIONAL • EQUILIBRIUM • GALLUP • INEI 	
¿Existe relación entre la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador Millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?	Identificar la relación la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.	Existe una relación negativa y significativa entre la satisfacción de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.					

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
¿Existe relación entre la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador Millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana?	Identificar la relación la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.	Existe una relación negativa y significativa entre la dimensión clima laboral de la cultura organizacional y la intención de rotación de un trabajador millennial del área comercial y de marketing de un supermercado líder del rubro retail en Lima Metropolitana.

Anexo 3: Instrumento de la investigación

INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN TOTAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INTENSIÓN DE ROTACIÓN DE MILLENNIALS DEL ÁREA COMERCIAL Y MARKETING DE SUPERMERCADOS LÍDERES DEL SECTOR RETAIL

Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca de la influencia de la remuneración total y la cultura organizacional sobre la rotación voluntaria de millennials en el área comercial y de marketing en supermercados líder del sector retail de Lima Metropolitana.

La siguiente encuesta es de condición anónima y los datos proporcionados por el encuestado serán únicamente para el desarrollo de esta investigación.

Gracias de antemano por su colaboración y sinceridad.

Afirmo ser mayor de 18 años y llenar la siguiente encuesta por voluntad propia.

PREGUNTAS GENERALES

1. Edad. Marca con una (x) la respuesta:

a () 22 – 26

b () 27 – 31

c () 32 – 37

d () De no contar con la edad indicada abandonar la encuesta.

2. Género o identidad de género. Marca con una (x) la respuesta:

a () Masculino

b () Femenino

c () Otros

1. Lugar de trabajo. Marca con una (x) la respuesta:

a () Plaza Vea/ Vivanda

b () Tottus

c () Wong/ Metro

d () Otra _____

2. Tiempo laborando en la empresa. Marca con una (x) la respuesta:
- a () 0 a 6 meses b () 7 a 12 meses
 c () Entre 1 y 2 años d () Más de 2 años
3. Área dentro de la empresa. Marca con una (x) la respuesta:
- a () Marketing
 b () Comercial
4. ¿Entre qué rango se encuentra tu salario (en soles)? (La encuesta es totalmente anónima)
- a) () menos de 2000
 b) () 2000 - 4000
 c) () 4001 - 6000
 d) () 6001 – 8000
 e) () más de 8000

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5. ¿Qué tan importante son para ti, los siguientes elementos de tu centro de trabajo?
 Marca con una (x) la respuesta:

Elementos	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Infraestructura física (Edificio, oficinas, muebles, etc)					
Normas y reglas					
Valores de la empresa					
Clima laboral					

6. Ordena del 1 al 4 los factores de cultura organizacional según el grado de importancia, donde 1 = Es poco importante y 4 = Muy importante. Marca con una (x) la respuesta:

a) Valores de la empresa	
b) Normas y reglamentos	
c) Clima laboral	
d) Infraestructura física	

7. ¿En qué medida te sientes satisfecho(a) con los siguientes elementos de tu centro de trabajo? Marca con una (x) la respuesta:

Dimensiones cultura organizacional	Totalmente insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Indiferente (3)	Satisfecho (4)	Totalmente satisfecho (5)
Infraestructura física					
Normas y reglamentos					
Valores y creencias					
Clima laboral					

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA REMUNERACIÓN

8. ¿Qué tan importante son para ti, los siguientes elementos de tu centro de trabajo?

Marca con una (x) la respuesta:

Dimensiones remuneración	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Salario					
Prestaciones (Gratificaciones, vacaciones, horas extra, etc)					
Incentivos salariales					
Recompensa no financiera					

9. Ordena del 1 al 4 los factores de cultura organizacional según el grado de importancia, donde 1 = Es poco importante y 4 = Muy importante. Marca con una (x) la respuesta:

a) Salario	
b) Prestaciones	
c) Incentivos salariales	
d) Recompensa no financiera	

10. ¿En qué medida estás satisfecho(a) con la política de salario aplicada en su centro de trabajo? Marca con una (x) la respuesta

()	Totalmente Insatisfecho	()	Insatisfecho	()	Indiferente	()	Satisfecho	()	Totalmente Satisfecho
-----	-------------------------	-----	--------------	-----	-------------	-----	------------	-----	-----------------------

11. ¿En qué medida estás satisfecho(a) con la política de prestaciones aplicada en su centro de trabajo? Marca con una (x) la respuesta

()	Totalmente Insatisfecho	()	Insatisfecho	()	Indiferente	()	Satisfecho	()	Totalmente Satisfecho
-----	-------------------------	-----	--------------	-----	-------------	-----	------------	-----	-----------------------

12. ¿Recibes algún incentivo salarial? (Ejemplos: Bonos/cursos/comisiones)

a()	Si
b()	No

Si la respuesta anterior fue si, responder a la siguiente pregunta, si marcó no, pasar a la pregunta 10.

13. ¿En qué medida estás de satisfecho(a) con la política de incentivos? Marca con una (x) la respuesta:

()	Totalmente insatisfecho	()	Insatisfecho	()	Indiferente	()	Satisfecho	()	Totalmente satisfecho
-----	-------------------------	-----	--------------	-----	-------------	-----	------------	-----	-----------------------

14. ¿Recibes alguna recompensa no financiera?

(Ejemplo: reconocimiento, oportunidad de desarrollo, flexibilidad) Marca con una (x) la respuesta:

a()	Si
b()	No

Si la respuesta anterior fue si, responder a la siguiente pregunta, si marcó no, pasar a la pregunta 12.

15. ¿En qué medida estás satisfecho(a) con la(s) incentivos no financieras? Marca con una (x) la respuesta:

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfecho
--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA ROTACIÓN VOLUNTARIA

16. Marca con una (x) para cada afirmación:

a) Muy a menudo pienso en cambiar de trabajo.

<input type="checkbox"/>	Totalmente probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

b) Estoy activamente buscando trabajo.

<input type="checkbox"/>	Totalmente probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

c) Tan pronto como sea posible me cambiaré de trabajo.

<input type="checkbox"/>	Totalmente probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

17. ¿Qué tan probable es que permanezcas en tu trabajo actual si estas insatisfecho(a) con la remuneración, pero satisfecho(a) con la cultura organizacional?

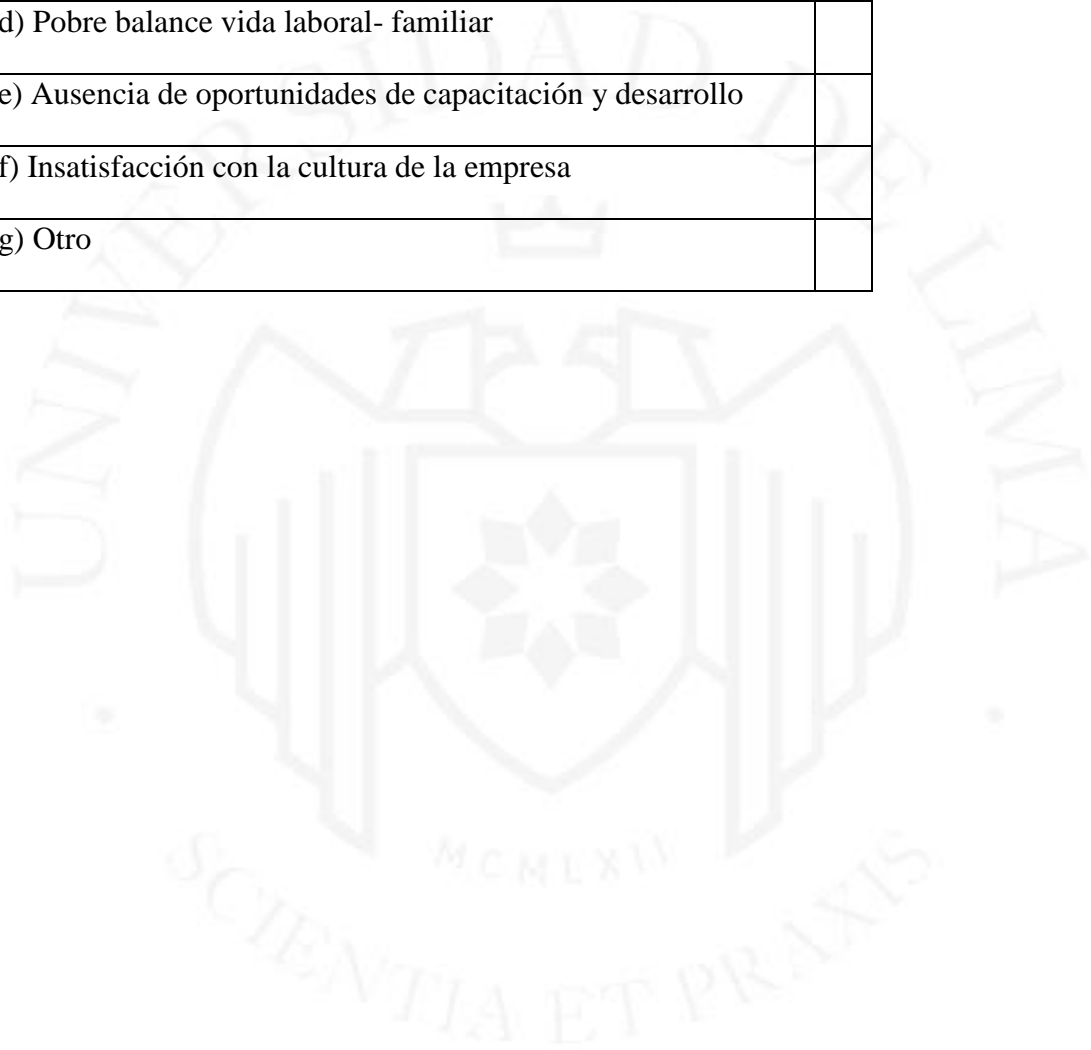
<input type="checkbox"/>	Totalmente probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

18. ¿Qué tan probable es que permanezcas en tu trabajo actual si estas insatisfecho(a) con la cultura organizacional, pero satisfecho(a) con la remuneración?

<input type="checkbox"/>	Totalmente probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable
--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

19. ¿Cuál(es) de los siguientes factores serían la razón principal de renunciar a tu puesto actual? Marca con un (x) la respuesta.

a) Insatisfacción con el salario	
b) No hay reconocimiento por desempeño	
c) No hay línea de carrera	
d) Pobre balance vida laboral- familiar	
e) Ausencia de oportunidades de capacitación y desarrollo	
f) Insatisfacción con la cultura de la empresa	
g) Otro	



Anexo 4:Acta de validación 1



UNIVERSIDAD DE LIMA Carrera de Administración

Ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.
Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de Operacionalización y/o Avance de Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN TOTAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MILLENIALS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE MARKETING DE SUPERMERCADOS LÍDERES DEL SECTOR RETAIL

El proyecto tiene un enfoque: (a) Cualitativo ~~(b)~~ Cuantitativo (c) Mixto

Línea de Investigación:
Gestión de recursos Humanos

Alumno autor del Proyecto:
Analucía Montes

Profesor responsable:
Milagros Cárdenas

Gracias por su colaboración.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

MARIZA ARBULU LOYOLA.....

Edad: Sexo: F (X) M () Profesión: LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES MASTER EN DIRECCION DEL FACTOR HUMANO MBA

Especialidad: DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS - Años de Experiencia: +20

AÑOS Centro de trabajo: LE CORDON BLEU PERU

Cargo que desempeña: SUBDIRECTORA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Firma:Mariza Arbulu Loyola.....

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

II. Apreciación Cualitativa

Considero viable el proyecto en razón de la coherencia interna de sus elementos.....

 ...

Surco, 25 de enero 2022

Anexo 5:Acta de validación 2



UNIVERSIDAD DE LIMA Carrera de Administración

Ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de Operacionalización y/o Avance de Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN TOTAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MILLENIALS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE MARKETING DE SUPERMERCADOS LÍDERES DEL SECTOR RETAIL

El proyecto tiene un enfoque: (a) Cualitativo ~~(b)~~ Cuantitativo (c) Mixto

Línea de Investigación:
Gestión de recursos Humanos

Alumno autor del Proyecto:
Analucía Montes

Profesor responsable:
Milagros Cárdenas

Gracias por su colaboración.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Elizabeth Otero Ibañez

Edad: Sexo: F (X) M () Profesión: Administradora

Especialidad: Gestión de personas - Años de Experiencia: 30 Centro de trabajo:

Universidad de Lima

Cargo que desempeña: Docente a tiempo parcial

Firma:

III. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores			X	
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.			X	
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		

IV. Apreciación Cualitativa

Recomiendo reconsiderar las dimensiones de la variable Rotación, ya que se trata un índice que indica la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente y se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. (Chiavenato 1998).

Por otro lado, es necesario tener claro el marco teórico que define las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Remuneración, que debieran finalmente reflejarse en las preguntas consideradas en la encuesta.

Surco, 2 de diciembre 2021

Anexo 6: Acta de validación 3



UNIVERSIDAD DE LIMA Carrera de Administración

Ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de Operacionalización y/o Avance de Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN TOTAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MILLENIALS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE MARKETING DE SUPERMERCADOS LÍDERES DEL SECTOR RETAIL

El proyecto tiene un enfoque: (a) Cualitativo ~~(b)~~ Cuantitativo (c) Mixto

Línea de Investigación:
Gestión de recursos Humanos

Alumno autor del Proyecto:
Analucía Montes

Profesor responsable:
Milagros Cárdenas

Gracias por su colaboración.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

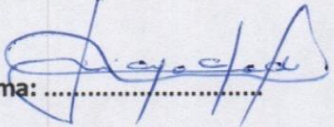
Nombres y Apellidos:

Doris Cayo Fajardo

Edad: 64 Sexo: F (X) M () Profesión: Administrador

Especialidad: Recursos humanos - Años de Experiencia: 30 - Centro de trabajo: Alquimia consultores

Cargo que desempeña: Consultor/ Gerente

Firma: 

V. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

VI. Apreciación Cualitativa

El instrumento es bastante consistente ya que contempla las variables de producto de la investigación tales como remuneración, cultura organizacional y está dirigida al público objetivo.

La formulación de preguntas no da margen para la ambigüedad de respuestas y facilita la auto aplicación. (no requiere apoyo)

Surco, 25 de enero 2021