

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS**

**AMBIENTE LABORAL Y ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES**  
**EN LA EMPRESA NEXOS S.A.C.**

**PRESENTADO POR: BETTY MARIBEL CASTILLO AGUIRRE**  
**Para optar el grado académico de MAESTRA EN GERENCIA SOCIAL Y**  
**RECURSOS HUMANOS**

**ASESORA: DRA. MARIA ISABEL VIGIL CORNEJO**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional para la culminación de mis estudios de posgrado y por alentarme a lograr el objetivo de la obtención de mi grado académico.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos los docentes de la maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos de la Escuela de Posgrado.

A los funcionarios y trabajadores de la Empresa NEXOS S.A.C. por haber hecho posible la realización de mi tesis.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>10</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<i>1.1 Marco histórico.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2 Marco Teórico.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.3 Marco Conceptual .....</i>	<i>36</i>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>40</b>
<b>EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS, VARIABLES .....</b>	<b>40</b>
2.1. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>40</b>
<i>2.1.1. Descripción de la realidad problemática .....</i>	<i>40</i>
<i>2.1.2. Antecedentes Teóricos.....</i>	<i>46</i>
<i>2.1.3 Definición del Problema General y Específicos .....</i>	<i>50</i>
2.2 <b>FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>51</b>
<i>2.2.1 Finalidad .....</i>	<i>51</i>
<i>2.2.2 Objetivos, general y específicos.....</i>	<i>51</i>
<i>2.2.3 Delimitación del estudio .....</i>	<i>52</i>
<i>2.2.4 Justificación e importancia del Estudio .....</i>	<i>53</i>
2.3. <b>HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>53</b>
<i>2.3.1 Supuestos teóricos.....</i>	<i>53</i>
<i>2.3.2 Hipótesis, principal y específicas .....</i>	<i>54</i>
<i>2.3.3 Variables e indicadores.....</i>	<i>55</i>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>57</b>
<b>MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>57</b>
3.1 <b>POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>57</b>

3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO .....	57
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS .....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>59</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	72
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	80
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	86
5.2 RECOMENDACIONES .....	87
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>88</b>
<b>IV. ANEXOS.....</b>	<b>94</b>
ANEXO 1. CUESTIONARIO DE (LITWIN & STRINGER, 1968) .....	94
ANEXO N°2: ROTACIÓN DEL PERSONAL .....	96

## RESUMEN

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar la influencia del ambiente laboral en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

El tipo de investigación fue explicativo y el nivel aplicado, el método y diseño de investigación fue ex post facto.

La población estuvo compuesta por 310 colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C. y la muestra estuvo constituida por 172 colaboradores seleccionados mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple.

En el caso de la variable ambiente laboral se utilizó el instrumento validado de Litwin y Stringer constituido por 9 dimensiones: estructura, identidad, recompensa, responsabilidad, desafío, cooperación, conflictos, relaciones y estándares conformado por 53 enunciados.

El instrumento que se utilizó para medir la rotación del personal fue un cuestionario utilizado en la empresa NEXOS S.A.C. constituido por 2 dimensiones: rotación interna, rotación externa con 12 enunciados en escalas nominales.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman por tratarse de variables cualitativas utilizando el margen de error de 0.05.

Los resultados fueron que tanto la dimensión “recompensa” como la dimensión “conflictos” influyen significativamente en la rotación laboral de los colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C.

**Palabras claves:** Ambiente laboral: estructura, identidad, recompensa, responsabilidad, desafío, cooperación, conflictos, relaciones, estándares; rotación del personal: rotación interna, rotación externa.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the influence of the work environment on the rotation of the collaborators in the company NEXOS S.A.C. The type of research was explanatory and the applied level, method and research design was ex post facto.

The population was composed of 310 employees of the company NEXOS S.A.C. And the sample consisted of 172 collaborators selected using simple random probabilistic sampling.

In the case of the labor environment variable, the validated instrument of Litwin and Stringer was composed of 9 dimensions: structure, identity, reward, responsibility, challenge, cooperation, conflicts, relationships and standards, made up of 53 statements.

The instrument that was used to measure staff turnover was a questionnaire used in the company NEXOS S.A.C. Consisting of 2 dimensions: internal rotation, external rotation with 12 statements on nominal scales.

For the hypothesis test, the Spearman Rho nonparametric test was used because it was a qualitative variable using the margin of error of 0.05.

The results were that both the "reward" dimension and the "conflicts" dimension significantly influence the work rotation of NEXOS S.A.C. employees.

**Keywords:** Work environment: structure, identity, reward, responsibility, challenge, cooperation, conflicts, relationships, standards; Rotation of personnel: internal rotation, external rotation.

## INTRODUCCIÓN

La tesis presentada se basa en los fundamentos teóricos de Gonçalves (2000) quien señala que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En tal sentido, Litwin y Stringer (1978 citados por Gonçalves, 2000) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización: estructura, identidad, recompensa, responsabilidad, desafío, cooperación, conflictos, relaciones y estándares.

En lo referente a la Rotación del personal Chiavenato, Idalberto (2011) afirma que la rotación del personal está referida a *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”*

Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Según Sheehan, E. (2001) se clasifica de dos maneras: la rotación de personal interna y externa. La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.



Este trabajo de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los Fundamentos Teóricos, citando el marco histórico, marco teórico y el marco conceptual.

En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, citando los antecedentes teóricos y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación así como la definición operacional de variables.

En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV se realiza la Presentación y Análisis de Resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, en el Capítulo V se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado la tesis.

## CAPÍTULO I

### Fundamentos Teóricos de la Investigación

#### 1.1 Marco histórico

Chiavenato, Idalberto (1999) sostiene que a comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló la llamada escuela de la **administración científica**, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña, constituye la unidad fundamental de la organización. Los aspectos relevantes de la organización racional del trabajo son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción. Concepto de homo-económicas (hombre económico), condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, supervisión funcional.

En 1916 surge en Francia la llamada **teoría clásica de la administración** hace énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales (autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo) aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

**La teoría neoclásica** surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó fue dar la relacionada con el dilema de centralización versus la descentralización. Buena parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los factores que conducen a la decisión de descentralizar, así como ventajas y desventajas que produce esta descentralización. La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo. La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. Esta puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas). La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. Esta se puede dar a tres niveles: Global (dirección), departamental (gerencia), y operacional (supervisión). El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente con los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación de desempeño, comparación de desempeño frente a los estándares establecidos y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

**El enfoque humanístico** promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (administración clásica). En el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y el grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico aparece en los Estados Unidos en la década de los años treinta. Su desarrollo fue posible gracias al

desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y de manera especial la psicología de trabajo. Esta se orientó en dos aspectos básicos.

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. El objetivo de la psicología de trabajo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo por lo menos teoría. Los temas predominantes en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En 1954 aparece la **administración por objetivos** y Peter F. Drucker fue considerado como el creador de este tipo de administración. El APO, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de cada gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un método que el gerente general y el gerente de área utilizan para definir conjuntamente las metas y especificar las responsabilidades de cada posición en función de los resultados esperados. APO, presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento.
- Interrelación de los objetivos departamentales
- Énfasis en la mediación y el control de los resultados
- Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos

- Apoyo constante del staff.

**La burocracia** es una forma de organización que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos. Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización. Para Max Weber el término burocracia es todo lo contrario, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimo detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades. Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales.

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de la autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

**La teoría estructuralista** de la administración surge en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia. Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad. De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones. La teoría

estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interrelación con su medio ambiente. Sin embargo las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

**La Teoría Behaviorista**, se originó en los Estados Unidos en las ciencias de la conducta. Para muchos representa la aplicación de la Psicología organizacional en la administración. Su preocupación es por los procesos y la dinámica organizacional, a esto se llama el comportamiento organizacional. Para explicar el comportamiento humano se toma como base: la motivación humana, los estilos de administración y el proceso de decisión.

La motivación humana: se sustenta en la teoría de motivación de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. La Teoría de Maslow o teoría de la jerarquía de las necesidades, sostiene que las necesidades humanas dominan la dirección del comportamiento humano. Necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), necesidades secundarias (sociales, de estima, autorrealización). La Teoría de F. Herzberg, dice que hay dos factores que orientan al comportamiento de las personas: Factores higiénicos o extrínsecos, estos se localizan en el ambiente que rodea a la persona y los principales son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección, las condiciones físicas o ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima en la empresa etc. Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción y si son pésimos o precarios provocan la insatisfacción. Los factores motivacionales están relacionados con el motivo del cargo y con la tarea que el individuo ejecuta. Si estos son óptimos provocan la satisfacción en la persona, pero si son precarios evitan la satisfacción. Las teorías de motivación desarrolladas por A. Maslow y por F. Herzberg presentan puntos en coincidencia. Los factores higiénicos de F. Herzberg se refiere a las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad aunque incluyen algunas de tipo social) y las motivacionales se refieren a las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Ambiente laboral**

#### **Definiciones**

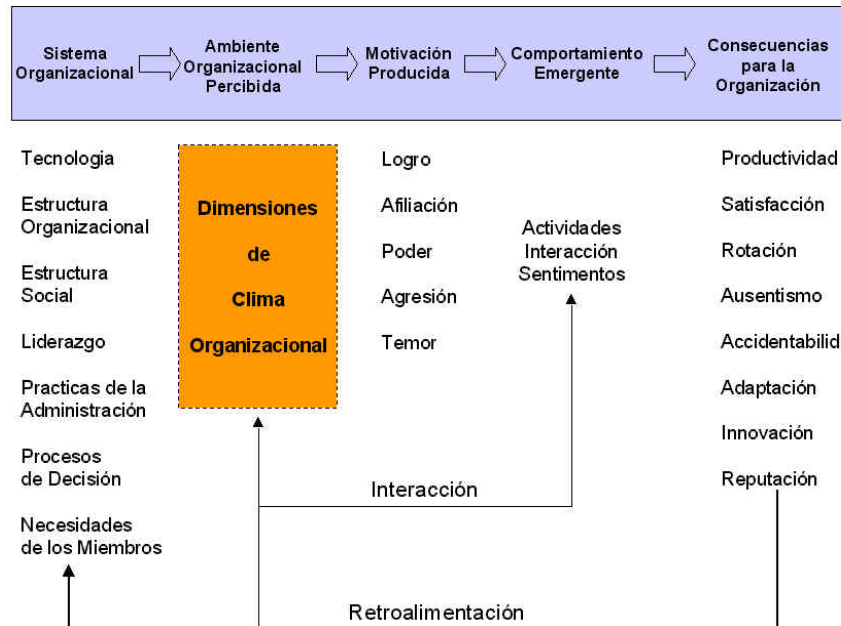
Existen diversos conceptos citados como sinónimos del ambiente laboral llamado también clima de trabajo, clima organizacional o condiciones laborales.

El clima organizacional es un concepto de naturaleza multinivel, el cual considera factores procedentes de los individuos, los grupos y la propia organización. Este concepto tiene un carácter integrador del comportamiento organizacional.

Algunas definiciones sobre clima hacen referencia a percepciones individuales compartidas, pero en ellas debe haber un grado de acuerdo. Fue durante la década de los 70's cuando se produjeron numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, sobre todo por los problemas relacionados con su medición; también se produjeron problemas internos de tipo metodológico y conceptual. Algunos autores han mostrado escepticismo en el planteamiento de los cuestionarios y auto informes para la medición del clima, además de las críticas realizadas por parte de algunos autores que emplearon mayoritariamente metodologías de naturaleza cualitativa.

Según Johannesson (1973), la conceptualización del Clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Lawrence y Lorsh (1967). Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer (1978) ya que al hablar de *percepciones* se hace posible una medición a través de cuestionarios. Estos autores definen el Clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo.

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Litwin y Stringer (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:



**Fuente: Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*.**

Ruiz (1995) señaló diferentes definiciones de Clima, entre ellas: *“Una primera de carácter puramente descriptivo es la de Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.*

*“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”.*

*“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se*



*manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización. El socio de la organización se ve inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.*

*“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc.)”.*

Por su parte Gonçalves (2000) señala que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Para Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los trabajadores de la misma.

Para Chiavenato (2011), el concepto de Clima organizacional, expresa la

influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus trabajadores y que influye en su conducta. El Clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral, y; es bajo y desfavorable, en las situaciones que frustran esas necesidades.

De acuerdo con Cabrera (1998) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

### **Teorías sobre Clima Organizacional**

González Galán (2000), manifiesta que el término Clima Organizacional, es similar al de Clima de trabajo, definiéndolo como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en que desarrollan su trabajo en la organización. Pero lo distingue del Clima organizacional, en tanto, no interviene en su configuración, todos los miembros de la organización.

La teoría de Clima organizacional de Likert (1967 citado por Brunet, 2004), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Pfeffer (2006), señala que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Repercute tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios e innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas dentro de la organización. Un buen clima favorece la actitud de la gente para

enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Según Chiavenato (2009), el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Al momento de diagnosticar el clima organizacional, se debe tener en cuenta que pueden existir distintos tipos de clima, tal como lo señala Bolívar (2000):

1.- **Clima de tipo autoritario**, se presenta a su vez en dos caracterizaciones:

En el clima de tipo **autoritario explotador** la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo **autoritario paternalista** existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los

empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

## 2.- **Clima de tipo participativo, pueden ser: Consultivo o Participación en grupo.**

En el clima de tipo **participativo consultivo** la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima de tipo **participación en grupo** existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

### **Dimensiones de Clima Organizacional**

Si bien no hay acuerdo para definir cuáles son las dimensiones del clima organizacional, existen unos cuantos modelos para su estudio y en tanto muchos de ellos coinciden en las dimensiones a tener en cuenta para concebir el clima, en otros casos esto no es así. Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Tomando como base el estudio de Hellrieger y Slocum (1974), se consideran las siguientes dimensiones para la medición de Clima Organizacional:

- a. Autonomía: Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- b. Estructura: Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.
- c. Aspectos Físicos: Evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- d. Recompensa: Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo

adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores

- e. Consideración: Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
- f. Calidez: Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- g. Apoyo: Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

Es necesario el conocimiento de toda la información que permita efectuar el diagnóstico del clima organizacional, en tal sentido, Litwin y Stringer (1978 citados por Gonçalves, 2000), *postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.*

### **1. Estructura**

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

### **2. Responsabilidad**

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autonómicas. Esta dimensión verifica

el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

### **3. Recompensa**

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

### **4. Desafío**

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

### **5. Relaciones**

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre los trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros

empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización.

#### **7. Estándares**

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

#### **8. Conflictos**

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

#### **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Estructura</b>	objetivo planeación control tecnología información
	<b>identidad</b>	sentido de pertenencia compromiso participación integración Dirección
	<b>Recompensa</b>	Reconocimiento Premios Desarrollo
	<b>Responsabilidad</b>	Autonomía
	<b>Desafío</b>	Riesgo Asumir retos
	<b>Cooperación</b>	Ambiente laboral Relaciones grupales trabajo en equipo
	<b>Conflictos</b>	Respeto Tolerancia
	<b>Relaciones</b>	Relaciones
	<b>Estándares</b>	Normas de comportamiento Normas de procedimiento

Fuente: Dimensiones de Clima Organizacional. Litwin y Stringer (1978).

Según Brunet (2004), existen diversos investigadores que pese a haber abordado la medida del Clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones con las que el Clima debe ser evaluado:

Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines
Gavin	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración por los administradores Riesgos y desafíos
Friendlander y	Empeño

Margulies	Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Lawler et al	Competencia eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad
Litwin y Stringer	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflicto Identidad
Meyer	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Likert	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos Procesos de Control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto contra cooperación

	Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo
--	---

**Fuente: Brunet, L. (2004) El Clima de Trabajo en las Organizaciones.**

Marchant (2005) determinó la manera en que el clima organizacional está influyendo en las organizaciones, evaluando las siguientes dimensiones:

- a. Satisfacción extra económica: reconocimiento, estilo de supervisión y trato hacia los funcionarios, motivación a los funcionarios;
- b. Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico;
- c. Comunicación organizacional: coordinación funcional de las unidades;
- d. Estructura: dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión;
- e. Situación económica contractual: remuneración, equidad, sistema contractual;
- f. Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes: perfeccionamiento y capacitación pertinentes a la renovación tecnológica;
- g. Integración social en la organización: instancias de convivencia y comunicación, preocupación por la salud laboral y problemas social – laboral del personal.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión acerca de la utilidad de realizar el diagnóstico del clima organizacional, Rodríguez (2007), propone en su investigación, una serie de elementos evaluados y determinados a través de la misma, entre ellos:

- 1.- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas

disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes y valores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.

- 2.- Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de las organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 3.- Educación. Esto se refiera a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.
- 4.- Confrontación. El término se refiere a abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de las terceras partes y la negociación del rol.
- 5.- Incremento de la interacción y la comunicación. La creciente interacción y

comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede afectar cambios en las actitudes y la conducta, contrarresta esta tendencia, permite que cada individuo verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

- 6.- Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción del trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad en el trabajo y la formación de equipos.
- 7.- Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es el responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos 2 aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- 8.- Energía y optimismos crecientes. Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, entre otros.

## **1.2.2 Rotación de personal**

### **Definiciones**

Existen varias definiciones realizadas por diversos autores sobre el concepto Rotación de personal.

Chiavenato, Idalberto (2011) afirma que la rotación del personal está referida a *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”*

Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una organización, de esta definición se deduce que no se debe considerar como rotación, el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros pues en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la organización. Del mismo modo si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la organización, mas no a sustituir a otros que existan antes, tampoco cuenta esto para la rotación, si no que se refiera más bien al crecimiento de la institución.

Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional.

Rodríguez Fernández, Andrés (1998) define la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo

consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”.

*“Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata”*

En relación a todo lo antes mencionado podemos definir rotación de recursos humanos como:

La fluctuación de recursos humanos entre una organización y su ambiente, que está definido por el número de personas que ingresan y que salen de la organización, con el objetivo de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo, conllevando a múltiples cambios en el trabajador y la organización.

#### **1.2.2.1 Tipos de Rotación de personal**

Según Sheehan, E. (2001), menciona que la rotación de personal se puede desarrollar de dos maneras: la rotación de personal interna y externa. La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

La rotación de personal es consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento de los empleados. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización.

##### **a. Rotación Interna**

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina., entonces la rotación interna busca

enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos”, así tenemos:

**Las Transferencias:** Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor remuneración.

**Los Ascensos:** Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y remuneración.

**Los Descensos:** Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y remuneración a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

#### **b. Rotación Externa**

Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar. Taylor (1999) menciona que existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones:

**La rotación laboral voluntaria:** Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc. La rotación voluntaria presenta todavía otro conjunto de situaciones, para consideración de la dirección de personal.

**La rotación laboral voluntaria inevitable:** Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

**La rotación laboral involuntaria:** Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal



funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

### **Causas de las rotaciones de personal**

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o teniendo oportunidades en otras organizaciones.

Y justamente uno de los problemas que frecuentemente se presenta en una empresa, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de la vacante.

Una de las causas más comunes y que se sitúa al interior de las organizaciones, puede ser por un desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros.

Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus

competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.

Según **Reyes Ponce**“, la rotación de personal tiene diversas causas, podríamos ante todo dividir las en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria” 5, es importante distinguir ambas:

### **Causas Forzosas**

Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por una necesidad económica o por un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las causas forzosas suponen el resultado de decisiones muy difíciles y dolorosas, que tienen un profundo impacto sobre la organización y sobre todo, sobre el empleado que pierde su trabajo, cabe señalar:

Por terminación de la relación laboral: Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo

Por muerte: Es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.

Por incapacidad permanente: El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.

Por enfermedad: Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Por jubilación: Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos que obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se

ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

### **Causas Voluntarias**

Las causas voluntarias se producen cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con un superior etc. La decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo. Las rupturas voluntarias pueden evitarse o ser inevitables. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario, cabe señalar:

**Por renuncia del trabajador:** Esta es quizá la causa que mejor pueda controlarse ya que por los medios que a continuación se mencionan se puede saber cuál es la verdadera causa de la renuncia:

Búsqueda de mejores remuneraciones.

Búsqueda de desarrollo profesional.

Relaciones de trabajo inadecuadas (jefes o compañeros)

Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.

Tipo de trabajo no satisfactorio para el empleado.

Problemas de alineamiento con las políticas y cultura de la organización.

Condiciones de trabajo inadecuadas entre ellos: la lejanía de su hogar.

### **Por razones personales o familiares.**

**Por mala selección y acomodación:** Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para su empresa, que llevarán a la rotación.

**Por inestabilidad natural:** Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra.

**Insatisfacción laboral:** Otra de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección .

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización.

### **1.1.3 Marco Conceptual**

#### **1. Actitud laboral:**

Conjunto de sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento.

#### **2. Clima Organizacional:**

Es la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos.

A continuación se detallan, las definiciones de las dimensiones de Clima Organizacional:

#### **3. Estructura:**

Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos,

trámites y otras condicionantes a las que se ven enfrentados los trabajadores en la organización.

**4. Identidad:**

Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**5. Recompensa**

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

**6. Responsabilidad**

Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, su autonomía para desarrollar las actividades en la organización.

**7. Conflictos**

Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

**8. Compromiso organizacional:**

Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

**9. Cultura organizacional:**

Conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otras institucionales estandarizando sus conductas sociales.

**10. Estrés laboral:**

Condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una

oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. El estrés se puede manifestar de varias maneras (presión sanguínea elevada, pérdida del apetito, úlceras, irritabilidad, dificultad para la toma de decisiones, desmotivación, propensión a sufrir accidentes, ausentismo, tardanzas, etc.) y agruparse en tres categorías: fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

#### **11. Motivación laboral:**

Estado de ánimo interno de los empleados que los hacen comportarse en una forma que aseguren el logro de los objetivos meta. Casi todos los comportamientos humanos conscientes son motivados o causados por un estímulo, premio o refuerzo.

#### **12. Trabajo en equipo:**

Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí.

#### **13. Remuneraciones:**

Contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

#### **14. Rotación:**

Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La fluctuación de recursos humanos entre una organización y su ambiente, que está definido por el número de personas que ingresan y que salen de la organización, con el objetivo de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial

profesional, así como mejorar su nivel retributivo, conllevando a múltiples cambios en el trabajador y la organización.

**15. Rotación interna:** consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa por transferencias, ascensos o descensos.

**16. Rotación externa:** la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales. Ésta se puede dar en casos como: muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar.

## **CAPÍTULO II**

### **El Problema, Objetivos, Hipótesis, Variables**

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática**

La empresa NEXOS S.A.C es una empresa familiar que fue fundada el 4 de abril del 2000, está especializada en la fabricación, así como en la instalación de campamentos y módulos principalmente para la industria minera, de construcción y petrolera. En los últimos meses, la baja economía ocasionó recesión en la minería, por tal razón, ha comenzado a buscar más licitaciones con el Estado Peruano para la construcción de colegios y hospitales. La empresa tiene una gran participación en el mercado del país, es así como ha participado en la construcción de campamentos de la minera Odebrecht y Plus Petrol.

Entre sus principales competidores directos encontramos a la empresa Spice Wise y Helix Contratistas Generales S.AC.

La compañía busca la diferenciación con los productos que ofrecen al mercado, por esta razón, cuentan con un servicio de garantía superior al de sus competidores. La empresa ofrece hasta veinte años de soporte por la compra de sus módulos, mientras la competencia ofrece aproximadamente entre ocho y diez años. Estas características adicionales de post venta son las que diferencian a la empresa de las demás. Además, ofrece alquileres de módulos si es necesario. El transporte y el armado depende del tipo de contrato a realizar con el cliente, en algunos casos se arman en el lugar deseado o se transportan hechos mediante vía aérea.

Los productos que ofrecen son, campamentos que pueden ser módulos fijos, módulos móviles, jinbow, carpas y almacenes (Anexo 1). Además, se pueden construir módulos para desastres naturales como refugios. Los módulos son contruidos de paneles de acero zincalumnizados y galvanizados unidos con un sistema de machihembrado que la empresa instala encima de concreto o algunas plataformas metálicas.



NEXOS Comerciales tiene un área de Capital Humano que tiene como objetivo proveer a personal idóneo, capacitarlo, desarrollarlo y evaluarlo. El área de Capital Humano está compuesto por posiciones:

1. Gerente de Capital Humano.
2. Coordinador de Capital Humano.
3. Coordinador de Selección.
4. Analista de Remuneraciones.
5. Asistente de Planillas.
6. Asistente de Capital Humano
7. Asistente de Selección
8. Auxiliar de Capital Humano
9. Practicante de Capital Humano

Dentro de su organización, en el Capital Humano existen 4 subsistemas liderados por la Gerencia de Capital Humano:

1. Reclutamiento, Selección e Inducción
2. Remuneraciones y Nominas
3. Administración de Personal
4. Capacitación y Desarrollo

#### 1.- RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION

En esta área trabajan 3 posiciones y líneas abajo el detalle de cada posición con su objetivo y funciones

**PUESTO:** Coordinador de Selección

**OBJETIVO:** Gestionar el proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción y Chequeo médico de los nuevos colaboradores, a fin de asegurar que el personal contratado cumpla con las competencias requeridas en el perfil y sean cubiertas en el tiempo oportuno.

**PUESTO:** Asistente de Selección

OBJETIVO: Cubrir las vacantes requeridas por la Organización dentro del plazo determinado y con personal calificado que se afine al perfil solicitado.

PUESTO: Practicante de Selección

OBJETIVO: Brindar soporte eficientemente al área de Selección en el proceso de reclutamiento, selección, inducción e ingreso del personal. Buscando constantemente la mejora continua en dichos procesos.

## 2.- REMUNERACIONES Y NOMINAS

En esta área trabajan 2 posiciones y líneas abajo el detalle de cada posición con su objetivo y funciones.

PUESTO: Asistente de Planillas

OBJETIVO: Absolver y atender consultas a todo el personal con respecto a sus pagos y otras consultas del área

PUESTO: Analista de Remuneraciones

OBJETIVO: Pago oportuno de remuneraciones, obligaciones tributarias laborales, y beneficios sociales

## 3 Y 4.- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACION –DESARROLLO.

En esta área trabajan 3 posiciones y líneas abajo el detalle de cada posición con su objetivo y funciones.

PUESTO: Coordinador de Capital Humano

OBJETIVO: Gestionar y coordinar el cumplimiento de los procesos de Capital Humano, brindando soporte directo a la Gerencia en la consecución de los objetivos estratégicos del área

PUESTO: Asistente de Capital Humano

OBJETIVO: Brindar soporte en los procesos de Capacitación y Contratación de personal, así como llevar un correcto control de las pólizas de seguro y gestión de beneficios corporativos.

PUESTO: Auxiliar de Capital Humano

OBJETIVO: Ingresar y mantener actualizado los datos del personal, en los módulos del Spring de Recursos Humanos y Planilla, así como auxiliar y brindar soporte a todos los procesos de gestión de Capital Humano.

La rotación del personal operativo de las 4 áreas como paneles, montaje, almacén y mantenimiento, en especial Montaje, es alta; debido a la duración de las OE o Proyectos en Planta, esto no permite que el compromiso y concientización en el uso de EPPs en este personal alcance los niveles deseados para lograr la reducción del índice de accidentabilidad, por ejemplo durante los meses de Mayo y Setiembre, el índice de frecuencia aumento debido a los accidentes de trabajo que tuvimos con personal de estas áreas. Se realizan charlas de 5 minutos diarias, capacitaciones mensuales, inspecciones, campañas, para la prevención de accidentes.

Se ha evidenciado que el personal como Supervisores y Encargados de las áreas operativas tienen una baja participación en las capacitaciones mensuales de SSOMA, así como en las charlas de 5 minutos (el dictado es casi siempre realizado por el Supervisor de SSOMA) , lo cual complica lograr el involucramiento del personal operario a cargo de ellos, también se evidencia en ellos retrasos en los tiempos para el levantamiento de las observaciones y condiciones inseguras de sus áreas producto de las inspecciones realizadas por SSOMA.

El clima Laboral está relacionado con el grado de motivación de los integrantes en la empresa. Cuando la motivación es alta entre los miembros, el clima laboral aumenta y genera también una mejora en las relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, por distintos factores como la frustración o las barreras que

se presentan para la satisfacción de las necesidades, el clima laboral tiende a bajar. Notablemente el clima laboral es satisfactorio en aquellas situaciones que son confortables ante las necesidades personales y es así, que ello eleva la autoestima de los trabajadores dentro de una institución. Dando como resultados mejoras laborales. El clima laboral afecta en el trabajo, es decir, se manifestará a través de cómo actúan los colaboradores, como interactúan entre ellos, como se da la atención a los consumidores, entre otros aspectos. Tenemos niveles de clima:

**Clima elevado:** Se caracteriza por el nivel de satisfacción en el trabajo, bajo la percepción del optimismo, euforia y reciprocidad.

**Clima Neutro:** no se encuentran muchas variables en lo que percibe el colaborador.

**Clima bajo:** existe discrepancia entre los colaboradores, ya que ellos no se encuentran satisfechos y existe rebeldía ante los superiores.

## **CLIMA LABORAL EN NEXOS**

De acuerdo con lo anterior podemos clasificar el clima Laboral en NEXOS como Clima Neutro y bajo esta perspectiva se puede dar las siguientes alcances:

- Se siente el clima laboral dividido entre las 4 Gerencias, es decir cada una de ellas tiene su propio Microclima.
- No se puede generalizar a toda la Organización ya que es marcada la diversidad en los estilos de comunicación y liderazgo que posee cada Líder y/o Gerente.
- El mejor clima laboral lo tiene la Gerencia comercial ya que tiene una mayor cercanía a la Gerencia General, en general los trabajadores de esa Gerencia se sienten a gusto trabajando en la empresa y tienen también sus propias políticas positivas internas y también la rotación es muy baja.
- En la Gerencia de Finanzas se puede rescatar que al tener mayor personal femenino hace que puedan organizar actividades y que promuevan la unión entre los colaboradores del área y por ende aportar al

clima laboral. Existen casos puntuales de maltrato e injusticia pero pese a ello la rotación en el área es la más baja, esto puede ser debido a que su motivación es más que laboral. Se rescata la buena actitud de los Jefes del área y también que tienen sus propias políticas internas positivas que son autorizadas por la Gerencia General.

- En la Gerencia de Operaciones el clima laboral es neutro uno de los factores es porque tiene la mayor cantidad de colaboradores de la organización, sin embargo la rotación no es alta. No existe una unión muy sólida entre sus colaboradores ya que dependen mucho de su líder, esto origina que los Jefes no sientan autonomía de decisión y afecte en el clima de su área. En esta Gerencia también aplican Políticas internas positivas que son autorizadas por la Gerencia directamente. Es rescatable que pese a que ha habido casos de descontento del personal, es en esta Gerencia en donde se producen frecuentes reingresos.
- En la Gerencia de Capital Humano se siente un clima agradable y en el cual se resalta la unión del equipo y el respaldo del Gerente del área, se sienten respetados y eso se refleja. Se tienen políticas internas positivas donde se reflejan valores unión, honestidad y creatividad.

En general como beneficios que influyen en la motivación de los empleados y por ende el clima laboral de NEXOS serían: La movilidad de acercamiento, tanto de ida como de vuelta, la política de refrigerios y movilidad pasada las 8:30 pm y la política de compensación de horas que se da en la mayoría de las gerencias. Debemos agregar que se debe manejar un cronograma de actividades de bienestar y e incluir de integración ya que esto mejora el clima laboral e unión entre todos los colaboradores de la organización. Actualmente existen actividades pero no son presupuestadas sino reactivas, adicionalmente se organizan actividades pero de manera aislada que cada Gerencia organiza.

Por estas razones se desea realizar el estudio para poder determinar si el ambiente laboral y cada una de sus dimensiones influye en la rotación interna y externa de los colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C.

### **2.1.2. Antecedentes Teóricos**

Sandoval Sosa, Norma Catalina (2011) en el trabajo de investigación titulado **Causas que generan la rotación de personal en la tienda OXXO CRUZ ROJA**, en Morelia –Michoacán afirma que la rotación de personal afecta tanto a la organización como a los miembros de la misma, se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual este refleja la moral del trabajo de la misma; uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben la organización a los empleados que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto cuando un empleado es despedido o si este decide irse, la organización siempre pierde, cuando un empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la organización y tiene un estado de ánimo muy negativo, los empleados insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico o retraimiento físico e incluso a actos francos de agresión o de retos por presuntas injusticias.

Chávez Rodríguez Erika Leticia en la tesis titulada **Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico “LA HUERTA” MORELIA** en Morelia – Michoacán sostiene que la rotación cuando supera los niveles considerados aceptables y positivos: Lleva consigo una serie de efectos negativos que se resumen en escasa productividad, necesidad continúa y elevada de adiestramiento, falta de funcionalidad organizativa, dificultad en el trabajo, desconfianza en la empresa y en los jefes.

-En tareas no especializadas en las que la sustitución de un empleado por otro no es excesivamente difícil, algunas organizaciones optan por pagar salarios bajos y asumir unas tasas altas de rotación: Esto derivado de la baja satisfacción laboral producida por un tipo de trabajo que suele ser poco

estimulante. Por el contrario, cuando la rotación es costosa y debe ser evitada, la mejor estrategia consiste en remunerar salarialmente al personal por encima del promedio del mercado, para atraer y retener, por esta vía, a los empleados mejores y más cualificados.

Flores, Roberto, J. L. Abreu y M. H. Badi (2008) en la tesis **Factores que originan la rotación de personales las empresas Mexicanas**, llegó a las siguientes conclusiones:

1. La baja remuneración aumenta la rotación del personal: De acuerdo a los estudios, los encuestados consideran que la baja remuneración aumenta la rotación de personal en un alto y mediano nivel.
2. La selección incorrecta propicia el aumento de la rotación de personal: En los estudios realizados se comprobó que los encuestados están de acuerdo en que la selección incorrecta afecta la rotación de personal en un alto y mediano nivel.
3. La baja motivación ocasiona un incremento en la rotación de personal: En la investigación realizada se comprobó que un 90% de los encuestados hizo notar que la baja motivación incrementa la rotación de personal.
4. Las bajas biológicas elevan la rotación de personal: En la realización de los estudios de investigación el 85 % de los encuestados manifestaron que no tiene efecto y no impactan las bajas biológicas en la rotación de personal.
5. Las bajas sociales incrementan la rotación de personal: En los estudios que se realizaron de investigación los encuestados considera que existe un bajo nivel de rotación por las bajas sociales.
6. Las bajas por motivos personales aumentan la rotación de personal. :De acuerdo a los resultados de la investigación el 80 % de los encuestados considera que existe un bajo nivel de rotación por las bajas personales.

Por lo anteriormente expuesto las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.

Paredes Ruiz, María Mercedes (2011) en su tesis: **Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala**, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los factores que inciden en los índices de rotación de personal en una empresa que se dedica a la venta de calzado al detalle en Guatemala son los salarios que perciben los vendedores de tienda, la imposibilidad de continuar con sus estudios y los horarios de trabajo que deben cumplir. Adicionalmente se identifican factores secundarios que también inciden en los índices de rotación los cuales son: el contenido del trabajo, la distancia del trabajo a la casa del colaborador y alguna enfermedad que le afecte.
2. Empresas del mismo giro de negocio ofrecen en el mercado laboral mejores salarios y beneficios, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo y ubicaciones más próximas a la vivienda del colaborador, lo cual incide en la decisión de retiro de los colaboradores.
3. La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

Ledesma Celis, Javier (2006), en su tesis: **Posibles causas de la rotación del personal, en Mensajerías Express MD, S. A.** llegó a las siguientes conclusiones:

1. En lo que respecta a las conclusiones, tenemos que estas están de una manera un poco rezagadas por el hecho de que los métodos aplicados no nos permitieron profundizar en nuestro principal objetivo, como lo era la relación ente la motivación del personal y la alta rotación que se produce en esta empresa.
2. En el principal interés de desenvolvimiento de nuestra hipótesis en relación a su veracidad o comprobación, tenemos que esta resulto negativa. Es decir



que no hay elementos suficientes que nos permitan deducir que efectivamente la alta rotación del personal no está estrechamente relacionada con la motivación, que se tiene en la organización.

3. El estudio solo pretende ser un marco de referencia o la base que permita un mayor análisis de todos los factores intrínsecos y extrínsecos que pueden afectar la relación entre la motivación ejercida en una organización así su repercusión en la tasa de rotación en una organización dada.
4. Dentro de las variables asociadas al estudio tenemos: edad, género, antigüedad y nivel educativo, ya que son estas las que se incluyeron en el cuestionario aplicado de las que nos permite deducir que hay elementos o factores que pueden ser analizados y aprovechados para otras investigaciones. En lo que respecta a la variable de género, tenemos que de acuerdo a los métodos aplicados nos dieron resultados negativos en cuanto a alguna relación entre el género y la motivación o rotación. Es decir que podemos deducir que el hecho de ser hombre o mujer no afecta en correspondencia a su motivación o durabilidad dentro de la empresa.

Se encontró el estudio de Calderón Molina, Viviana y Solís Agüero, Sedalí (2008), San José, Costa Rica, en su tesis titulada **“Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de montes de oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos”** llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La mayor parte de los y las funcionarias entrevistadas se ubican en el grupo de edad de 25 a 34 años, pertenecen al sexo femenino, son solteros (as), poseen título universitario de bachillerato y/o licenciatura y tienen más de tres años de laborar para el País.
- 2) Las condiciones laborales que motivan a la mayoría de los y las entrevistadas son: las instalaciones físicas, el salario, el horario de

trabajo, la relación con los pacientes y/o usuarios, el trabajo que se realiza y la organización para la cual se trabaja (PAIS).

- 3) Las condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado son: la seguridad en el trabajo, los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, la actual carga de trabajo, el desempeño laboral de los compañeros (as), la cercanía y confianza con los superiores, las oportunidades de capacitación, el reconocimiento del desempeño, y las oportunidades de ascender de puesto y de desarrollo profesional.
- 4) En relación a los incentivos y su actual gestión, la mayoría de los y las funcionarias considera que el PAIS no tiene incentivos económicos, ni no económicos, no existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos, no han recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, no hay o desconocen la existencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y para un porcentaje importante del personal entrevistado, los incentivos de otras instituciones son mejores que los del País.
- 5) La mayoría de los y las entrevistadas proponen que sea la evaluación del desempeño (individual y grupal), el criterio a ser tomado en cuenta para el otorgamiento de los incentivos, el cual debe darse cada vez que así se requiera, sin que haya diferenciaciones entre los puestos de trabajo, siendo la Dirección del Programa quien los otorgue y que este otorgamiento sea de conocimiento del resto de compañeros.

### **2.1.3 Definición del Problema General y Específicos**

#### **Problema General**

¿Cómo influye el ambiente laboral en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?

#### **Problemas Específicos**

1. ¿Cómo influye **la estructura** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?

2. ¿Cómo influye **la identidad** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
3. ¿Cómo influye **la recompensa** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
4. ¿Cómo influye **la responsabilidad** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
5. ¿Cómo influye **el desafío** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
6. ¿Cómo influye **la cooperación** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
7. ¿Cómo influyen **los conflictos** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
8. ¿Cómo influyen **las relaciones** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?
9. ¿Cómo influyen **los estándares** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La investigación tiene como propósito identificar los factores que más influyen en la rotación tanto interna como externa en los colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C.

El ambiente laboral es uno de los factores que puede influir de manera prevalente en la rotación por tanto se trata de establecer la influencia de cada dimensión del clima laboral con la rotación.

### **2.2.2 Objetivos, general y específicos**

#### ***Objetivo general***

Determinar la influencia del ambiente laboral en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer la influencia de **la estructura** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
2. Determinar la influencia de **la identidad** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
3. Precisar la influencia de **la recompensa** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
4. Identificar la influencia de **la responsabilidad** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
5. Establecer la influencia del **desafío** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
6. Determinar la influencia de **la cooperación** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
7. Precisar la influencia de **la dimensión conflictos** del ambiente laboral en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
8. Identificar la influencia de **las relaciones** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
9. Establecer la influencia de **los estándares** en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### **2.2.3 Delimitación del estudio**

#### **Delimitación Temporal**

El periodo que abarcará el presente estudio será de octubre de 2016 a febrero de 2017.

#### **Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en la Empresa NEXOS S.A.C.

#### **Delimitación Social**

Se trabajará con los colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C.

#### **Delimitación Conceptual**

El estudio considera los siguientes conceptos: ambiente laboral: estructura, identidad, recompensa, responsabilidad, desafíos, cooperación, conflicto, relaciones y estándares; rotación laboral: interna y externa.

## **2.2.4 Justificación e importancia del Estudio**

El estudio permitirá determinar la influencia de los aspectos del ambiente laboral en la rotación de los colaboradores de la Empresa NEXOS S.A.C. y será de gran relevancia porque servirá para que los colaboradores puedan identificarse con la empresa, mostrar un mayor compromiso y demostrar mayor esfuerzo para la mejora de la organización.

## **2.3. Hipótesis y variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

En cuanto al ambiente laboral es concebido como el clima de la organización o empresa definido y para efectos de su medición partimos de la definición otorgada por Litwin & Stringer (1978). Estos autores definen el Clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo.

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Litwin y Stringer citan 9 dimensiones o aspectos dentro del ambiente de trabajo: estructura, identidad, recompensa, responsabilidad, desafíos, cooperación, conflictos, relaciones y estándares.

En lo referente a la **rotación del personal** Sheehan, E. (2001), menciona que se puede desarrollar de dos maneras: la rotación de personal interna y externa. La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

La rotación de personal es consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización por ello, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización.

Chiavenato, Idalberto (2011) afirma que la rotación del personal está referida a *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa*

*que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”*

Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Rodríguez Fernández, Andrés (1998) define la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”.

*“Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata”*

### **2.3.2 Hipótesis, principal y específicas**

#### ***Hipótesis principal***

El ambiente laboral influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

#### ***Hipótesis específicas***

1. **La estructura** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
2. **La identidad** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
3. **La recompensa** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
4. **La responsabilidad** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

5. **El desafío** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
6. **La cooperación** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
7. **Los conflictos** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
8. **Las relaciones** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
9. **Los estándares** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### 2.3.3 Variables e indicadores

#### Variable independiente

Ambiente laboral

#### Variable dependiente

Rotación de los colaboradores

#### Definición operacional de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>AMBIENTE LABORAL</b> (variable independiente)	<b>Estructura</b>	Conoce los objetivos. Planeación. Control Uso de tecnología. Manejo de información.
	<b>Identidad</b>	Sentido de pertenencia Compromiso Participación Integración Dirección
	<b>Recompensa</b>	Reconocimiento Premios Desarrollo
	<b>Responsabilidad</b>	Autonomía.





## CAPÍTULO III

### Método, Técnica e Instrumentos

#### 3.1 Población y Muestra

##### Población

La población estuvo compuesta por 310 colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C.

##### Muestra

Estuvo constituida por 172 colaboradores de la empresa NEXOS S.A.C.

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple.

$$n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(E)^2 (N-1) + (p.q)Z^2}$$

##### Dónde:

N = 310 colaboradores

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96

E = 0.05

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5) 1.96^2 \cdot 310}{(0.05)^2 (310 - 1) + (0.5 \times 0.5) 1.96^2}$$

n = 172 colaboradores de la Empresa NEXOS S.A.C.

#### 3.2 Diseño utilizado en el estudio

En la investigación se utilizó el método y diseño ex post facto o retrospectivo ya que las variables ambiente laboral y rotación del personal ya han acontecido y continúan dándose en la actualidad. El fenómeno de estudio es la rotación de los colaboradores y se desea explicar los factores que lo están afectando en la empresa NEXOS S.A.C.

##### Diseño Ex post facto

M<sub>1</sub>: Oy (f) Ox

Dónde:

**M<sub>1</sub>**: muestra de colaboradores

**O<sub>x</sub>** = Ambiente laboral

**O<sub>y</sub>** = rotación del personal

**f** = en función de

### **Tipo y nivel de Investigación**

El tipo de investigación fue explicativa porque responderá a una relación causal entre las variables de estudio.

El nivel de investigación fue aplicada porque se utilizaron instrumentos para recolectar la información y comprobar las hipótesis.

## **3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

### **Técnicas**

El estudio utilizó la técnica de encuestas para medir las variables ambiente laboral y rotación del personal.

### **Instrumentos**

En el caso de la variable ambiente laboral se utilizó el instrumento validado de Litwin y Stringer constituido por 9 dimensiones y 50 ítems. (Anexo 1)

El instrumento que se utilizó para medir la rotación del personal será un cuestionario utilizado en la empresa NEXOS S.A.C.

## **3.4 Procesamiento de datos**

Una vez aplicados los instrumentos se procedió a elaborar una base de datos en el paquete estadístico SPSS versión 24, para luego diseñar tablas de resultados con frecuencias y porcentajes por cada dimensión e indicador de ambas variables.

Se utilizarán pruebas estadísticas no paramétricas para la comprobación de las hipótesis por tratarse de variables cualitativas en el estudio, como chi cuadrado y Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### Presentación y Análisis de los Resultados

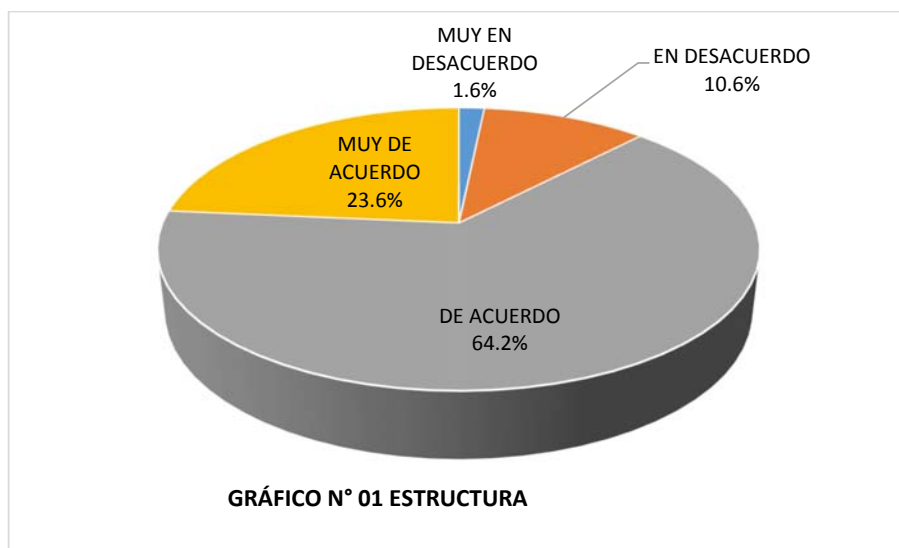
#### 4.1 Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados según la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa NEXOS S.A.C. que ha medido aspectos relacionados con el Clima Organizacional y la Rotación del Personal.

También presentamos la información sobre los motivos por los cuales los trabajadores tendrían una posible rotación.

**TABLA N° 01  
ESTRUCTURA**

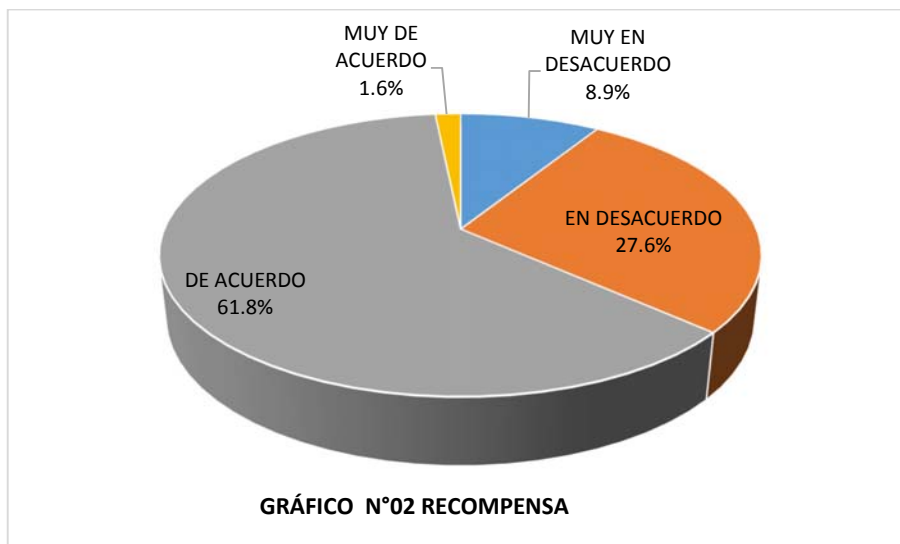
<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	2	1,6
EN DESACUERDO	13	10,6
DE ACUERDO	79	64,2
MUY DE ACUERDO	29	23,6
Total	123	100,0



En la tabla N° 01 sobre la primera dimensión denominada Estructura del Ambiente Organizacional está referida al sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo, observamos que el 64.2% es decir 79 trabajadores están de acuerdo con que en la empresa NEXOS S.A.C se percibe una estructura adecuada en la cual se da la flexibilidad de las condiciones de trabajo dando lugar al estado de percepción de clima favorable. Seguido por el 23.6% que demuestra su total acuerdo con esta dimensión ello podría deberse a que perciben los elementos estructurales que tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo. Sin embargo, existe un 11.2% es decir 15 trabajadores que opinan que no existiría flexibilidad sino rigidez de las condiciones de trabajo determinadas por la institución como elemento condicionante de esta imagen.

**TABLA N° 02  
RECOMPENSA**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	11	8,9
EN DESACUERDO	34	27,6
DE ACUERDO	76	61,8
MUY DE ACUERDO	2	1,6
Total	123	100,0



En la tabla N° 2 sobre la dimensión del clima laboral denominada Recompensa podemos decir que corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores.

Los resultados se inclinan al “de acuerdo” con la recompensa en un 61.8% es decir 76 trabajadores están conformes con las compensaciones salariales así como con los estímulos que la organización les brinda por el cumplimiento de sus funciones.

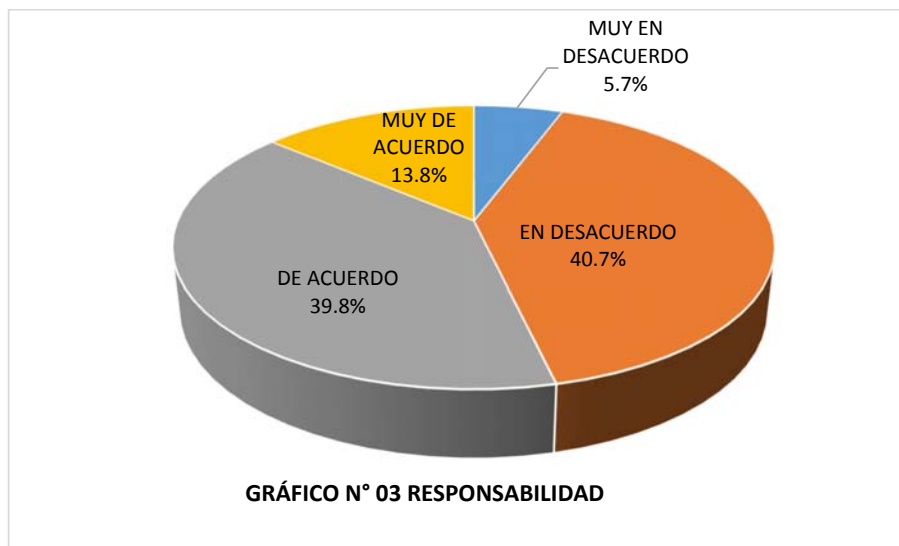
Sin embargo, un 27.6% seguido de un 8.9% representado por 34 y 11 trabajadores se muestran “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” respectivamente, con sus remuneraciones y con los estímulos que brinda la empresa NEXOS S.A.C.

La recompensa si bien parece ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría un clima organizacional favorable, solamente es un aspecto a tener en cuenta, junto con ellas todas las demás formas son importantes.

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga es materia de esta dimensión.

**TABLA N° 03  
RESPONSABILIDAD**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	7	5,7
EN DESACUERDO	50	40,7
DE ACUERDO	49	39,8
MUY DE ACUERDO	17	13,8
Total	123	100,0

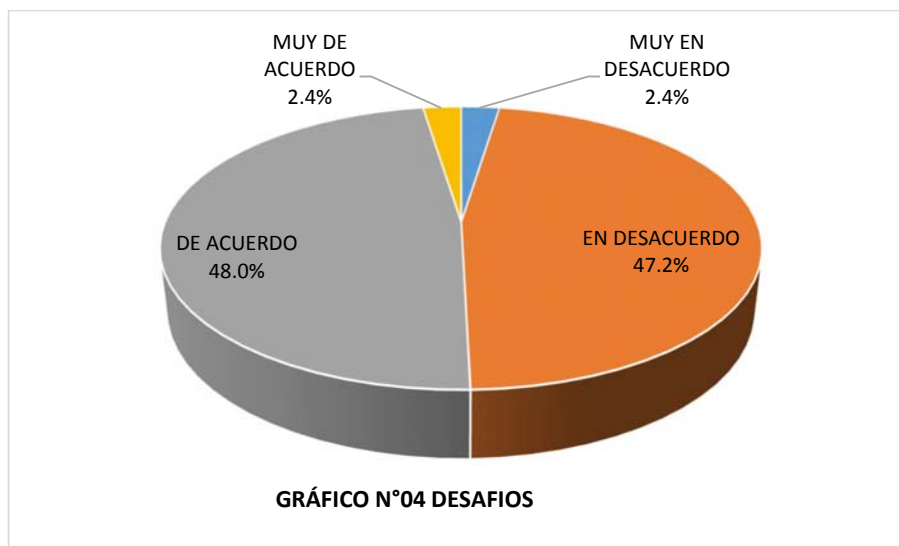


La tercera dimensión del clima organizacional es la responsabilidad entendida como la libertad basada en el compromiso. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones es importante en la empresa.

En la tabla N° 03 se observa que el 40.7% sumado a un 5.7% opina que está “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con las percepciones sobre el cumplimiento de la responsabilidad en la empresa NEXOS S.A.C., seguido de un 39.8% y un 13.8% que manifiesta estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con que en la empresa se cumplen las responsabilidades y se muestra el compromiso. Apparently the opinions would be divided.

**TABLA N° 04  
DESAFIOS**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	3	2,4
EN DESACUERDO	58	47,2
DE ACUERDO	59	48,0
MUY DE ACUERDO	3	2,4
Total	123	100,0



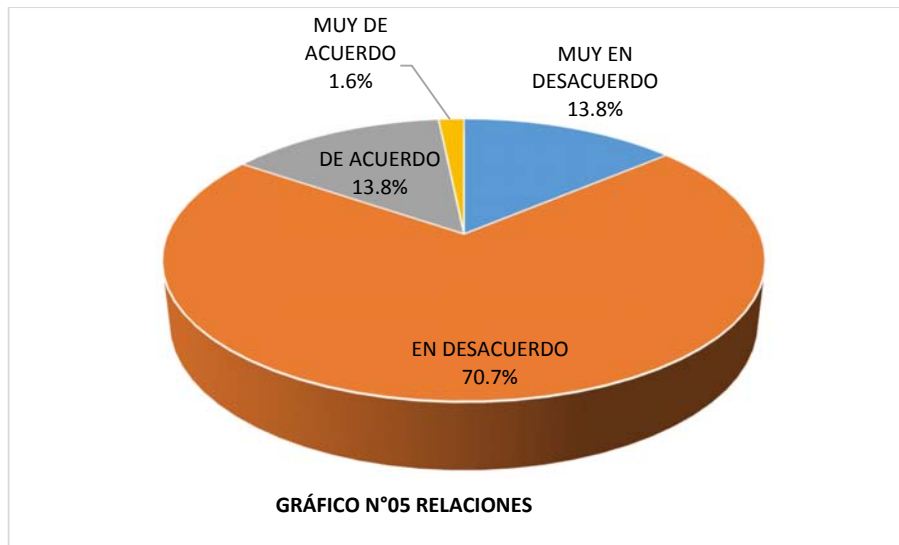
La cuarta dimensión del ambiente laboral la constituye los desafíos entendidos como uno de los aspectos a tener en cuenta que significa el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos.

En esta tabla observamos que los trabajadores han respondido estar “de acuerdo” en un 48% y “muy de acuerdo” en un 2.4% en que perciben favorablemente los desafíos que diariamente deben cumplir para lograr objetivos del trabajo que desempeñan, un resultado similar se da en el 47.2% de trabajadores y el 2.4% quienes respondieron “en desacuerdo” y

“ Muy en desacuerdo” con el hecho de que en la empresa se cumplen los desafíos, al parecer estos trabajadores no opinan favorablemente sobre el hecho de estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

**TABLA N° 05  
RELACIONES**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	17	13,8
EN DESACUERDO	87	70,7
DE ACUERDO	17	13,8
MUY DE ACUERDO	2	1,6
Total	123	100,0



En la tabla N° 05 referida a la dimensión “Relaciones” del ambiente laboral se observa que en su gran mayoría responden desfavorablemente, es decir el 70.7% y el 13.8% representados por 87 y 17 trabajadores respectivamente respondieron esta “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con que existan buenas relaciones entre los jefes y los trabajadores.

Solo el 13.8% seguido de un 1.6% es decir 17 y 2 trabajadores si perciben un ambiente favorable en cuanto a las relaciones de los trabajadores con

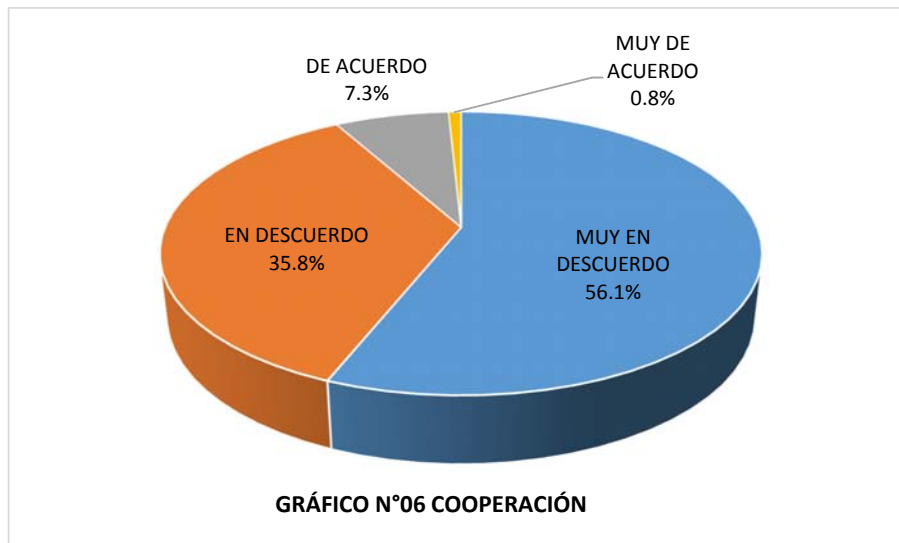


los jefes.

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre los trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización. Sin embargo, los resultados son desfavorables en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 06  
COOPERACIÓN**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESCUERDO	69	56,1
EN DESCUERDO	44	35,8
DE ACUERDO	9	7,3
MUY DE ACUERDO	1	,8
Total	123	100,0



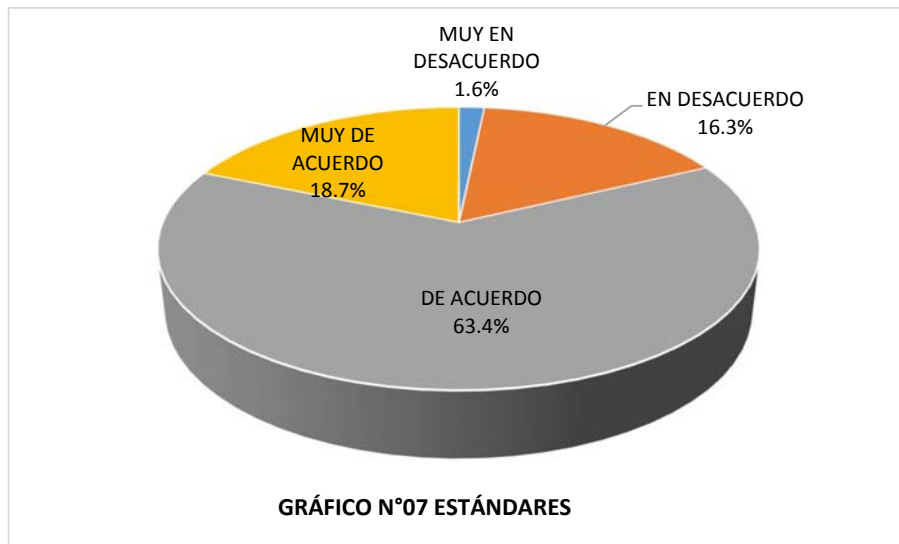
En la tabla N° 06 referida a la sexta dimensión denominada Cooperación del ambiente laboral se observa que el mayor porcentaje se estaría ubicando en categorías desfavorables en cuanto a las

respuestas de los trabajadores, es decir el 56.1% y el 35.8% representados por 69 y 44 trabajadores opinan que no existe cooperación en la empresa mostrando estar “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo” ello significa que un sentimiento negativo de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

Solo 10 trabajadores de los 123 es decir el 8.1% manifiesta estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con la cooperación en la empresa poniendo énfasis en el apoyo mutuo, tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

**TABLA N° 07  
ESTÁNDARES**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	2	1,6
EN DESACUERDO	20	16,3
DE ACUERDO	78	63,4
MUY DE ACUERDO	23	18,7
Total	123	100,0

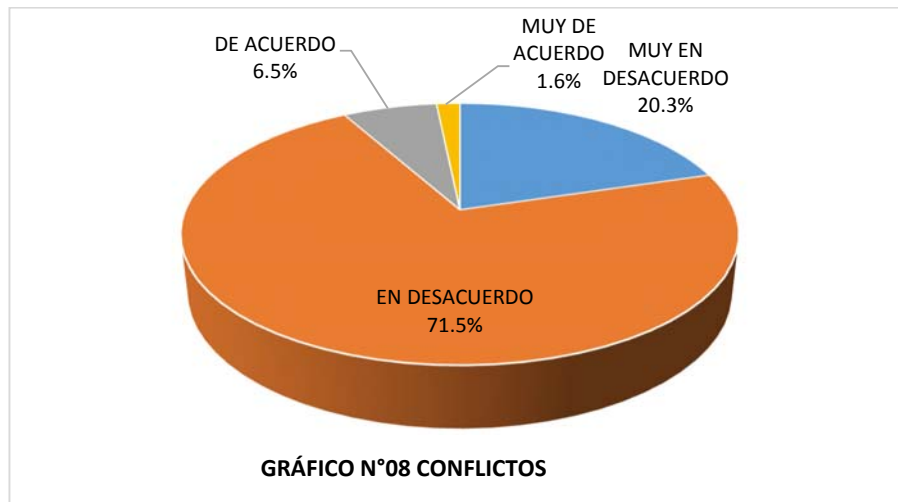


En la tabla N° 07 observamos los resultados de la séptima dimensión del ambiente laboral denominado Estándares, que viene a ser cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

En su mayoría los trabajadores muestra una opinión favorable, el 63.4% seguido del 18.7% está “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con que se cumplen los estándares en la empresa NEXOS S.A.C. seguido de 16.3% y el 1.6% representado por 22 trabajadores quienes están “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con que en la empresa realmente se cumplan los estándares exigidos como la producción de bienes y servicios.

**TABLA N° 08  
CONFLICTOS**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	25	20,3
EN DESACUERDO	88	71,5
DE ACUERDO	8	6,5
MUY DE ACUERDO	2	1,6
Total	123	100,0



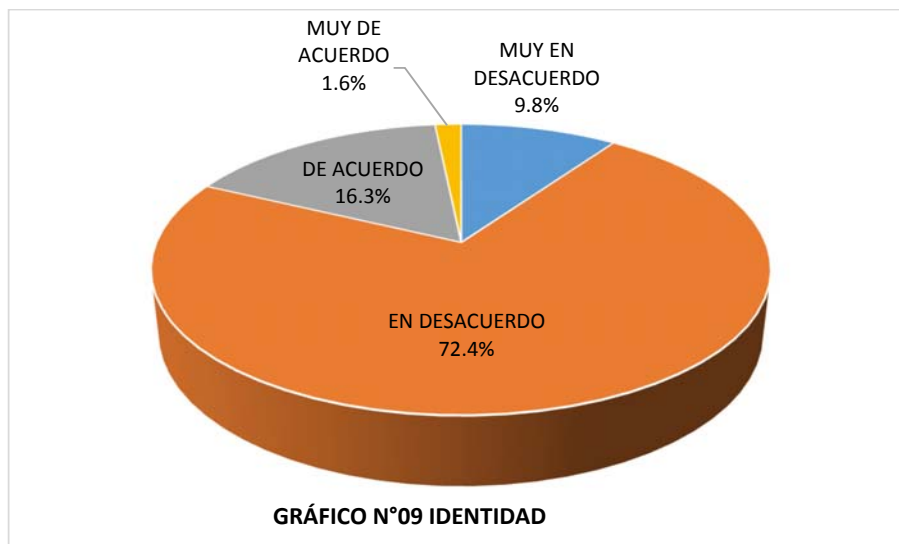
En la tabla N° 08 observamos los resultados de la dimensión “Conflictos” del ambiente laboral, en la cual el 71.5% seguido del 20.3% opinan estar “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con la percepción de los conflictos en la empresa porque opinan que no pueden expresar sus opiniones aunque no estén de acuerdo con sus jefes.

Solo un 6.5% y 1.6% estarían de acuerdo y “muy de acuerdo” con la posibilidad de expresar sus opiniones aunque sean discrepantes con el resto.

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

**TABLA N° 09**  
**IDENTIDAD**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	12	9,8
EN DESACUERDO	89	72,4
DE ACUERDO	20	16,3
MUY DE ACUERDO	2	1,6
Total	123	100,0



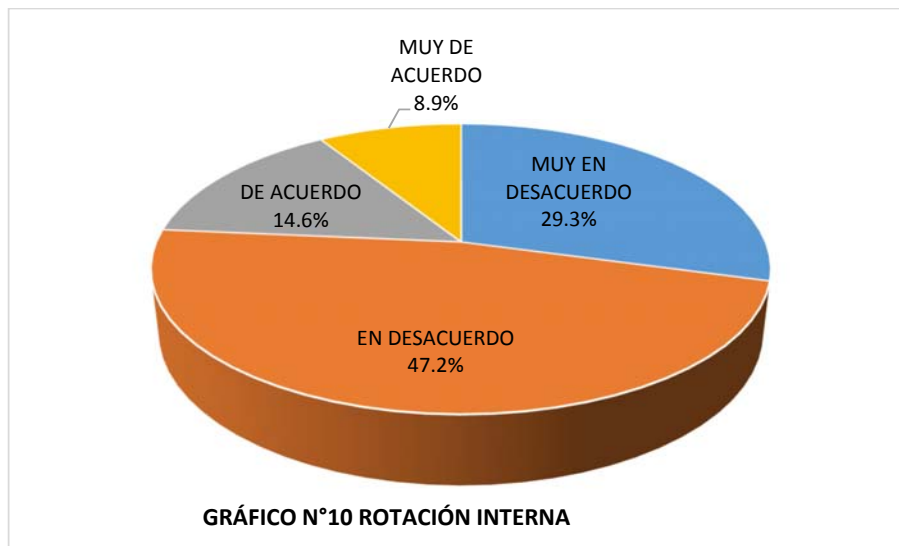
En cuanto a la novena y última dimensión del ambiente familiar que es la Identidad se define como el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Se observa en la tabla N° 09 que un alto porcentaje del 72.4% y el 9.8% se mostrarían “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con el hecho de que los trabajadores se identifican con la institución NEXOS S.A.C. este es un resultado desfavorable si consideramos que los trabajadores no han logrado un sentimiento de pertenecer a la empresa ni estar identificados con los objetivos de la organización.

Solo un 16.3% y un 1.6% muestra estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo” respectivamente con la percepción de identidad, sin embargo, este porcentaje es muy bajo considerando que solamente 22 de 123 trabajadores se ubican en estas categorías favorables.

**TABLA N° 10  
ROTACIÓN INTERNA**

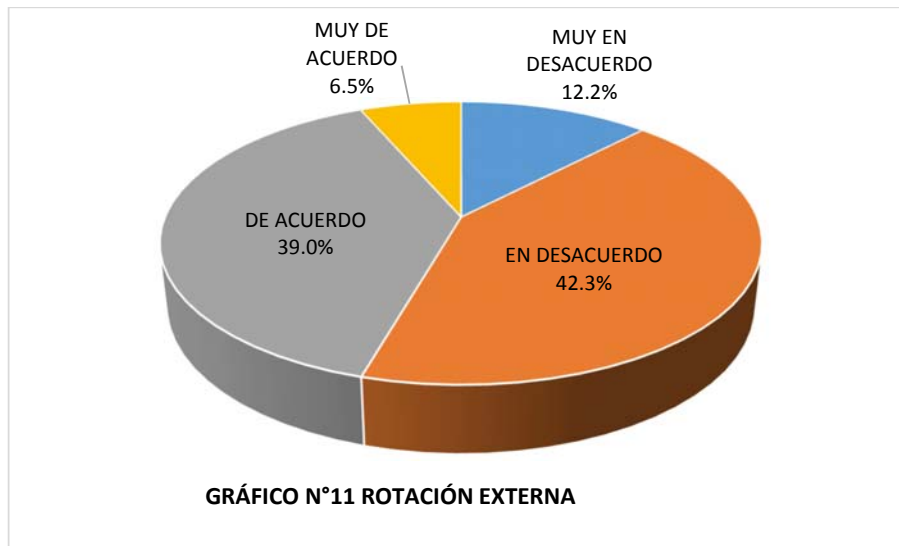
<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	36	29,3
EN DESACUERDO	58	47,2
DE ACUERDO	18	14,6
MUY DE ACUERDO	11	8,9
Total	123	100,0



En la tabla N° 10 observamos que la rotación interna es percibida por los trabajadores como desfavorable ya que un 47.2% y 29.3% se encontraría “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con que se reubique al personal en otros puestos, solo un 14.6% mostraría su “acuerdo” y un 8.9% estaría muy de acuerdo con los cambios de ubicación en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 11  
ROTACIÓN EXTERNA**

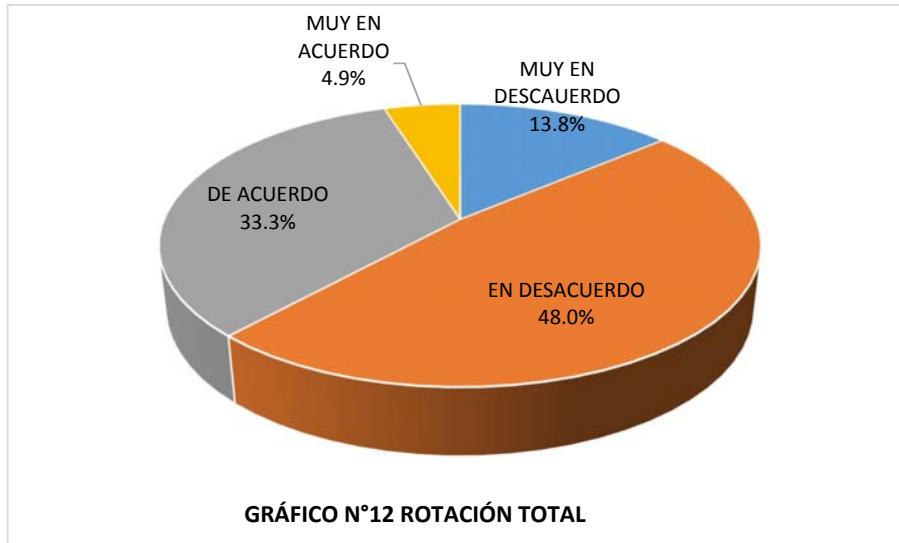
	Frecuencia	Porcentaje
MUY EN DESACUERDO	15	12,2
EN DESACUERDO	52	42,3
DE ACUERDO	48	39,0
MUY DE ACUERDO	8	6,5
Total	123	100,0



En la tabla N° 11 observamos que también la rotación externa es percibida por los trabajadores como desfavorable ya que un 42.3% y 12.2% se encontraría “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con que el personal sea despedido, deje el trabajo voluntariamente, cese, enfermedad u otros motivos que lo hagan abandonar definitivamente la empresa NEXOS S.A.C., un 39% mostraría su “acuerdo” y un 6.5% estaría muy de acuerdo con el retiro definitivo de la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 12  
ROTACIÓN TOTAL**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
MUY EN DESACUERDO	17	13,8
EN DESACUERDO	59	48,0
DE ACUERDO	41	33,3
MUY EN ACUERDO	6	4,9
Total	123	100,0



En la tabla N° 12 observamos que la rotación total producto de la rotación interna y externa es percibida por los trabajadores como desfavorable ya que un 48% y 13.8% se encontraría “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con que el personal rote de su puesto en la empresa NEXOS S.A.C., un 33.3% mostraría su “acuerdo” y un 4.9% estaría muy de acuerdo con la rotación tanto interna como externa de la empresa NEXOS S.A.C.

#### **4.2 Contrastación de Hipótesis**

##### **Formulación de la hipótesis específica 1**

**La estructura** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.



### Formulación de la hipótesis nula 1

**La estructura no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 13**  
**CORRELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

Correlaciones			ROTACION EXTERNA
Rho de Spearman	ESTRUCTURA	Coefficiente de correlación	-,108
		Sig. (bilateral)	,235
		N	123
	ROTACION EXTERNA	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

### Toma de decisión:

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es -0.108 ubicada en una correlación escasa (0.01 – 0.20) se acepta la hipótesis nula es decir **la estructura no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### Formulación de la hipótesis específica 2

**La identidad** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### Formulación de la hipótesis nula 2

**La identidad no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 14**  
**CORRELACIÓN ENTRE IDENTIDAD Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			IDENTIDAD
Rho de Spearman	TOTAL_ROTACIÓN	Coeficiente de correlación	,121
		Sig. (bilateral)	,181
		N	123
	IDENTIDAD	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.121 ubicada en una correlación escasa (0.01 – 0.20) se acepta la hipótesis nula es decir **la identidad no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis específica 3**

**La recompensa** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis nula 3**

**La recompensa no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 15**  
**CORRELACIÓN ENTRE RECOMPENSA Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			RECOMPENSA
Rho de Spearman	ROTACION EXTERNA	Coeficiente de correlación	<b>,216*</b>
		Sig. (bilateral)	,016
		N	123
	RECOMPENSA	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

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

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.216** ubicada en una correlación baja (0.20 – 0.40) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir **la recompensa** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.021 menor a la probabilidad de 0.05.

**Formulación de la hipótesis específica 4**

**La responsabilidad** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis nula 4**

**La responsabilidad no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 16  
CORRELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD Y ROTACIÓN DEL  
PERSONAL**

			TOTAL ROTACIÓN	RESPONSABI LIDAD
Rho de Spearman	TOTAL ROTACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,121
		Sig. (bilateral)	.	,183
		N	123	123
	RESPONSABILIDAD	Coefficiente de correlación	,121	1,000
		Sig. (bilateral)	,183	.
		N	123	123

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.121 ubicada en una correlación escasa (0.01 – 0.20) se acepta la hipótesis nula es decir **la responsabilidad no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa.

### Formulación de la hipótesis específica 5

**El desafío** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### Formulación de la hipótesis específica 5

**El desafío no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 17**  
**CORRELACIÓN ENTRE DESAFIOS Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			DESAFIOS
Rho de Spearman	TOTAL ROTACIÓN	Coefficiente de correlación	,096
		Sig. (bilateral)	,293
		N	123
	DESAFIOS	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

#### Toma de decisión:

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.096 ubicada en una correlación escasa (0.01 – 0.20) se acepta la hipótesis nula es decir **el desafío no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### Formulación de la hipótesis específica 6

**La cooperación** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

### Formulación de la hipótesis nula 6

**La cooperación no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 18**  
**CORRELACIÓN ENTRE COOPERACIÓN Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			COOPERACION
Rho de Spearman	TOTAL ROTACIÓN	Coeficiente de correlación	,065
		Sig. (bilateral)	,478
		N	123
	COOPERACION	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.065 ubicada en una correlación escasa (0.01 – 0.20) se acepta la hipótesis nula es decir **la cooperación no** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis específica 7**

**Los conflictos** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis específica 7**

**Los conflictos no** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 19**  
**CORRELACIÓN ENTRE CONFLICTOS Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			CONFLICTOS
Rho de Spearman	TOTAL ROTACIÓN	Coeficiente de correlación	<b>,208*</b>
		Sig. (bilateral)	,021
		N	123
	CONFLICTOS	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

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

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.208** ubicada en una correlación baja (0.20 – 0.40) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir **los conflictos** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.021 menor a la probabilidad de 0.05.

**Formulación de la hipótesis específica 8**

**Las relaciones** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis específica 8**

**Las relaciones no** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 20**  
**CORRELACIÓN ENTRE RELACIONES Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			RELACIONES
Rho de Spearman	TOTAL ROTACIÓN	Coeficiente de correlación	-,084
		Sig. (unilateral)	,177
		N	123
	RELACIONES	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (unilateral)	.
		N	123

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es -0.084 se acepta la hipótesis nula es decir **las relaciones no** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis específica 9**

**Los estándares** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**Formulación de la hipótesis específica 9**

**Los estándares no** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**TABLA N° 21**  
**CORRELACIÓN ENTRE ESTÁNDARES Y ROTACIÓN DEL PERSONAL**

			ESTANDARES
Rho de Spearman	TOTAL ROTACIÓN	Coeficiente de correlación	,007
		Sig. (bilateral)	,940
		N	123
	ESTANDARES	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123

**Toma de decisión:**

Dado que, el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.007 ubicada se acepta la hipótesis nula es decir **los estándares no** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

**4.3 Discusión de resultados**

A la luz de los resultados obtenidos se ha comprobado que el ambiente laboral que se percibe en la empresa NEXOS S.A.C. es poco favorable en algunas dimensiones las cuales pasamos a detallar:

En la primera dimensión referida a la **estructura** 79 y 29 colaboradores se encontrarían “de acuerdo” y muy de acuerdo” representados por el 64.2% y 23.6% respectivamente referida a la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la empresa NEXOS S.A.C, vienen a ser los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo. (Tabla N°01).

En la segunda dimensión que trata sobre **recompensa** el 61.8% opina estar “de acuerdo” con las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Sin embargo, cabe destacar que a su vez un 27.6% estaría “en desacuerdo” con las condiciones salariales que perciben. (Tabla N° 02)



En cuanto a la tercera dimensión referida a la **responsabilidad** los colaboradores tienen percepciones positivas y negativas casi en un mismo porcentaje, el 40.7% opina estar en “desacuerdo” es decir 50 trabajadores y el 39.8% manifiesta estar “de acuerdo” representado por 49 colaboradores.

Este aspecto se refiere al sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión. (Tabla N° 3).

En la dimensión cuatro referida a los **desafíos** los colaboradores opinan estar “de acuerdo” en un 48%, 59 de ellos sienten que logran los desafíos en la empresa NEXOS S.A.C sin embargo un porcentaje equitativo del 47.2%, 58 colaboradores opinan estar “en desacuerdo” las opiniones están divididas en cuanto al mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. (Tabla N° 4).

En cuanto a la quinta dimensión del ambiente laboral referida a las **relaciones** encontramos resultados desfavorables debido a que el 70.7% está en “desacuerdo” sumado al 13.8% “muy en desacuerdo” con el sistema relacional sea entre los trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización. Sin embargo, los resultados son desfavorables en la empresa NEXOS S.A.C. (Tabla N° 5).

En lo referente a la sexta dimensión del ambiente laboral **cooperación** encontramos que nuevamente los resultados son negativos, un 56.1%, 69 colaboradores no encuentran que exista un clima de cooperación, falta que se brinde un apoyo mutuo entre jefes y trabajadores, ello significa que se presenta un sentimiento negativo de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.. (Tabla N° 6)

En cuanto a la dimensión séptima referida a los **Estándares**, los resultados son favorables ya que el 63.4% está “de acuerdo” sumado a un 18.7% “muy de acuerdo” es decir que 102 colaboradores manifiesta que los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas. (Tabla N° 7)

En lo que se refiere a la octava dimensión **conflictos** los resultados muestran que los colaboradores se encuentran “en desacuerdo” en un 71.5%, 88 colaboradores opinan que no pueden expresar sus opiniones aunque no estén de acuerdo con sus jefes. (Tabla N° 8)

En la novena y última dimensión del ambiente laboral **identidad** los colaboradores opinan estar “en desacuerdo” en un 72.4% con la identidad entendida como el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Tabla N° 9)

Este resultado es corroborado por los estudios de Sandoval Sosa, Norma Catalina (2011) en el trabajo de investigación titulado **Causas que generan la rotación de personal en la tienda OXXO CRUZ ROJA**, en Morelia –Michoacán afirma que la rotación de personal afecta tanto a la organización como a los miembros de la misma. Puntualiza que cuando es bajo su compromiso con la

organización y tiene un estado de ánimo muy negativo, los empleados insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico o retraimiento físico e incluso a actos francos de agresión.

En la segunda variable referida a la **rotación** encontramos la **rotación interna** opinando desfavorablemente con los cambios de puestos dentro de la Empresa o cambios en las áreas de trabajo, el 47.2% es decir 58 colaboradores sumado a un 29.3% , 36 trabajadores manifiestan estar en “desacuerdo” y “muy en desacuerdo”. (tabla N°10)

Finalmente, en cuanto a la **rotación externa** las opiniones son bastante desfavorables, el 42.3% y el 12.2% se manifiestan “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con que el personal sea despedido, deje el trabajo voluntariamente, cese, enfermedad u otros motivos que lo hagan abandonar definitivamente la empresa NEXOS S.A.C., un 39% mostraría su “acuerdo” y un 6.5% estaría muy de acuerdo con el retiro definitivo de la empresa NEXOS S.A.C. (Tabla N ° 11)

En cuanto a **las hipótesis** se ha demostrado que las dimensiones “**Conflictos**” y “**Recompensa**” son las que más influyen en la rotación del personal de la Empresa, este resultado es corroborado por los estudios de Flores, Roberto, J. L. Abreu y M. H. Badi (2008) en la tesis **Factores que originan la rotación de personales las empresas Mexicanas**, llega entre una de sus conclusiones a que la baja remuneración aumenta la rotación del personal. De acuerdo a los estudios, los encuestados consideran que la baja remuneración aumenta la rotación de personal en un alto y mediano nivel.

Otro estudio que coincide con nuestros hallazgos es la investigación realizada por Paredes Ruiz, María Mercedes (2011) en su tesis: **Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala**, quien concluye que:

1. Los factores que inciden en los índices de rotación de personal en una empresa son los salarios que perciben los vendedores de tienda, la imposibilidad de continuar con sus estudios y los horarios de trabajo que deben cumplir.
2. Empresas del mismo giro de negocio ofrecen en el mercado laboral mejores salarios y beneficios, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo y ubicaciones más próximas a la vivienda del colaborador, lo cual incide en la decisión de retiro de los colaboradores.
3. La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden en que el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

Una tercera investigación que coincide con nuestros resultados es la de Calderón Molina, Viviana y Solís Agüero, Sedalí (2008), San José, Costa Rica, en su tesis titulada **Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de montes de oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos** concluye que:

1. Las condiciones laborales que motivan a la mayoría de los y las entrevistadas son: las instalaciones físicas, el salario, el horario de trabajo, la relación con los pacientes y/o usuarios, el trabajo que se realiza y la organización para la cual se trabaja.
2. Las condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado son: la seguridad en el trabajo, los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, la actual carga de trabajo, el desempeño laboral de los compañeros (as), la cercanía y confianza con los superiores, las oportunidades de

capacitación, el reconocimiento del desempeño, y las oportunidades de ascender de puesto y de desarrollo profesional.

3. En relación a los incentivos y su actual gestión, la mayoría considera que no tiene incentivos económicos, ni no económicos, no existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos, no han recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, no hay o desconocen la existencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y para un porcentaje importante del personal entrevistado, los incentivos de otras instituciones son mejores.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

1. Se ha podido comprobar mediante el estudio que **la estructura** de la organización no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
2. En la investigación se ha demostrado que **la identidad** no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
3. Se ha podido demostrar que **la recompensa** influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C. siendo las remuneraciones e incentivos los que más influyen en la decisión de rotación.
4. También se ha demostrado que **la responsabilidad** no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
5. Por otra parte, el **desafío** no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
6. En lo referente a **la cooperación**, esta no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
7. Si se ha demostrado que los **conflictos** influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
8. Ha quedado comprobado que **las relaciones** no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
9. En cuanto a **los estándares** no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.
10. Finalmente, podemos afirmar que no todas las dimensiones del ambiente laboral influyen significativamente en la rotación de los colaboradores en

la empresa NEXOS S.A.C. porque solo se ha podido establecer la influencia significativa con las dimensiones conflictos y recompensa.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Evaluar periódicamente a los colaboradores a fin de identificar los factores que pueden estar afectando su desarrollo laboral con la finalidad de apoyarlos para la mejora del mismo.
2. Elevar los resultados de la investigación a los funcionarios de la empresa NEXOS S.A.C. para que conozcan las razones preponderantes de la rotación tanto interna como externa de sus colaboradores e incidir mas en los aspectos de mejora del clima organizacional.
3. Ampliar la investigación del clima organizacional en la empresa NEXOS S.A.C. vinculado a otros efectos o consecuencias que pueda estar produciendo en ella.
4. Realizar talleres de sensibilización para funcionarios y colaboradores para mejorar las condiciones del ambiente laboral y manejar los niveles de rotación interna y externa.

## 1. BIBLIOGRAFIA

- 1) Babson, Stanley M. (2011). **Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal**. México: Editorial Limusa.
- 2) Bavaresco, A. (2001). **Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación**. (4<sup>a</sup> ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- 3) Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- 4) Bolívar, A. (2000). **Los Centros Educativos como organizaciones que Aprenden: Promesas y realidades**. Madrid: Editorial La Muralla.
- 5) Bontis, N. (2002). **Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance**. Ph.D. Dissertation. Ontario: Ivey Business School – University of Western Ontario.
- 6) Brunet L. (2004). **El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias**. México, D.F.: Editorial Trillas.
- 7) Cabrera, G. (1998). **Clima organizacional en empresas Chilenas**. Brasil: II Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
- 8) Cabrera Piantini, Ana Ramona, Ledezma Elizondo, María Teresa, Rivera Herrera, Nora Livia (2011). **El Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del Estado de Nuevo León**.



- 9) Calderón, V. y Solís, S. (2008). **Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de Montes de Oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos.** Tesis de Maestría en Administración, San José, Costa Rica.
- 10) Carrasco, J. (2006). **Influencia de la Motivación en el Desempeño del Personal Técnico en la Empresa Ingesa Norte S.A. de la Ciudad de Chiclayo.** Tesis de Maestría en Administración. Chiclayo.
- 11) Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.** (1ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 12) Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 13) Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.** (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 14) Chilón, E. (2010). **Clima organizacional y motivación laboral en el personal docente de la facultad de estomatología de la universidad UIGV.** Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- 15) Cuya, L. (2010). **Motivación, satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad de Lurín.** Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- 16) Davis, V. y Newstron, J.W. (2000). **El comportamiento humano en el trabajo.** México, D.F.: Editorial Mc Graw – Hill.
- 17) Durán, F. (2006). **Efectos del ambiente interno en el desempeño laboral del recurso humano del Banco Continental.** Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

- 18) Drucker, P. (2002). **Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI**. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- 19) Dessler, Gary (1996) **Administración del Personal**. 6a.ed.México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- 20) Einiert, A. (1985). **Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones**. Barcelona. Editorial Herder.
- 21) Espinoza Ytuccayasi, Elizabeth Genara. (2012). **Rotación de personal en una empresa retail de Arequipa en el período Enero-Setiembre del año 2012**. Arequipa. Perú.
- 22) Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). **Factores que originan la rotación de personales las empresas Mexicanas**. México.
- 23) Gonçalves, A. (2000). **Fundamentos de Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- 24) Gonzáles Galán, A. (2000). **Calidad, eficacia y Clima en Centros Educativos: modelo de evaluación y relaciones causales**. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid, España.
- 25) Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 26) Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). **Organizational Climate and Job satisfaction: A comparative analysis**. Academy of Management Journal.
- 27) Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.
- 28) Johansson, R. (1973). **Some problems in the measurement of organizational climate. Organizational Behavior and human performance**. Bowling Green University. Estados Unidos.

- 29) Koonts, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración: Una perspectiva global y empresarial.** (13ª ed.). México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.
- 30) Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1999). **Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia.** Madrid: Gestión 2000.
- 31) Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). **Organización y Ambiente.** Barcelona: Editorial Labor.
- 32) Ledesma Celis, Javier (2006), en su tesis: **Posibles causas de la rotación del personal, en Mensajerías Expres MD, S. A.** España.
- 33) Likert, R. (1967). **The Human organizations: its management and value.** New York: Editorial Mc Graw Hill.
- 34) Litwin G., y Stringer, R. (1978). **Motivation and organizational climate.** Boston: Harward Business School Publications.
- 35) Locke, J. (2001) **Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment.** En: Journal of Nursing Management. Agosto. Vol. 9, no. 4, p. 191-204.
- 36) Marchant, L. (2005). **Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región.** Tesis de magíster, Universidad de Valparaíso, Chile.
- 37) Mayuri, J. (2006). **Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación.** Tesis de Maestría. FEBAN, Lima.
- 38) Paredes Ruiz, María Mercedes (2011) en su tesis: **Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala.** Guatemala.

- 39) Peña, M. (2010). **Políticas de responsabilidad corporativa y el clima laboral del personal en el banco Continental de Lima Metropolitana.** Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- 40) Pfeffer, Jeffrey. (2006). **Cómo mejorar el clima organizacional.** California: Universidad de Standford.
- 41) Robbins, S., Stephen, P. y Timothy, A. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (13ª. ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- 42) Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). **Administración.** (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- 43) Rodríguez, D. (2007). **Diagnóstico del clima organizacional.** México D.F.: Editorial Alfa Omega.
- 44) Rodríguez Fernández, Andrés (1998). **Introducción a la Psicología del trabajo.** Madrid. España.
- 45) Roja, R. (2009). **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal de Salud del Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo 2007.** Tesis de Maestría, Lima.
- 46) Ruiz, J. (1995). **Sociología de las organizaciones.** Bilbao: Universidad de Deusto.
- 47) Samaniego V., Carlos. (1998) **Absentismo, Rotación y Productividad.**
- 48) Sheehan, E. (2001): **The effects of turnover on the productivity of those who stay**, in *The Journal of Social Psychology*. Vol .133, Nº 5: 699-706
- 49) Stoner, J. (1994). **Capacitación del Recurso Humano.** (3ª ed.). México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.

- 50) Stogdill Ralph. Bass B. (1990). **Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. The Free Press Third Edition. New York.
- 51) Stoner F. James, Freeman R. Edward, Gilbert R. Gilbert. (1995). **Management**. Prentice Hall International Editions.
- 52) Tyson Shaun y Tony Jackson, **La esencia del comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México. 1992.

#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1. CUESTIONARIO DE (Litwin & Stringer, 1968)

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
<b>RECOMPENSA</b>				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
<b>DESAFIOS</b>				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
<b>RELACIONES</b>				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.				
<b>COOPERACION</b>				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<b>ESTANDARES</b>				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<b>CONFLICTO</b>				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<b>IDENTIDAD</b>				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

## **ANEXO N°2: Rotación del personal**

### **Rotación de personal**

#### **Dimensión: rotación interna**

1.- ¿Ha sido reubicado de su puesto en la misma empresa?.

No ( ) Si ( )

2.- ¿Está conforme con la reubicación dentro de la empresa?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

3.- ¿Cuál es su percepción sobre la promoción otorgada por la empresa?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

4.¿Cuál es su opinión sobre el cambio de puesto en la empresa?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

#### **Dimensión: rotación externa**

5.- ¿Considera que se ha retirado de su centro de labores por problemas personales?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

6.- ¿Considera que se ha retirado del centro de trabajo por nueva oferta laboral?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

7.- ¿Se ha retirado del centro de trabajo por jubilación?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

8.- ¿Se ha retirado del centro de trabajo por incapacidad permanente o enfermedad ?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )



9.- ¿Se ha retirado del centro de trabajo por renuncia voluntaria?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

10.- ¿Se ha retirado del centro de trabajo por despido del colaborador?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

11.- ¿Se ha retirado del centro de trabajo por tipo de selección?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

12.- ¿Se ha retirado del centro de trabajo por inestabilidad familiar?

Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

