

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**“LA ROTACION DE PERSONAL Y LA RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
TERMOENCOGIBLES DEL PERU S.A, LIMA 2017”**

TESIS

Presentada por:

QUISPE CHURÁ, Daniela del Pilar

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial

**TACNA – PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A mis abuelas Paulina y Cipriana, a mis abuelos Ladislao y Hermógenes, que ya no están presentes aquí, a esa energía, que hace que todas las cosas buenas sucedan, DIOS.

A mis padres Maruja y Felix por su abnegada preocupación por el bienestar de nuestra familia, por brindarme siempre su apoyo y su amor.

A mis hermanos Safi y Carlos, por inspirarme a ser un gran ejemplo para ellos y por hacer mi vida mucho más divertida.

AGRADECIMIENTOS

A mí misma, a mi hermano Carlos, a mi hermana Safi que son los que hacen mi vida más divertida, a mi papá por ser el hombre más justo y noble de la tierra, a mi madre por enseñarme a ser responsable y luchadora, al universo por haber conspirado a mi favor y a esa luz, esa energía, que mucho denominan dios, que para mí es más que ello, es el todo.

A Termoenergías del Perú y al equipo de RR.HH, A mis jurados, Dr. Javier Hurtado, Dr. Américo Flores, MBA Rubén Huancapaza por brindarme sus conocimientos sin ningún pretexto, por su tiempo y su gran labor en la docencia universitaria, a Juanita por ayudarme con todas las coordinaciones durante este tiempo, al Ing. Cuya por apostar por mí, a la empresa Southern Peru Cooper Corporation, a todas las personas que he conocido en este proceso y a Dante.

Infinitamente al universo por conspirar a mi favor, Dios.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Identificación y determinación del problema	3
Formulación del problema	5
Interrogante principal	5
Interrogantes secundarias	5
Objetivos de la investigación	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Justificación de la investigación	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÒRICO	
1.1. Antecedentes de la investigación	9
1.1.1. Base Teórica: Rotación de personal	10
1.2. Definición de términos básicos	11
1.2.1. Importancia de la rotación	12
1.2.2. Causas de la rotación	13
1.2.3. Ventajas de la rotación	14
1.2.4. Desventajas de la rotación	17
1.2.5. Tipos de rotación de personal	18
1.2.6. Factores de rotación de personal	20
1.2.7. Condiciones del puesto de trabajo	22
1.2.8. Descripción de puestos de trabajo	23

1.2.9. Importancia del puesto de trabajo	24
1.3. Base Teórica: Desempeño laboral	25
1.3.1. Factores que influyen en el desempeño laboral	27
1.3.2. La estabilidad y desempeño laboral	31
1.3.3. Administración de desempeño laboral	32
1.3.4. Evaluación del desempeño laboral	33
1.3.5. Variaciones del desempeño laboral	35
1.4. Hipótesis de la investigación	37
1.5. Variables e indicadores	37
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	
2.1. Tipo de investigación	41
2.2. Diseño de la investigación	41
2.3. Población y muestra	42
2.3.1. Unidad de estudio	42
2.3.2. Muestra	44
2.4. Técnicas de recolección de datos	46
2.5. Técnicas de procedimiento de datos	49
2.6. Validación de instrumento	50
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Diseño de la presentación de los resultados	51
3.2. Presentación de los resultados	51
3.2.1 Análisis de la información de la rotación de personal	51
3.2.1.1 Análisis de la dimensión organizacional	51
3.2.1.2. Análisis de la dimensión cargo	56
3.2.1.3. Análisis de la dimensión competitividad	63
3.2.1.4 Análisis de la dimensión personal	65
3.2.1.5 Resumen general del análisis estadístico	68
3.2.1.6 Prueba estadística	70
3.2.1.6.1 Prueba de normalidad	70
3.2.1.6.2 Prueba de hipótesis estadística sobre la rotación de personal	70
3.2.2 Análisis de la información sobre el desempeño laboral	73
3.2.2.1 Análisis de la dimensión satisfacción del trabajador	73
3.2.2.2 Análisis de la dimensión autoestima	76
3.2.2.3. Análisis de la dimensión trabajo en equipo	79

3.2.2.4 Análisis de la dimensión capacitación del trabajador	82
3.2.2.5 Análisis de la dimensión estándares laborales	84
3.2.2.6 Análisis de la dimensión motivación	87
3.2.2.7. Análisis de la dimensión compromiso	89
4.2.2.8 Análisis de la dimensión evaluación	93
4.2.3. Resumen general de análisis estadístico	95
4.2.4. Prueba estadística	98
CAPÍTULO IV: COMPROBACION DE LA HIPOTESIS	100
CONCLUSIONES	106
SUGERENCIAS	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la Población	38
Tabla 2: Distribución de la Muestra	41
Tabla 3: Operacionalización de Variables	42
Tabla 4: Resumen Desempeño Laboral	43
Tabla 5: La estructura del cuestionario	45
Tabla 6: Escala de Valoración	46
Tabla 7: La estructura del cuestionario: Indicadores- Ítems	46
Tabla 8: Indicador obstáculos	50
Tabla 09: Indicador Límites	51
Tabla 10: Insatisfacción en el ambiente	52
Tabla 11: Indicador Seguridad en el trabajo	53
Tabla 12: Indicador Trabajo carente de interés	54
Tabla 13: Indicador Remuneración insatisfecha	55
Tabla 14: Indicador Disgustos con políticas	56
Tabla 15: Indicador Desagrado con supervisión	57
Tabla 16: Indicador Insatisfacción	59
Tabla 17: Autonomía en el desempeño	60
Tabla 18: Mejor remuneración	62
Tabla 19: Nuevo empleo	63
Tabla 20: Falta de motivación	64
Tabla 21: Atracción del trabajo	64
Tabla 22: Indicador sentimientos	71
Tabla 23: Indicador actitudes	72
Tabla 24: Indicador placer	73
Tabla 25: Indicador Reconocimiento	74
Tabla 26: Indicador Oportunidades	75
Tabla 27: Indicador Cohesión	77
Tabla 28: Indicador uniformidad	78
Tabla 29: Indicador Comunicación	79

Tabla 30: Indicador Formación	80
Tabla 31: Indicador Capacitación	81
Tabla 32: Indicador Descripción del puesto	82
Tabla 33: Indicador Expectativas alineadas	84
Tabla 34: Indicador Incentivos	85
Tabla 35: Indicador Participación en la gestión	86
Tabla 36: Indicador Resultados	87

RESUMEN

Objetivo: El motivo principal de esta tesis, es determinar en qué medida se relacionan la rotación de personal con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Termoencogibles del Perú S.A, Lima 2017.

Metodología: El tipo de investigación es básica porque está orientada a brindar nuevos conocimientos teóricos al campo de la Gestión Empresarial y buscar una respuesta al problema de la Rotación de Personal en el Desempeño Laboral en los empleados de la empresa Termoencogibles del Perú S.A, ubicada en el distrito Chorrillos en la ciudad de Lima, Perú. En la presente investigación, la población objeto de estudio, está conformada por 416 empleados de la empresa industrial Termoencogibles del Perú S.A, ubicada en la ciudad de Lima, exactamente en la Planta Industrial de Chorrillos.

Resultados: En la empresa Termoencogibles S.A se comprueba que existe un alto desempeño laboral, basado en una cultura de trabajo en equipo y de capacitación permanente, orientada a contribuir con la productividad del trabajador y promover la mejora continua de la calidad empresarial.

Conclusión: En la empresa Termoencogibles S.A se comprueba que existe una relación significativa entre la Rotación de Personal y el Desempeño Laboral, como estrategia organizacional para competir en un mercado globalizado.

Palabras claves: Envases, autoestima, productividad, desempeño laboral, rotación de personal

ABSTRACT

Objective: The main reason for this thesis is to determine the extent to which job rotation is related to job performance in workers of the company Termoencogibles del Perú S.A, Lima 2017.

Methodology: The type of research is basic because it is oriented to provide new theoretical knowledge in the field of business management and seek an answer to the problem of the rotation of jobs in the work performance in the employees of the company Termoencogibles del Perú SA, located in the city of Lima. In the present investigation, the population under study is made up of 416 employees of the industrial company Termoencogibles del Perú S.A, located in the city of Lima.

Results: In the company Termoencogibles S.A it is verified that there is a high work performance, based on a culture of teamwork and permanent training, aimed at contributing to worker productivity and promoting the continuous improvement of business quality.

Conclusion: In the company Termoencogibles S.A it is verified that there is a significant relationship between the rotation of jobs and work performance, as an organizational strategy to compete in a globalized market.

Keywords: Packaging, self-esteem, productivity, job performance, job rotation

INTRODUCCIÓN

Actualmente el desarrollo de las tecnológicas, han generado un cambio vertiginoso en la industria del envase. Los recientes desarrollos y materiales que han hecho que el envase sea más que una envoltura de productos y se convierta en un factor de diferenciación entre productos, es vital para posesionarse en el mercado. En ese sentido, el envase juega un rol fundamental en la industria de productos de consumo, especialmente en las industrias de alimentos, de bebidas, farmacéuticas, de cosméticos y cuidado personal, entre otros. Un diseño adecuado de un envase debe cumplir no solo con los requerimientos necesarios del producto, sino también, con el de minimizar el impacto económico, social, y el medioambiente.

El problema surge cuando se observa que las empresas compiten por mantener su mercado frente a empresas que buscan ampliar su mercado, utilizando estrategias mas asociadas al uso de nuevas tecnologías y no necesariamente por mejorar la calidad del talento humano dentro de la empresa.

La presente investigación estuvo orientada a conocer cómo la rotación de los puestos de trabajo desarrollada por la empresa Termocogibles del Perú S.A tiene relación con el desempeño laboral en la industria del envase.

El trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos, que se describen a continuación:

En la primera parte de este trabajo, hace referencia al planteamiento del problema. Contiene la descripción, formulación, justificación, objetivos e hipótesis de la investigación.

El Primer Capítulo, referente al marco teórico conceptual de la investigación, contiene los antecedentes del estudio y las bases teóricas que fundamentan la naturaleza y el comportamiento de las variables en estudio, incluyendo las definiciones de términos.

En el Segundo Capítulo, se desarrolla el marco metodológico, haciendo referencia al tipo y diseño de investigación, la población y muestra, así como los métodos y técnicas que se usaron para la recolección de datos y el procesamiento e interpretación de los resultados.

En el Tercer Capítulo, se presentan los resultados estadísticos en tablas y figuras estadísticas con las respectivas comprobaciones de las hipótesis de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía correspondiente, acompañados de los anexos necesarios, que se utilizaron para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificación y determinación del problema

En el Perú es fundada el 9 de Octubre de 1986 por el Sr. Francisco Luque Valdez, la empresa Termoencogibles del Perú S.A. Empresa Peruana líder en la fabricación de PVC termo contraíble orientado a dar seguridad y mejorar la presentación de todo tipo de envase.

La empresa tiene como visión: “Ser la primera opción en el mercado de cápsulas para botellas, etiquetas full color y material de empaque a nivel nacional, manteniendo nuestro liderazgo nacional de precintos de seguridad, y aumentar nuestra participación en Latinoamérica”.

Asimismo, los miembros de la empresa, TERMOENCOGIBLES DEL PERU S.A. Dedicados a la elaboración y comercialización de precintos, fundas, material de empaque, capsulas para botellas y etiquetas de PVC termoencogible, poseen una cultura de calidad, la cual se fundamenta en tres puntos: Pensar en calidad, tener conciencia para la calidad y vivir en calidad.

Pero para poder seguir creciendo necesitan implementar más estrategias a nivel operativo, de calidad, pero sobretodo en el buen manejo y Gestión de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos, detalla las causas en los resultados conclusos de las entrevistas de salida y estas son en la mayoría de veces las siguientes:

Una de las causas de los altos índices de la rotación de personal externa es la inadecuada supervisión de los jefes de las áreas operativas de Termoencogibles del Perú S.A, debido a que ellos son los principales

encargados de estar en contactos con los operarios o auxiliares o asistentes, dependiendo las áreas.

Otra causa que se observa es el trabajo no satisfactorio para el empleado o también la falta de crecimiento laboral, normalmente los jóvenes operarios de TDPSA, están buscando estabilidad en algún trabajo, pero a su vez también buscan encontrar un área donde puedan desempeñar bien sus funciones, donde se sientan cómodos y capaces además donde tengan un buen clima laboral.

A esta problemática se le acotaría la incomodidad de muchos trabajadores que tienen al tener que trasladarse desde la zona norte, de distritos como Puente Piedra, La Independencia, San Juan Lurigancho, entre otros que están situados aproximadamente a 1 hora y media de la Planta de Chorrillos.

Los efectos de una alta y descontrolada rotación de personal podría suponer un grave problema para TDPSA debido a que cada cierto tiempo se están cambiando a los empleados debido a que los está despidiendo o en algunos casos ellos están renunciando, cambiar constantemente de trabajadores supone e TDPSA está liquidando a contratados lo que se traduce en un costo para la empresa y por otro lado cada vez que contrata a alguien nuevo, este trabajador en inducción tiene que pasar por un proceso de inducción y de aprendizaje para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo por ende el nivel de productividad que tienen ellos no será el mismo hasta que pase por lo menos tres meses.

Además de ello, no poder brindar estabilidad laboral de calidad a los operarios de TDPSA, hace que la motivación de ellos no sea la más óptima, lo que finalmente repercute en sus funciones y productividad.

No existe un índice de rotación de personal ideal, Lo apropiado es que TDPSA posea la capacidad de conservar a los empleados clave y que tenga la capacidad de sustituir a los empleados que fomenten medidas

disciplinarias y/o no cumplan adecuadamente el desempeño de sus funciones.

Como toda empresa en un mercado competitivo, Termoencogibles tiene un alto interés por mantener a su personal en sus puestos de trabajo, pero la situación económica, política o razones personales hacen que algunos trabajadores de TDPSA renuncien a sus cargos y por ende reconfiguren el planeamiento semanal, mensual y anual., poniendo en riesgo el cumplimiento de objetivos.

Formulación del problema

Por todo lo descrito, la presente investigación plantea las siguientes interrogantes:

Problema general

¿En qué medida se relacionan la rotación de personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Termoencogibles del Perú S.A?

Problemas específicos

- a) Cuál es el nivel de rotación de personal que se produce en la gestión de la empresa Termoencogibles del Perú S.A?
- b) En qué nivel de desempeño laboral se encuentran los trabajadores en la gestión de la empresa Termoencogibles del Perú S.A?

Objetivos: generales y específicos

Objetivo general

Determinar el grado de influencia de la rotación de personal en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Termoenergías del Perú S.A para crear estrategias de retención de los empleados claves en la empresa y seguir liderando el mercado.

Objetivos Específicos

- a) Establecer el nivel de rotación de personal que se produce en la gestión de la empresa Termoenergías del Perú S.A. para analizarlo, definirlo y elaborar un estudio fin de que el nivel sea el más idóneo.

Determinar el nivel de desempeño laboral que alcanzan los trabajadores en la gestión de la empresa Termoenergías del Perú S.A. para analizarlo, definirlo y elaborar un estudio fin de que el nivel sea el más óptimo.

Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Conveniencia

Es conveniente por qué sirve para contribuir con el mejoramiento de la calidad del desempeño laboral en empresas nacionales que buscan trascender al mercado internacional con productos de alto contenido industrial.

+ Relevancia social

Tiene alto contenido social al permitir conocer los factores que influyen en la productividad y eficiencia laboral de los empleados de la empresa que compite en la industria del envase.

+ Implicancias prácticas

Permitirá incrementar las estrategias en planificación, organización y desarrollo de los recursos humanos, en un contexto en que la empresa busca ser líder en la industria del envase.

+ Valor teórico

Porque los resultados de la investigación contribuirán con el mejoramiento de la Gestión del talento humano, y ampliar con nuevos conocimientos sobre la importancia de la productividad y calidad de desempeño de los empleados de una empresa industrial.

+ Unidad metodológica

Los resultados del estudio podrán generalizarse por ser producto de la aplicación del método científico y de técnicas propias de la investigación científica.

+ Limitaciones de la Investigación

El Territorio, fue una de las limitaciones de esta presente investigación, ya que para las encuestas era necesario trasladarte a la ciudad de Lima y poder explicar la temática, a fin de que puedan contribuir con el proyecto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

En base a la revisión realizada, se ha detectado las siguientes referencias bibliográficas relacionadas con el tema, tales como:

- Chaparro, Comenzando por Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) Bogotá, Colombia desarrollaron una investigación titulada: “Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología”. En esta tesis se concluyó que las condiciones laborales es uno de los factores causantes de la rotación del personal auxiliar, demás factores importantes son la ausencia de incentivos intrínsecos o extrínsecos, las pésimas relaciones entre los compañeros de trabajo y sus superiores inmediatos y los disgustos entre el trabajo además de las exigencias del contexto familiar.

- Cabrera, P. (2011) Universidad Autónoma de Nuevo León, México, 2011. Desarrolló una investigación denominada: “El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León”. En esta investigación se concluye que existe correlación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia en la empresa constructora. El impacto es altísimo, y en el sector de la construcción, puede traer bastantes demoras en la culminación del proyecto.

Pedraza, E. (2010), desarrollaron una tesis titulada: “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de Universidad del Zulia”. En esta tesis se concluye que existe gran insatisfacción y desmotivación de los trabajadores debido a la retribución y al sometimiento de evaluaciones de desempeño.

En algunos casos las evaluaciones periódicas de desempeño, pueden causar malestar en los trabajadores que son participes, muchas de las razones son vinculadas al retraimiento grupal.

1.1.1. Rotación de personal

La rotación de personal para esta investigación, se entiende que es una medida que se determinada cuando los trabajadores pasan de unas labores a otras, es decir, cambian sus puestos de trabajo cada cierto tiempo. En algunos casos, se trata de labores similares ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.

Podría suceder que algún cargo tenga funciones exigentes que hacen las labores rutinarias y un tanto estresantes, mientras esto no sea modificado convenientemente y analizando las competencias y habilidades de cada trabajador designado para cada área, podemos recurrir a la rotación de personal entre áreas. Esto puede estar esencialmente indicado por motivos de salud, cuando uno de los cargos es algo fatigante o peligroso, por ejemplo en el Área de Serigrafía no podría laborar una mujer gestante, ya que es un área donde se trabajan con varios insumos químicos tóxicos que podrían alterar el crecimiento del feto, entre otras malformaciones.

En estos casos, la rotación de puestos sería una solución inmediata, en tanto se encuentra una alternativa mejor para dar solución al problema.

Galarza (2000) citado por Cabrera (2011), señala que la rotación de personal:

Define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal.

1.1.2. Causas de la rotación

Las causas que pueden dar lugar a una rotación de puestos se consideran los siguientes:

A. Condiciones laborales

Los factores vinculados con las condiciones laborales que ofrecen las empresas son señalados como la principal causa para renunciar a un puesto de trabajo. Esta causa incluyen a irregularidades como la falta de claridad en los procesos de contratación, incumplimiento de los pagos o fechas aplazadas de pagos , ausencia de aportes al sistema de fondo de pensiones o Es Salud, además de la ausencia del pago de horas extras, sobrecarga de trabajo o la falta de suministros para cumplir adecuadamente las labores diarias.

B. Socialización en el lugar de trabajo

El lugar de trabajo se constituye como el sitio donde se pasa la mayor parte del día. Por lo tanto, debe existir una adecuada integración y armonía entre los compañeros de trabajo y supervisores. La Motivación es fundamental para la mayor parte de los trabajadores, y un parte de ella la consiguen si hay un cálido clima laboral, es por ello que resulta válido el deseo de ser escuchado y reconocido, situación que no sucede en algunas de las empresas

C. Entorno familiar

El entorno familiar suele ser otra de las razones de la rotación del personal. Los trabajadores tienen dificultades para conciliar el entorno familiar con las exigencias de un horario laboral sobrecargado y la permanencia de mayor tiempo en el lugar de trabajo. Muchas veces las

exigencias familiares complican la responsabilidad de cumplir con calidad las jornadas de trabajo. Una trabajadora madre puede priorizar el estar con su bebe, antes que mejorar su productividad en el trabajo, es un tema de tiempo y familia. Es difícil que el empleador pueda brindar condiciones laborales que permitan compatibilizar deseos de vida en familia con la posibilidad de trabajar.

D. Falta de incentivos

Los incentivos económicos pueden determinar la decisión de un trabajador de permanecer o retirarse de un trabajo. El empleador generalmente promueve el reconocimiento con estímulos a los trabajadores que demuestran su experiencia y conocimiento en resultados. La rotación es una oportunidad para el trabajador de aprender en nuevos campos, pero la carencia de estímulos y incentivos económicos es una causa para no permanecer en su trabajo.

1.1.3. Ventajas de la rotación

La rotación de personal en una empresa genera las siguientes ventajas:

a) **Permite la existencia de un buen sistema de promoción en la empresa**

Si regularmente se realizara una evaluación periódica del desempeño y derivado de ese resultado de trabajo, hubiesen ascensos y/ promociones, eso significaría que muchas de las plazas van quedando libres, y contratarían a nuevo empleados. Muchas de las empresas más sólidas en el mercado están sometidas a procesos de rotación interna, que a su vez tienen un crecimiento acelerado que permite que las personas con mucha responsabilidad puedan ascender posiciones en poco tiempo esto

debido a que pueden presentar habilidades en las funciones que desempeñan en el periodo de rotación de personal.

b) **Nuevas habilidades personales son descubiertas**

Este tipo de desarrollo va vinculado a la rotación interna, a veces se cree que las labores que se realizan es lo idóneo para cierto trabajador, pero mientras no se pruebe algo nuevo no existe tal certeza. La rotación interna fomenta el descubrimiento de nuevas habilidades personales, capacidades, entre otros, fortalezas que son de gran ventaja para la empresa, eso permite que se desarrolle mejor al personal y ubicarlo o reubicarlo donde se sienta y desempeñe mejor.

c) **Mejora la interactividad social**

La rotación interna genera una mejor interactividad en sociedad porque se trabaja con personas que quizás nunca se había socializado, ello fomenta las habilidades sociales y en alguna medida el mejor desenvolvimiento de los trabajadores e incluso reduce la timidez de algunos de ellos.

d) **Gente nueva puede venir a refrescar el ambiente de trabajo**

Un equipo de trabajo conformado por las mismas personas durante varios años son sesgados a realizar el trabajo de una forma ya practicada, ello puede llegar a ser una ventaja en eficiencia, pero a su vez también se corre el riesgo de poseer una visión limitada y cerrada, los empleados nuevos en esa área podrían “refrescar” los procesos, la forma de trabajo y en alguna medida mejorar el ambiente con ideas innovadoras y ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.

e) **Es posible promover el mentoring en la empresa**

Si una persona nueva llega a un puesto de trabajo, necesita aprender rápidamente los procesos y/ programaciones que se realizan en el área, frente a ello surge el mentoring en la empresa, donde los trabajadores expertos ayudan a los empleados nuevos a lograr los objetivos de la empresa mucho más rápidamente, en ese aspecto los mentores también desarrollan en alguna medida mayor compromiso con la empresa ya que son reconocidos como profesionales o empleados con mayor experiencia generándole mayor confianza y seguridad.

f) **Ante una eventualidad fácilmente se encuentra un sustituto**

Para algunas corporaciones pequeñas o medianas empresas si esta ausente una o más personas claves, la situación se vuelve crítica e inestable porque no encuentran la forma eficaz de sustituir a este personal, la rotación interna permite que más empleados estén preparados y hayan visitado e incluso desenvuelto en diferentes cargos y así hacer los ajustes y los cambios adecuados ante una eventualidad que no esté esperada y/o programada.

1.1.4. Desventajas de la rotación

La rotación de personal en una empresa puede generar las siguientes desventajas:

a) **La adaptación a un cargo de trabajo diferente tiene un costo**

Un empleado que llega a desarrollarse en un nuevo puesto de trabajo genera costos no planificados a la empresa, debido a que el nuevo empleado necesita un periodo de tres meses como mínimo para adaptarse y cumplir regularmente las funciones designadas.

b) Un alto índice de rotación externa puede ser un mal síntoma para la empresa

Si los resultados de una empresa es un elevado índice de rotación externa, son obligatorias algunas de estas preguntas: ¿cuáles son las causas de esa rotación?, ¿cómo afecta esa rotación las actividades principales de la empresa?, ¿se sienten cómodos los empleados en esos puestos de trabajo?, ¿la remuneración es suficientemente atractiva?, ¿se está sobrecargando a un empleado?, ¿cómo impacta este índice a la imagen pública de la empresa?, etc. Todas estas cuestiones deben analizarse con cuidado.

c) Se lucha contra la resistencia al cambio

Hay algo muy cierto, los cambios son difíciles para la mayoría de los empleados y algunos se aferran a su puesto de trabajo, al sistema que utilizan, a los procedimientos entre otros, esto podría ocasionar un enorme descontento de los empleados y afectar el buen ritmo que un equipo de trabajo puede tener establecido. La rotación interna tiene que tener mucho cuidado de no ser antojadiza ni al azar, sino que debe obedecer a un Plan de metas y objetivos donde se busca fortalecer las áreas y no debilitarlas ni perjudicar al equipo de trabajo.

d) Pueden surgir celos de liderazgo

Un empleado confiable que ya está liderando un proyecto de la empresa o es encomendado a realizar ciertas labores de confianza y de pronto llega alguien que también posee dotes de liderazgo y le están ofreciendo una oportunidad de desenvolverse en esa nueva área podría ocasionar que hayan choques o celos por parte del compañero más antiguo por mantener el control del equipo o del trabajo encomendado.

1.1.5. Tipos de rotación de personal

Como ya lo hemos estado mencionando en la presente investigación, existen dos tipos de rotación del personal:

a) Rotación interna: es aquella rotación en donde los obreros, empleados y/o funcionarios no dejan la compañía sino que cambian de puestos de trabajo pero dentro de la misma. Hay varios tipos como:

- Transferencia: Es un cambio estable y/o temporal a otro puesto de trabajo o quizás también un cambio de sede o de ciudad, este cambio no implica mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- Ascensos: Sería el cambio ascendente de puesto de un trabajador, por ejemplo de auxiliar pasaría a asistente o a jefe de área. Esto supone un aumento de remuneración de mayor importancia.
- Promociones: Se entiende que se ofrece mediante un incremento de categoría salarial, sin cambiar de puesto de trabajo.
- Descensos: Este se presenta cuando surge el cambio de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone realizar funciones y características inferiores.

b) Rotación externa: se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como;

- Rotación por baja inevitable: Por edad, cuando los trabajadores llegan a cumplir la edad de jubilación que oscila entre los 65 y 70 años.

- Rotación por baja necesaria: Esta se presenta cuando tenemos que dar de baja a un trabajador por haber cometido una falta grave, algún acto ilegal, podría ser un fraude, un acto de robo, etcétera.
- Rotación por baja por cuestiones personales: Esta se presenta cuando el empleado decide ya no trabajar por razones como: embarazo, o por cambio de residencia que conlleva a una mayor distancia, por el sueldo o por algún motivo personal como discrepancias con los compañeros de trabajo o el jefe inmediato.
- Rotación por baja por cuestiones laborales: Se le da de baja al trabajador que no está cumpliendo con el perfil del cargo ni cumple con las competencias que se requieren en la organización ni los valores

1.1.6. Factores de rotación de personal

A lo largo del tiempo, se han identificado muchas variables que influyen en los índices de rotación. A continuación, mencionamos algunas de estas variables específicas.

A. Factores organizacionales

Estos factores están directamente ligados al incumplimiento de compañía como:

- Obstáculos percibidos por el empleado para poder desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la organización en la que labora.
- Trato incorrecto de los jefes o personal de mayor jerarquía hacia el personal operativo o administrativo.

- Insatisfacción con el lugar donde está situada la empresa, este fenómeno se da sobre todo en la Ciudad de Lima por la distancia de los distritos, también puede darse a nivel provincial por ejemplo empleados que laboran en mineras o petroleras, este cambio en alguna medida afecta la situación familiar.
- Falta de seguridad en el cargo, este factor se presenta por ejemplo con los empleados de seguridad, personal de vigilancia quienes frente a un fatal episodio tendrían que presentarse frente a una situación crítica que podría conllevar a la muerte en el peor de los casos.

B. Factores del cargo

- Trabajo monótono carente de interés y de mayor esfuerzo.
- Remuneración percibida insatisfactoria.
- Disgusto de los trabajadores con las políticas de compensación, entre ellas aumentos salariales, ascensos injustos, y otros asuntos personales afines.
- Insatisfacción de los empleados con las condiciones que rodean el cargo, trabajo excesivo sujeto a alta presión.
- Disgusto y mala relación con los supervisores, jefes directos, colegas y/o subalternos.
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo, ya que no permite la participación de los empleados y a falta de ello los trabajadores sienten frustración.

C. Factores competitivos

- Oferta de mejor remuneración.
- Nuevo empleo considerado como más satisfactorio en algunos aspectos (distintos de remuneración) si se lo compara con el empleo actual.

D. Factores personales

- Ya no hay motivos para trabajar (retiro del trabajo de tiempo completo).
- El trabajo ya no atrae al tener en cuenta los costos de oportunidad.
- Los factores organizacionales y del cargo suelen tratarse bajo el concepto de satisfacción con el cargo, y los indicios muestran una relación directa entre la insatisfacción con el cargo y la rotación.

1.1.7. Condiciones en el puesto de trabajo

Una condición relevante para alcanzar una eficaz producción en el área de trabajo es la existencia de condiciones mínimas en el cargo, es decir, el empleado debe estar comprometido a obtener resultados satisfactorios en el menor tiempo, con mayor calidad y le pueda permitir desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva.

Las condiciones de trabajo comprenden un conjunto de factores que contribuye con el colaborador para la realización de un trabajo con elevados estándares de calidad. Las condiciones de trabajo ideales resaltarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo o faltas

injustificadas, la impuntualidad entre otros y elevarán la moral del empleado y desarrollarán mejor las relaciones públicas siempre y cuando su proyección social a corto o mediano plazo tenga como objetivos:

- a) Incrementar la eficiencia productiva del colaborador.
- b) Velar para que el trabajo no comprometa la salud ni la seguridad del colaborador.
- c) Colaborar a través del mejoramiento de las condiciones externas e internas del trabajo, lográndose que éstos cumplan como mínimo con las necesidades vitales del hombre, tal como la alimentación, ergonomía, etc.

Actualmente es importante tener claro cuáles son los factores que pueden facilitar mejoras en las condiciones de trabajo. Las consideraciones a tener en cuenta para facilitar mejores condiciones de trabajo son las siguientes:

- a) Iluminación adecuada.
- b) Control de la temperatura.
- c) Ventilación adecuada.
- d) Control de ruido.
- e) Orden, limpieza y el cuidado de los equipos y los locales que se les brinda.
- f) Eliminación de elementos nocivos como polvo, vapores, gases , nieblas, humo de tabaco, entre otros.
- g) Dotación del equipo necesario para el desarrollo profesional.
- h) Ambientes amplios y adecuados.

1.1.8. Descripción del puesto de trabajo

La descripción de puestos de trabajo consiste en poner por escrito por ejemplo en el MOF, cuáles son los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Las demás especificaciones deberán ser cumplidas por el trabajador como parte de sus responsabilidades.

Una descripción correcta y detallada del puesto de trabajo ayuda a diagnosticar qué factores de desempeño sea el más eficiente. En tal aspecto, realizar una adecuada descripción del cargo ayudará a determinar los requerimientos del mismo.

Chiavenato (2000) sostiene: “que la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales permiten resolver las siguientes preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? Y ¿Porqué lo hace?”.

Los factores intrínsecos definen:

- a) Nombre del cargo
- b) Posición del cargo puesto en el organigrama
- c) Contenido del cargo
- d) Responsabilidades o funciones a desarrollar.

Los factores extrínsecos definen:

- a) Requisitos intelectuales y/o de criterio
- b) Requisitos físicos para el puesto de trabajo
- c) Responsabilidades implícitas.
- d) Condiciones de trabajo.

Una precisa y clara descripción del puesto de trabajo permitirá la valoración del mismo, el proceso de selección de la persona ideal para este cargo será el ms optimo, verificando también los valores y los requerimientos del postulante y además mejora la posibilidad de evaluar detalladamente el desempeño de la persona que se sitúa en un puesto de trabajo determinado.

Según Álvarez (2010);

Un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo.

1.1.9. Importancia del puesto de trabajo

Las empresas deben ser conscientes de la vital importancia de la descripción de un puesto de trabajo o perfiles de puesto, este estudio permitirá determinar de un modo correcto la formación académica del postulante que debe tener, las capacidades en las que ha sido formado, o las habilidades que no tendría problemas de desarrollar dentro de la empresa. Al mismo tiempo ayudará a determinar una definición exacta de las competencias y habilidades que un empleado deberá poseer para sustituir a otro empleado clave que ocupa un puesto de trabajo específico y este decida retirarse bien por jubilación del mismo o cualquier otra causa, ya tenga un reemplazo.

Las metodologías a la hora de describir un perfil de puesto de trabajo dependen de los objetivos de la e humo empresa y el área: factores

de éxito en el puesto de trabajo, requerimientos del puesto de trabajo, conocimientos necesarios, experiencia deseable, competencias.

1.2. Base teórica: Desempeño laboral

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es:

Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En ese sentido, el desempeño de las personas es la fusión de su comportamiento con las metas obtenidas, por ende deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Para las empresas, el desempeño laboral no es un tema nuevo debido a que los trabajadores han mantenido siempre una relación con su trabajo. De tal manera que el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

Hoy por hoy debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado que establecen y fomentan el desarrollo de capacidades y habilidades, las empresas se han visto en la necesidad de generar cambios en sus estrategias laborales a la hora de enfrentar los nuevos retos que se les presentan. En tal acto, en de suma necesidad, que las organizaciones desarrollen nuevas técnicas de producción, mercadeo,

distribuciones, servicio al cliente, lo cual necesariamente amerita el esfuerzo la pro actividad y la calidad del talento humano, para enfrentar con una excelente capacidad de respuesta a los retos que la organización presente. Según Stoner (1994) el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

En este contexto, la buena gestión y productividad del capital humano en las organizaciones, son convertidas en elementos clave de sobrevivencia, por ende, las coordinaciones, direcciones, motivaciones y satisfacciones de los trabajadores son aspectos cada vez más importantes del proceso de Recursos Humanos. Entre ellos, la tranquilidad y satisfacción del trabajador ocupa un importante lugar, ya que, la percepción negativa o positiva de los empleados que mantienen con respecto a su trabajo influye de todas maneras en la rotación de personal, además del ausentismo, también repercute en la aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

El desempeño laboral según (Chiavenato 2000:359),”Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

1.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral

Muchas organizaciones para llegar a ofrecer una excelente atención a sus clientes consideran aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los

trabajadores, los siguientes: la satisfacción del trabajador, buena autoestima, el trabajo en equipo y capacitaciones constantes para el trabajador.

A. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newtrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

B. Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, porque constituye un sistema de necesidades del trabajador manteniendo el esfuerzo para lograr una nueva situación positiva en la empresa, así como el deseo de ser reconocido por los logros dentro del equipo de trabajo. Es muy importante la autoestima en aquellos puestos que ofrezcan a los empleados oportunidades para mostrar sus habilidades y obviamente reconocerlos. La autoestima es un factor determinante significativo en cualquier grupo de trabajo, por ejemplo, podemos pasar tener grupos de personas con trastornos depresivos a poseer empleados superados que mejoran significativamente sus miedos, llegando a la conclusión que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por ende, las empresas

deben confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones caóticas o conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima que la empresa le atribuye al trabajador que finalmente mediatiza el éxito o el fracaso.

C. Trabajo en equipo

Es importante tener en cuenta, que la labor que realizan los trabajadores podría mejorar si pertenecen a un equipo de trabajo donde puedan evaluar su calidad. Cuando los empleados se reúnen y satisfacen ciertas necesidades se produce un sistema estable de armonía e interacciones dando origen a lo que se conoce como equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y el equipo desarrolla ciertos cambios, como la cohesión del equipo, la uniformidad y el compromiso de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las fortalezas que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes este tiene que tener un seguimiento adecuado para seguir fortaleciendo los buenos valores de los integrantes del grupo.

D. Capacitación del trabajador

Otro aspecto importante que no debemos olvidar, es la constante capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la

imitación de modelos”. Drovett consideraba que los programas formales de entrenamiento cubren e pocas medidas las necesidades reales del puesto de trabajo, las quejas hasta la actualidad se dan porque normalmente casi todos los empleos en sus debidas organizaciones sienten que les falta capacitación y desconocen los procedimientos para conseguir la inscripción algún simposio, charla, entre otras.

Existe un área dentro de Recursos Humanos que fomenta la capacitación, pero aquella en gran medida es aprobada siempre por los jefes inmediatos quien a su vez solicitan la aprobación de sus gerentes o directores, convirtiéndose así en una de las principales razones de demora.

E. Estándares gerenciales

Los estándares gerenciales son un factor en la motivación o la desmotivación de los trabajadores, estos estándares deben estar vinculados con las funciones del trabajador, debidamente detallada en la descripción de puestos, análisis realizado por el personal de RR.HH y las áreas de trabajo. Los gerentes de áreas deben mantener sus expectativas alineadas con las funciones asignadas al empleado. Al esperar más de un empleado de lo que fue contratado, o para los que sus antecedentes los ha preparado, puede disminuir el rendimiento del empleado.

F. Motivación

Para obtener el mayor porcentaje de eficiencia en los empleados, es necesario que haya algún tipo de motivación por ejemplo la motivación extrínseca en la que se incluyen comportamientos como los incentivos económicos, el trabajo estable y el impedimento de llamados de atención o la motivación intrínseca

que va más allá de la motivación física, por ejemplo la oportunidad de participar en proyectos de la empresa, el interés por conllevar una carrera que conduzca a la gestión, la participación directa en la gestión de las tareas diarias o simplemente el reconocimiento al buen desempeño de sus funciones. Un sistema de motivación eficaz puede crear una fuerza de trabajo altamente productiva, y a diferencia de ella, la falta de los factores de motivación podría dejar a los empleados en busca de razones para su retiro de la compañía.

G. Compromiso

Los empleados que se sienten comprometidos con las compañías si sienten que son valorados estas y por ende tienen a lograr mejores resultados. Un compromiso significa ofrecer entre otras palabras un tentadora remuneración o un paquete de beneficios que puedan cubrir sus necesidades, en algunos casos ofrecen asistencia en el pago o porcentaje de pago de cursos de post grado del personal, el desarrollo de un programa de entrenamiento regular que mantenga a los empleados actualizados en los cambios de los sistemas, nuevos procedimientos o nuevas leyes que estén vinculadas con las actividades principales empresa y que proporcione información pertinente para que los empleados hagan su trabajo y equipos de mejora para asegurarse de que los empleados cuenten con la tecnología más eficiente además de herramientas que les permita desarrollar mejor su trabajo. El compromiso mostrado por la organización se visualiza en el compromiso de los empleados.

H. Evaluación

Una evaluación general eficaz a los trabajadores es un proceso interactivo en el que el gerente da su opinión sobre el desempeño del empleado y el empleado tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año en tal evaluación. El equipo que realiza la evaluación crea un plan junto con los empleados para el año siguiente sobre cómo ellos pueden desarrollar y mejorar su rendimiento a través de un autoanálisis. Las evaluaciones integrales de los empleados son importantes para el funcionamiento continuo de los empleados y también para que puedan ser escuchados.

1.2.2. La estabilidad y el desempeño laboral

La estabilidad laboral genera al trabajador seguridad, solidez y tranquilidad, además de salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está más concentrado en dar más y enfocarse hacia otros horizontes o nuevos planes que lo lleven a mejorar su posición en el área o la compañía.

El desempeño de los trabajadores siempre ha sido considerado como el principal pilar para desarrollar la efectividad y éxito de una empresa; en la actualidad existe un mayor interés para los gerentes de recursos humanos medir y mejorar los aspectos que están vinculados directamente con el desempeño así como la presentación del presente proyecto por ejemplo. En este sentido, el desempeño son las acciones o comportamientos plasmados en los empleados al realizar las funciones designadas. Para los objetivos de la organización, objetivos que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y el nivel de contribución a la

organización el desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se plasman a través de la conducta de los trabajadores.

1.2.3. **La administración del desempeño laboral**

La administración del desempeño del personal es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal del día a día en el lugar de trabajo, orientado básicamente a estimar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el acompañamiento como recurso principal para perfeccionar los resultados.

Ésta a la vez procura dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad individual y grupal, para realizar el seguimiento de tales evaluaciones, la cual simpatiza por fomentar el buen desempeño del empleado y formula plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando prueba de ello con el fin de reportarlo cada vez que lo soliciten.

Por otra parte, se debe formar un ambiente en el que el empleado sienta que se le ofrece ayuda para mejorar su desempeño al realizar una tarea o un conjunto de tareas y poder obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y juzgarlo en el peor de los casos, si el resultado es negativo, será útil en el caso extremo en que deba tomar una acción rápida e inmediata. En ésta, se puede justificar la decisión de retiro por ejemplo con los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en evaluaciones de desempeño aplicadas al empleado con anterioridad. En este tipo de trabajo, se requiere de un buen equipo

que esté en condiciones de proyectar acciones cualitativas, para lograr la misión y visión de la organización.

1.2.4. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un estudio de la política de la dirección de personal, cuya finalidad es detectar las dificultades o inconvenientes en el trabajo con el fin de mejorar la eficiencia en la organización. En este sentido, Aragón (2004), afirma que la evaluación del desempeño es una práctica integrada dentro de una filosofía de comunicación entre superior y subordinado, con la que se revisan los aspectos claves del trabajo.

Puchol (2005) afirmó que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

La evaluación del desempeño es una técnica indispensable y de gran ayuda en la administración de personal que contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: problemas de supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación, y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuadas a la realidad de la institución.

Según Chiavenato (1998), la evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y las motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial. Cuando se siguen estos pasos, la persona se siente

participe de los objetivos de la organización, mejoran las relaciones y emplean los medios necesarios para mejorar el desempeño actual.

Chiavenato (1998), indica que las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el área de Recursos Humanos puede detectar e identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. De la misma forma fomenta la evaluación correcta de los procesos de reclutamiento, selección y orientación. Incluyendo la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de optimizar el desempeño, diversas organizaciones utilizan el resultado de esta información para determinar las compensaciones que otorgan a sus empleados. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Los empleados que se desempeñan de manera ineficaz pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas ni mucho menos están detallados en un historial de ello, versión que puede perjudicar a la empresa.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

1.2.5. Variaciones del desempeño laboral

Chiavenato (1998) expone sobre desempeño laboral como:

Una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

El desempeño laboral va relacionado con estándares e indicadores, a través del cual se determina el nivel de relación entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad del cumplimiento de sus funciones en la organización.

El desempeño es influenciado por el liderazgo de la jefatura y la cultura organizacional del área de trabajo también por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo. Este punto va muy de la mano con el clima laboral, ya que si existiría un clima negativo, los esfuerzos por el logro de metas conjuntas además del impedimento de errores como equipo de trabajo son menores, produciendo justamente lo que tratamos de evitar.

La carga de trabajo producto de la distribución de tareas desequilibradas en función del número de trabajadores tiene también un impacto en el desempeño de los empleados. Se asume en muchos casos que una persona tendrá una carga de trabajo acorde a sus capacidades y a la naturaleza de las funciones, pero también sabemos que en muchas empresas la distribución es desigual, ya sea por falta de personal, por sobrecarga de tareas, a veces por una desigual distribución entre los trabajadores que es lo más común, o en algunos casos por el favoritismo a algunos empleados.

1.3. Definición de términos básicos

A.- AUSENTISMO LABORAL

Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Faltas o ausencias de los empleados al trabajo.

B.- ROTACION INTERNA

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa.

C.- ROTACIÓN DE PERSONAL

Movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes. Se considera que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

D.- DESEMPEÑO LABORAL

Representa el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

F.- PROMOCIONES

Se entiende por éstas, el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.

G.- 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.

1.3.1. Importancia de la rotación

Cuando los puestos rotan se eliminan las barreras entre las funciones involucradas y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuiría a la capacidad rápida de adaptación en la empresa gracias al desempeño óptimo de sus trabajadores, la movilidad de funciones genera el incremento de conocimientos y procedimientos.

Si bien es cierto, la rotación de puestos no conlleva necesariamente a una mejora cualitativa del trabajo, para los empleados implicados, es de interés por lo que supone la variedad y cambio, en cuanto a las habilidades, capacidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes cargos puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea para desempeñar otra. Al implementar un sistema de rotación de puestos, es recomendable evitar el posible deterioro de las relaciones personales entre los empleados, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de área, pero ésta a su vez es una razón más para que los empleados conozcan a mas compañeros y por ende se fomente la identificación con TDPSA.

Samaniego (1998) citado por Collama, (2014) señala:

Que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo.

De esta cita podemos rescatar la socialización como uno de los factores a desarrollar para mejorar la productividad en TDPSA.

1.3. Hipótesis de la investigación

1.3.1. Hipótesis general

La rotación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los empleados de la Empresa Termoenergías del Perú S.A.

1.3.2. Hipótesis específicas

- a) Es alto el nivel de rotación de personal que se producen en la gestión de la empresa Termoenergías del Perú S.A.
- b) Es satisfactorio el nivel de desempeño laboral que alcanza los trabajadores en la gestión de la empresa Termoenergías del Perú S.A.

1.4. Variables e indicadores

1.4.1. Variables

Son las cualidades, propiedades o características, de los sujetos en estudio, que le interesan estudiar o conocer al investigador, pueden ser enumeradas o medidas y que varían de un sujeto a otro. Son la base del problema, del objeto y de la hipótesis.

A. Identificación de las variables

- **Rotación De Personal**
- **Desempeño laboral**

1.4.2. Operacionalización de las variables

Rotación de personal

Tabla 3:

Operacionalización de Variables

Definición	Dimensión	Indicadores	Unidad/Categoría	
			Escala de Lickert	
			Escalas	Puntos
La rotación del personal es el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización.	Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Obstáculos - Límites - Insatisfacción en el ambiente - Seguridad en el cargo 	Siempre Frecuentemente Parcialmente Raramente Nunca	5 4 3 2 1
	Cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo carente de interés - Remuneración insatisfactoria - Disgustos con políticas - Desagrado con supervisión - Insatisfacción - Autonomía en el desempeño 		
	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertas remunerativas - Nuevo empleo 		
	Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de motivación - Falta de atracción del trabajo 		

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

Escala de valoración

Alta rotación de personal
Moderada rotación de personal
Baja rotación de personal

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

B.- Desempeño laboral

Tabla 4:

Resumen Desempeño Laboral

Definición	Dimensión	Indicadores	Unidad/Categoría	
			Escala de Lickert	
			Escalas	Puntos
Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Satisfacción del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentimientos ➤ Actitudes ➤ Placer 	Siempre Frecuentemente Parcialmente Raramente Nunca	5 4 3 2 1
	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimientos ➤ Oportunidades 		
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cohesión ➤ Uniformidad ➤ Comunicación 		
	Capacitación del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación ➤ Capacitación 		
	Estándares gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción del puesto ➤ Expectativas alineadas 		
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivos ➤ Participación en la gestión 		
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados ➤ Competitividad ➤ Beneficios 		
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeño ➤ Aprendizaje 		

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

Escala de valoración

Alto nivel de desempeño laboral de los empleados
Regular nivel de desempeño laboral de los empleados
Bajo nivel de desempeño laboral de los empleados

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

CAPÍTULO II

MARCO METODOLOGICO

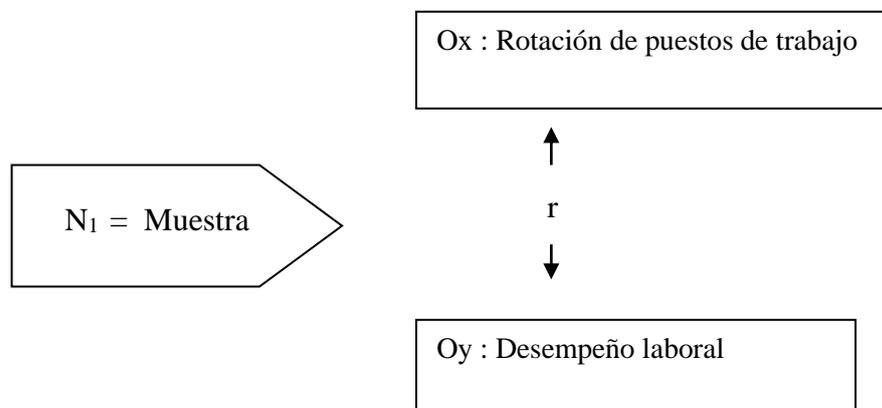
2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es Aplicada porque está orientada a brindar nuevos conocimientos teóricos al campo de la gestión empresarial y buscar una respuesta al problema de la rotación de personal en el desempeño laboral en los empleados de la empresa Termoenergías del Perú S.A, ubicada en la ciudad de Lima.

2.2. Diseño de investigación

De acuerdo con Hernández, et al (2010) el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas de investigación. En ese sentido la presente investigación se encuentra enmarcada por las características propias del diseño causal explicativo, transeccional o transversal, no experimental porque no se manipulará ninguna variable. Se basa únicamente en la observación del fenómeno tal y conforme se da en contexto natural, para después analizarla.

El esquema es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

N_1 = Muestra en la que se realiza el estudio.

x,y,z = Son subíndices que indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables.

r = Hace mención a la posible relación existente entre las variables estudiadas.

* = Observaciones obtenidas.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población de estudio

Según Tamayo y Tamayo (1997). La población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En la presente investigación, la población objeto de estudio, está conformada por 416 empleados de la empresa industrial Termoencogibles del Perú S.A, ubicada en la ciudad de Lima.

Alcance

La investigación tiene alcance regional y nacional

Período en medición

Año 2017

Unidades de análisis

Empleados de la empresa Termoencogibles del Perú S.A, ubicada en la ciudad de Lima.

MARCO POBLACIONAL

Tabla 1:

Distribución de la Población

Gerencia General	23	
Aseguramiento		17
Productos importados		5
Gerencia de Ventas	15	
Gerencia de Administración y Finanzas	56	
Contabilidad		5
Costos		2
Cobranza		2
Administración		1
Recursos Humanos		24
Sistemas		4
Compras		2
Comercio Exterior		1
Gerencia de Operaciones	322	
Mantenimiento		15
Producción		1
Laboratorio		24
Flexo grafía		9
Diseño Gráfico		2
Capsuladora		2
Serigrafía		30
Fabricación		57
Servicios a 3°		15
Corte, Sellado y Preformado		125
Despacho Productos Terminados		9
PCP		6
Distribución		6
Facturación		2
Ingeniería		1
Gestión de Almacenes		17
Total	416	

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

(Davis y Newtrom, 1999) sostienen, por su parte, que para evaluar la rotación de personal y el desempeño laboral no es necesario aplicar cuestionarios a todos los empleados para hacer una evaluación, esto puede ser válido si se aplica a una muestra representativa de los trabajadores por cada departamento o unidad de que conste la organización.

La muestra estuvo conformada por 120 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística, según el cual todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

A.- Tamaño de muestra:

Para determinar el número de empleados de la Empresa Termoencogibles a ser considerados para la muestra se utilizará la fórmula de (Sierra 2003), la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores de 100.000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) N}{(E^2) (N-1) - Z^2 (P) (Q)}$$

Se estimará con una confianza del 95% y con un margen de error del 5 %, P = 50 y Q = 50. La fórmula corresponde a una población conocida.

Dónde el significado de las variables es la siguiente:

N : Tamaño de la población

n : Tamaño de la muestra.

- P : Probabilidad de éxito de la proporción poblacional de la característica de interés (0,50)
- Q : Probabilidad de fracaso (0,50)
- Z : Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (1.96)
- E : Error máximo permitido entre la proporción estimada y la proporción de la población en el nivel de confianza elegido (11%).

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.5) (0.5) 416}{(0.11)^2 (416 - 1) - (1.96)^2 (0.5). (0.5)}$$

n = 120 empleados

Esto significa que el tamaño de la muestra será de 120 empleados.

La muestra se distribuye proporcionalmente de la siguiente manera:

Tabla 2:

Distribución de la Muestra

Estructura de la empresa	Población	Muestra
Gerencia General	23	7
Gerencia de Ventas	15	4
Gerencia de Administración y Finanzas	56	16
Gerencia de Operaciones	322	93
Total	416	120

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaboración: Propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Instrumentos

A los docentes de la población en estudio se aplicó un cuestionario para determinar su apreciación con respecto a la rotación de personal que predomina en la empresa, para el análisis de su relación con el nivel de desempeño laboral.

2.4.2. Encuesta sobre rotación de personal

Para recopilar información se utilizó la técnica de la encuesta; el instrumento para conocer la rotación de personal que se desarrolla en la empresa.

Teniendo en cuenta la estructura de la variable rotación de personal, se diseñó un cuestionario segmentado en cuatro grupos de items que se corresponden con las dimensiones de la variable. En total se ha considerado cuarenta y dos items para la variable rotación de puestos de trabajo.

En el siguiente cuadro apreciamos la distribución de los items por cada dimensión:

La estructura del cuestionario: Dimensión-Indicador-Ítems:

Tabla 5:

La estructura del cuestionario.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Organizacionales	Obstáculos	1,2,3
	Límites	4,5,6
	Insatisfacción en el ambiente	7,8,9
	Seguridad en el trabajo	10,11,12
Cargo	Trabajo carente de interés	13,14,15
	Remuneración insatisfecha	16,17,18
	Disgustos con políticas	19,20,21
	Desagrado con supervisión	22,23,24
	Insatisfacción	25,26,27
	Autonomía en el desempeño	28,29,30
Competitividad	Mejor remuneración	31,32,33
	Nuevo empleo	34,35,36
Personal	Falta de motivación	37,38,39
	Falta de atracción al trabajo	40,41,42

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

A continuación presentamos la escala de valoración de este instrumento, en el que cada ítems tiene un valor que fluctúa entre 1-5.

Tabla 6:

Escala de Valoración

Niveles	Puntajes
Alta rotación de personal	155 - 210
Moderada rotación de personal	99 - 154
Baja rotación de personal	42 - 98

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaboración: Propia

Este cuestionario se aplicó a los trabajadores que laboran en la empresa.

2.4.3. Encuesta sobre desempeño laboral

Este instrumento se diseñó para evaluar el nivel de desempeño laboral en la empresa, a partir de la apreciación de los trabajadores que forman parte del estudio. Para recoger información de la segunda variable desempeño laboral, se tomó en cuenta la estructura de esta variable, y se diseñó y aplicó un cuestionario segmentado en ocho grupos de ítems que se corresponden con las dimensiones de la variable desempeño laboral en esta investigación.

Tabla 7: La estructura del cuestionario: Indicadores- Ítems:

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción del trabajador	Sentimientos	1,2,3
	Actitudes	4,5,6
	Placer	7,8,9
Autoestima	Reconocimientos	10,11,12
	Oportunidades	13,14,15
Trabajo en equipo	Cohesión	16,17,18
	Uniformidad	19,20,21
	Comunicación	22,23,24
Capacitación del trabajador	Formación	25,26,27
	Capacitación	28,29,30
Estándares gerenciales	Descripción del puesto	31,32,33
	Expectativas alineadas	34,35,36
Motivación	Incentivos	37,38,39
	Participación en la gestión	40,41,42

Compromiso	Resultados	43,44,45
	Competitividad	46,47,48
	Beneficios	49,50,51
Evaluación	Desempeño	52,53,54
	Aprendizaje	55,56,57

*Fuente: Trabajo de Investigación
Elaboración: Propia*

Este instrumento tiene la siguiente escala de valoración en el cada ítems se valora de 1-5:

Escala de Valoración

Niveles	Puntajes
Alto desempeño laboral	210 - 285
Regular desempeño laboral	134 - 209
Insatisfactorio desempeño	57 - 133

*Fuente: Trabajo de Investigación
Elaboración: Propia*

2.5. Técnicas de procedimiento de datos

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 19.0. Luego de organizar y presentar los resultados en tablas y figuras estadísticas, se procedió con la aplicación de los siguientes estadísticos: Tablas de frecuencias, absolutas y relativas, medias, desviación típica, pruebas “t” y el coeficiente de correlación PHI y V de Cramer.

2.6. Validación del instrumento

La validación de los instrumentos se realizo a través de la prueba de confiabilidad del estadístico Alpha de Cronbach, luego de la aplicación de

una prueba piloto, cuyos resultados estuvieron dentro del rango de aceptabilidad. Los reportes de presentan a continuación:

Reporte de confiabilidad del cuestionario sobre rotación de personal.

Alpha de Cronbach: Rotación de personal

Alfa de Cronbach	Elementos
0,938	42

*Fuente: Trabajo de Investigación
Elaboración: Propia*

Reporte de confiabilidad del cuestionario sobre Desempeño laboral

Alpha de Cronbach: Desempeño laboral

Alfa de Cronbach	Elementos
0,921	57

*Fuente: Trabajo de Investigación
Elaboración: Propia*

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de la presentación de los resultados

La información procesada se presenta según el siguiente orden:

- a) Información sobre rotación de personal
 - Análisis de resumen de la información estadística procesada
- b) Información sobre el desempeño laboral
 - Análisis de resumen de la información estadística procesada

4.2. Presentación de los resultados

4.2.1. Análisis de la información sobre rotación de personal

4.2.1.1. Análisis de la dimensión organizacional

TABLA A.

Indicador obstáculos

Indicador	Media	Desviación típica
<i>Obstáculos</i>	<i>4.71</i>	<i>0.41</i>

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Obstáculos	14.13

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Tabla 8: Indicador obstáculos

Ítems	Media	Desv. Típica
1.- Considera que existen dificultades en la empresa para promover y potenciar el desempeño de los trabajadores estimulando su productividad.	4.94	.235
2.- Percibe usted que es política de la empresa es velar por la rentabilidad antes que por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.	4.65	.496
3.- La rotación para la empresa no es un obstáculo que desmotiva a los trabajadores para mejorar su desempeño en el puesto que conocen.	4.54	.500

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuertes obstáculos	10 – 15
Débiles obstáculos	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla A representan el comportamiento del indicador obstáculos, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.13, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen fuertes obstáculos para la creación de la cultura de la rotación de personal, como estrategia para mejorar su desempeño laboral.

TABLA B.

Indicador Límites

Indicador	Media	Desviación típica
Límites	4.86	0.35

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Límites	14.58

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 09: Indicador Límites

Ítems	Media	Desv. Típica
4.- La empresa no tiene límites para mover al personal de las oficinas según sus criterios de los directivos.	4.84	.367
1. El personal se desarrolla con ciertos límites por la inseguridad de ser removido de su cargo en cualquier momento.	4.89	.338
2. Es un problema para la empresa promover el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.	4.85	.359

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Altos límites	10 – 15
Bajos límites	3 – 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla B representan el comportamiento del indicador límites, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.58, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen ciertos límites que suceden en la implementación y desarrollo de la estrategia de la rotación de personal en la empresa.

TABLA C

Indicador Insatisfacción en el ambiente

Indicador	Media	Desv. típica
Insatisfacción	4.65	0.55

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Insatisfacción	13.95

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 10: Insatisfacción en el ambiente

Ítems	Media	Desv. Típica
7. Se encuentra insatisfecho por la ubicación de la empresa por razones familiares y personales.	4.67	.473
3. Los trabajadores muestran insatisfacción por la ubicación de la empresa.	4.73	.673
4. El clima laboral se ve tenso y disgustado por las condiciones no favorables en que se encuentra el ambiente de trabajo.	4.55	.500

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta insatisfacción	10 – 15
Baja insatisfacción	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla C representan el comportamiento del indicador insatisfacción, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 13.95, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe alta insatisfacción para la creación de la cultura de la rotación de personal, como estrategia para mejorar su desempeño laboral.

TABLA D.

Indicador Seguridad en el trabajo

Indicador	Media	Desv. típica
Seguridad	4.78	0.32

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Seguridad	14.34

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 11: Indicador Seguridad en el trabajo

Ítems	Media	Desv. Típica
5. Se percibe que la inseguridad en el cargo es un factor que afecta la productividad del trabajador.	5.00	.000
6. La empresa exige cumplimiento de metas sin proporcionar la confianza al trabajador en el cargo.	4.67	.473
7. La falta de seguridad en cargo afecta la confianza y el rendimiento del trabajador.	4.67	.473

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta seguridad	10 – 15
Baja seguridad	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla D representan el comportamiento del indicador seguridad en el cargo, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.34, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe alta seguridad en la convicción de que la creación de la cultura de la rotación de personal, es una adecuada estrategia para mejorar su desempeño laboral.

4.2.1.2. Análisis de la dimensión cargo

TABLA E

Indicador Trabajo carente de interés

Indicador	Media	Desv. típica
Trabajo carente de interés	4.69	1,26

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Trabajo carente de interés	14.07

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Tabla 12: Indicador Trabajo carente de interés

Ítems	Media	Desv. Típica
8. Las áreas laborales son ambientes de tensión y estrés que afectan la motivación laboral.	4.84	.367
9. Los trabajadores se desempeñan normalmente cumplimiento sus funciones sin interés por mejorar su productividad.	4.50	.733
10. La empresa no crea una cultura de motivación por la productividad en el trabajo.	4.73	.444

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta carencia de interés	10 – 15
Baja carencia de interés	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla E representan el comportamiento del indicador trabajo carente de interés, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.07, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa no existe fuerte interés por el puesto de trabajo, lo cual induce a pensar que estarían dispuestos a rotar de puestos de trabajo con facilidad.

TABLA F.

Indicador Remuneración insatisfecha

Indicador	Media	Desv. típica
Remuneración insatisfecha	4.58	0.56

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Remuneración	13.76

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Tabla 13: Indicador Remuneración insatisfecha

Ítems	Media	Desv. Típica
11. Las escalas remunerativas no promueven y estimulan la creatividad y desarrollo profesional para mejorar el desempeño en el cargo.	4.78	.414
12. Las remuneraciones son fijas y no estimulan y promueven mayores esfuerzos fuera de jornada laboral.	4.63	.486
13. Los trabajadores se muestran insatisfechos con el sistema remunerativo.	4.35	.795

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte remuneración insatisfecha	10 – 15
Débil remuneración insatisfecha	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla F representan el comportamiento del indicador remuneración insatisfecha, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 13.76, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un sistema de remuneración que no satisface las expectativas de los trabajadores, generando una expectativa de mejorar su desempeño laboral rotando su puesto de trabajo.

TABLA G

Indicador Disgustos con políticas

Indicador	Media	Desv. típica
Disgustos por políticas	4.94	0.12

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Disgustos	14.83

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 14: Indicador Disgustos con políticas

Ítems	Media	Desv. Típica
14. Existe un disgusto con las políticas de aumentos salariales que promueve la empresa.	5.00	.000
15. Los trabajadores están disconformes con las políticas de ascensos como valoración de la trayectoria en el trabajo.	5.00	.000
16. La empresa no actúa en forma justa con los traslados por trayectoria.	4.83	.374

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuertes disgustos	10 – 15
Débiles disgustos	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla G representan el comportamiento del indicador disgusto por la política, donde se observa que la sumatoria de

las medias de los ítems es 14.83, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un fuerte de disgustos por las políticas que se desarrollan en la empresa, respecto de las expectativas que genera la estrategia de la rotación de personal.

TABLA H.

Indicador Desagrado con supervisión

Indicador	Media	Desv. típica
Desagrado con supervisión	4.65	0.44

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Desagrado	13.95

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 15: Indicador Desagrado con supervisión

Ítems	Media	Desv. Típica
17. Los trabajadores están disconformes con los procedimientos de supervisión que realiza la empresa.	5.00	.000
18. Los trabajadores muestran indiferencia a las acciones de supervisión por la escasa valoración del trabajador.	4.57	.827
19. Los trabajadores son poco solidarios con los compañeros requieren de ayuda para mejorar su desempeño.	4.38	.488

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte desagrado	10 – 15
Débil desagrado	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla H representan el comportamiento del indicador desagrado con la supervisión, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 13.95, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un fuerte desagrado con la supervisión, por las políticas que se implementa en la empresa, respecto de las expectativas que genera la estrategia de la rotación de personal.

TABLA I.

Indicador Insatisfacción

Indicador	Media	Desv. típica
Insatisfacción	4.71	0.55

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Insatisfacción	14.14

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Tabla 16: Indicador Insatisfacción

Ítems	Media	Desv. Típica
25. Las condiciones que se brindan a los trabajadores que asumen un cargo son inadecuadas	4.57	.827
26 . El cargo implica responsabilidades que el cumplimiento eficaz dependen directamente de las cualidades individuales del trabajador.	4.57	.827
27 . Los cargos no generan satisfacción a los trabajadores por la incertidumbre que implica.	5.00	.000

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta insatisfacción	10 – 15
Baja insatisfacción	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla I representan el comportamiento del indicador insatisfacción laboral, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.14, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una alta insatisfacción con las políticas que se desarrollan en la empresa, respecto de las expectativas que genera la estrategia de la rotación de personal.

TABLA J.

Indicador Autonomía en el desempeño

Indicador	Media	Desv. típica
Autonomía	4.74	0.28

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Autonomía	14.21

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 17: Autonomía en el desempeño

Ítems	Media	Desv. Típica
28. Los cargos generan dependencia de las altas jefaturas.	4.83	.374
29. No existe autonomía en el desempeño de los cargos para crear y promover nuevas propuestas.	5.00	.000
30. Los trabajadores sienten que los cargos no significan oportunidad de desarrollo profesional.	4.38	.488

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta autonomía	10 – 15
Baja autonomía	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla J representan el comportamiento del indicador autonomía en el desempeño, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.21, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una alta autonomía en el desempeño, que se pretende modificar con las políticas que promueve el desarrollo de la estrategia de la rotación de personal.

4.2.1.3. Análisis de la dimensión competitividad

TABLA K

Indicador Mejor remuneración

Indicador	Media	Desv. típica
Mejor remuneración	4.87	0.26

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Mejor remuneración	14.61

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 18: Mejor remuneración

Ítems	Media	Desv. Típica
31. Los trabajadores están dispuestos a salir de la empresa si hay otras oportunidades de empleo con mejores sueldos.	4.83	.374
32. Las bajas remuneraciones son motivo de estar a la expectativa de migrar de otras empresas.	4.78	.414
33. Las remuneraciones no son suficiente como para mejorar el nivel de desempeño en el área.	5.00	.000

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta remuneración	10 – 15
Baja remuneración	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla K representan el comportamiento del indicador mejor remuneración, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.61, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe políticas que incentivan el mejoramiento de las remuneraciones, con estrategias que promueven la rotación de personal.

TABLA L.

Indicador nuevo empleo

Indicador	Media	Desv. típica
Nuevo empleo	4.69	0.53

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Nuevo empleo	14.09

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Tabla 19: nuevo empleo

Ítems	Media	Desv. Típica
34. Los trabajadores están dispuestos a dejar la empresa por motivo de mejores expectativas remunerativas y condiciones de trabajo.	4.56	.499
35. Los trabajadores regulan el nivel de su desempeño según las escalas de pago que establece la empresa.	4.83	.374
36. Los trabajadores asumen el compromiso de cumplir con las metas hasta cuando surja otra oportunidad de mejor empleo.	4.70	.717

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Nuevo empleo	10 – 15
Antiguo empleo	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla L representan el comportamiento del indicador nuevo empleo, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.09, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen políticas de promover nuevos empleos en función del mejoramiento de la productividad laboral, creando en esa medida estrategias que promueva la rotación de personal.

4.2.1.4. Análisis de la dimensión personal

TABLA M.

Indicador Falta de motivación

Indicador	Media	Desv. típica
Motivación	4.93	0.14

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Motivación	14.78

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Tabla 20: Falta de motivación

Ítems	Media	Desv. Típica
37. En la empresa los trabajadores demuestran su productividad en la medida que la motivación impacte en el empleado.	4.78	.414
38. La motivación es muy relativa en la empresa por razones económicas y políticas institucionales.	5.00	.000
39. Existen motivos para trabajar en forma parcial en la empresa y no a tiempo completo.	5.00	.000

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta motivación	10 – 15
Baja motivación	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla M representan el comportamiento del indicador motivación, donde se observa que la sumatoria de las medias

TABLA N

Indicador atracción del trabajo

Indicador	Media	Desv. típica
Atracción del trabajo	4.94	0.13
Indicador	Sumatoria	
Atracción del trabajo	14.83	

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Tabla 21: atracción del trabajo

Ítems	Media	Desv. Típica
40 Los trabajadores muestran insatisfacción con la poca atracción que generan de las tareas productivas en la empresa.	5.00	.000
41 Son muy pocas las razones que inspiran satisfacción y motivación por cumplir con eficiencia el trabajo.	5.00	.000
42. La rotación en los cargos no inspiran atracción por ascender y cumplir nuevos desafíos a favor de la empresa.	4.83	.374

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Buena atracción del trabajo	10 – 15
Mala atracción del trabajo	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N representan el comportamiento del indicador falta de atracción del trabajo, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 14.83, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una buena atracción por el trabajo, como factor de desarrollo profesional, pero que las políticas que se desarrollan en la empresa, restringen las expectativas que genera la estrategia de la rotación de personal.

4.2.1.5. Resumen general del análisis estadístico

Rotación de personal

Dimensiones	Media	Desv. Típica
1) Organizacional	57.00	1.63

2) Cargo	84.96	3.21
3) Competitividad	28.70	0.79
4) Personal	29.61	0.27
TOTAL	200.27	5.90

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

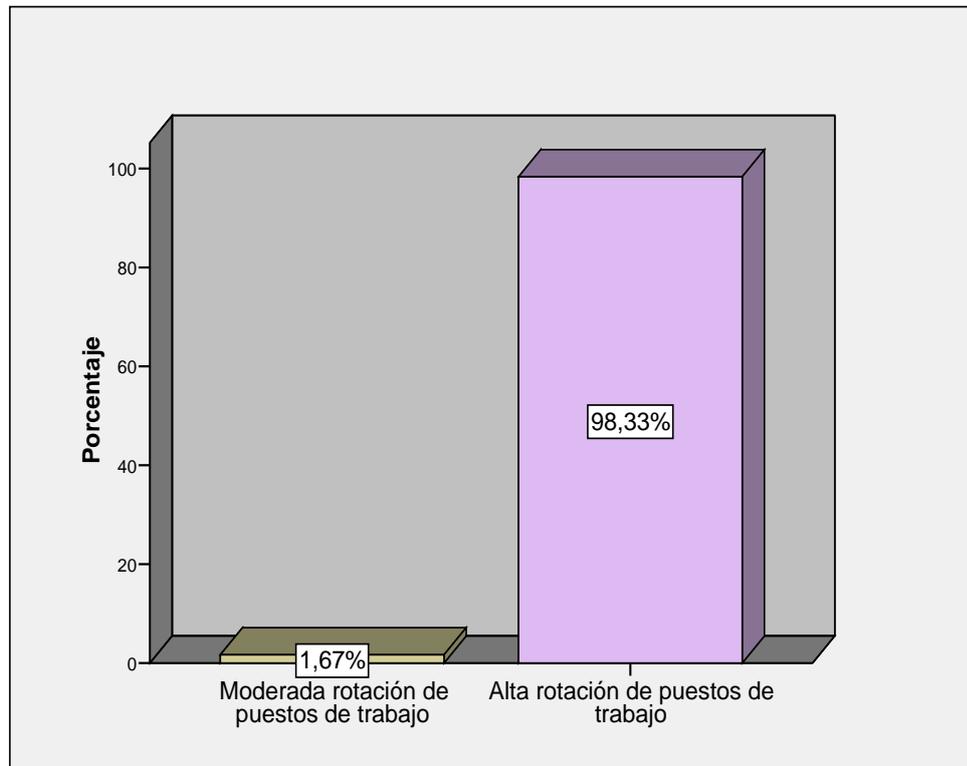
Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta rotación de personal	155 - 210
Moderada rotación de personal	99 - 154
Baja rotación de personal	42 - 98

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 17 representa el resumen del comportamiento de cada indicador que comprende la variable rotación de personal, en los datos se observa que la sumatoria de la dimensión alcanza el valor de 200.27, ubicándose en el intervalo (155-210) lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un proceso de alta rotación de personal, como estrategia para mejorar la productividad del desempeño laboral en la empresa.



Fuente: Cuestionario de la Investigación

Figura N°1: Nivel de rotación de personal

INTERPRETACIÓN

La Figura 1 nos permite comprobar que en la empresa Termoencogibles, S.A predomina un alto nivel de rotación de personal con el 98.33%, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.2.1.6. Prueba estadística

4.2.1.6.1. Prueba de normalidad

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

Prueba de normalidad para una Muestra

		SUMATOTAL
N		120
Parámetros normales(a,b)	Media	1.92
	Desviación típica	.762
Diferencias más extremas	Absoluta	.219
	Positiva	.219
	Negativa	-.210
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.396
Sig. asintót. (bilateral)		.072

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Como el valor crítico de la prueba (p_value: 0,072) es mayor a $\alpha=0,05$ significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.2.1.6.2. Prueba de hipótesis estadística sobre rotación de personal

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : La rotación de personal, es baja.

$$H_0 = \mu < 154$$

H_1 : La rotación de personal; es alta

$$H_1 = \mu \geq 154$$

b) Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

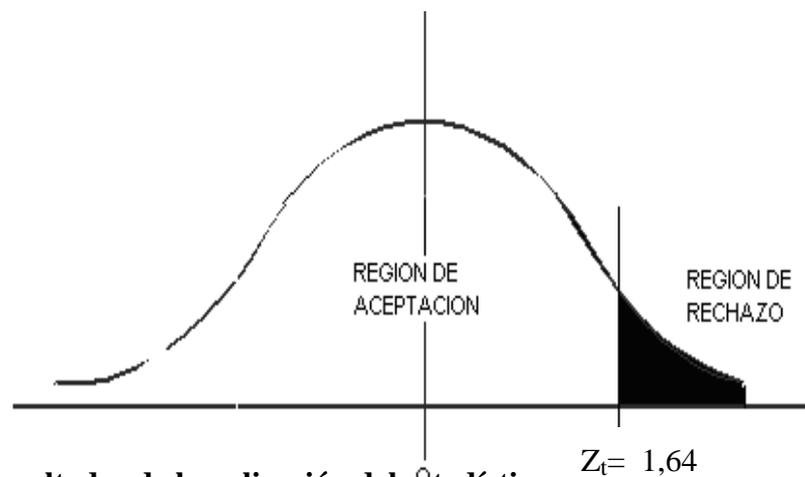
c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n > 30$, se asume que: $\sigma = s$

d) Zona de aceptación y de rechazo



e) Resultados de la aplicación del estadístico Z

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{200.27 - 154}{5.90 / \sqrt{120}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 85.68$

f) Regla de decisión

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

g) Decisión

Como el valor de “ Z_c ” calculado (85.68) es mayor que $Z= 1,64$, entonces, se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

h) Conclusión

Se concluye con un nivel de confianza del 95%, que la rotación de personal en la Empresa, es alta.

4.2.2. Análisis de información sobre desempeño laboral

4.2.2.1.-Análisis de la dimensión satisfacción del trabajador

Tabla 22

Indicador Sentimientos

Indicador	Media	Desv. típica
Sentimientos	3.79	0.64

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Sentimientos	11.36

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Ítems	Media	Desv. Típica
1. La empresa desarrolla una cultura de identificación y compromiso que hace sentir un sentimiento favorable hacia ella.	3.73	.847
2. Los trabajadores sienten generosidad y cariño por la empresa donde ponen su esfuerzo y sacrificio para ganar su sueldo.	3.27	.444
3. Existen sentimientos favorables hacia la empresa que les dio la oportunidad de mejorar su calidad de vida.	4.36	.619

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte sentimiento	10 – 15
Débil sentimiento	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 22 representan el comportamiento del indicador fuerte sentimiento, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.36, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un fuerte sentimiento por el trabajo, como factor de desarrollo profesional, pero que las políticas que se desarrollan en la empresa, restringen las expectativas que genera la estrategia de la rotación de personal.

Tabla 23

Indicador actitudes

Indicador	Media	Desv. típica
Actitudes	3.90	0.70

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Actitudes	11.70

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
4. Existe en los trabajadores un sentimiento de placer en sus áreas de trabajo.	3.87	.673
5. Los trabajadores muestran actitudes positivas frente a las responsabilidades que les genera su trabajo.	3.90	.691
6.- La empresa promueve en los trabajadores el desarrollo de sentimientos y actitudes favorables hacia el trabajo.	3.93	.730

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Actitudes positivas	10 – 15
Actitudes negativas	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 23 representan el comportamiento del indicador actitudes positivas hacia el trabajo, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.70, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los

trabajadores expresan que en la empresa existen actitudes positivas hacia el trabajo, como factor de desarrollo personal y profesional.

Tabla 24

Indicador placer

Indicador	Media	Desv. típica
Placer	3.92	0.68

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Placer	11.76

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
7.- La empresa genera placer y disfrute en todas las áreas de trabajo.	3.65	.806
8. Es placentero asumir cargos que la empresa te confía para mejorar la productividad.	3.93	.724
9. Los trabajadores trabajan tranquilos y confiados en la solides y confianza que les otorga la empresa.	4.18	.518

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alto placer	10 – 15
Bajo placer	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 24 representan el comportamiento del indicador placer en el trabajo, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.76, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un alto placer por el trabajo, como factor impulsor de la productividad del desempeño laboral de los trabajadores.

4.2.2.2. Análisis de la dimensión autoestima

Tabla 25

Indicador Reconocimiento

Indicador	Media	Desv. típica
Reconocimiento	3.63	0.59

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Reconocimiento	10.90

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
10. La empresa tiene como política reconocer y estimular la labor destacada de los trabajadores.	3.51	.534
11. La empresa premia a los trabajadores que destacan en su dedicación, responsabilidad y productividad.	3.49	.502
12. Los trabajadores se esfuerzan y dedican su tiempo al trabajo productivo por el reconocimiento que les brinda la empresa.	3.90	.738

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte reconocimiento	10 – 15
Débil reconocimiento	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 25 representan el comportamiento del indicador reconocimiento, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.90, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un fuerte reconocimiento por el trabajo realizado, considerando que es factor de desarrollo profesional, y de cumplimiento de expectativas de los trabajadores.

Tabla 26

Indicador Oportunidades

Indicador	Media	Desv. típica
Oportunidades	3.26	0.70

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Oportunidades	10.78

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Ítems	Media	Desv. Típica
13. Los trabajadores se esmeran por lograr sus metas por que la empresa brinda nuevas oportunidades a los más destacados	3.26	.458
14. La empresa brinda oportunidades a quienes se identifican y responden a sus obligaciones con calidad y eficiencia.	3.79	.839
15. Las oportunidades son un factor que promueve la empresa como estrategia de valoración del trabajo de los empleados.	3.73	.817

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuadas oportunidades	10 – 15
Inadecuadas oportunidades	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 26 representan el comportamiento del indicador oportunidades, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.78, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe oportunidades para mejorar la calidad del trabajo, como factor de desarrollo profesional, y generador de expectativas que promueva la productividad del trabajador.

4.2.2.3. Análisis de la dimensión trabajo en equipo

Tabla 27

Indicador Cohesión

Indicador	Media	Desv. típica
Cohesión	3.80	0.92

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Cohesión	11.40

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
16. Los trabajadores cumplen sus metas trabajando en equipo y buscando lograr una misma misión.	3.49	1.100
17. La empresa fortalece el trabajo en equipo en los trabajadores capacitándolos y preparándolos para el trabajo sostenido y cohesionado.	3.72	.832
18. Los trabajadores disfrutan de contribuir con producción de la empresa en forma unidad y solidaria.	4.19	.833

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte cohesión	10 – 15
Débil cohesión	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 27 representan el comportamiento del indicador cohesión, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es

11.40, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una fuerte cohesión laboral, como factor de desarrollo empresarial, a través de políticas que consolidan el compromiso e identificación de los trabajadores con la visión de la empresa.

Tabla 28

Indicador uniformidad

Indicador	Media	Desv. típica
Uniformidad	3.95	0.62

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Uniformidad	11.84

Ítems	Media	Desv. Típica
19. Los trabajadores buscan establecer criterios uniformes para asegurar el logro de los resultados.	4.13	.859
20. La empresa promueve el trabajo en equipo con el uso de criterios y herramientas pertinentes para resolver problemas en forma adecuada.	3.52	.518
21. Los trabajadores en forma integrada y coordinada proponen alternativas de solución frente a un problema que afecta su productividad.	4.19	.490

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta uniformidad	10 – 15
Baja uniformidad	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 28 representan el comportamiento del indicador uniformidad, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.84, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una alta uniformidad en los criterios que se administran para promover el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Tabla 29

Indicador Comunicación

Indicador	Media	Desv. típica
Comunicación	3.60	0.71

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Comunicación	10.80

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
22. Los trabajadores manejan un sistema de comunicación que los mantiene unidos y fortalecidos dentro y fuera de la empresa.	3.76	.830
23. La empresa promueve estrategias de comunicación que asegura que los trabajadores estén informados de todo lo relacionado con su bienestar.	3.76	.850
20. Los trabajadores se sienten conformes con el sistema de información que les brinda la empresa.	3.28	.453

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta comunicación	10 – 15
Baja comunicación	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 29 representan el comportamiento del indicador comunicación, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.80, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una alta comunicación, como una política de desarrollo empresarial, que contribuyan con la calidad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

4.2.2.4. Análisis de la dimensión capacitación del trabajador

Tabla 30

Indicador Formación

Indicador	Media	Desv. típica
Formación	3.81	0.85

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Formación	11.44

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Ítems	Media	Desv. Típica
25. La empresa reconoce y estimula a los trabajadores que tienen estudios superiores.	3.96	.738
21. Los trabajadores muestran su talento con sus estudios logrados en los institutos o universidades.	3.98	.733
27 La empresa cuantifica y promueve los estudios de formación en sus trabajadores.	3.50	1.092

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada formación	10 – 15
Inadecuada formación	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 30 representan el comportamiento del indicador formación, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.44, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una adecuada formación, como factor de desarrollo profesional y del talento humano en la empresa.

Tabla 31

Indicador Capacitación

Indicador	Media	Desv. típica
Capacitación	3.73	0.79

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Capacitación	11.20

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
22. Los trabajadores se ven estimulados y reconocidos con los programas de capacitación que desarrolla la empresa para sus trabajadores.	3.98	.991
23. La empresa tiene como política la capacitación permanente de sus trabajadores con fondos de la organización.	3.73	.830
30 Los trabajadores participan de programas de especialización en universidades que financia la empresa.	3.49	.550

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada capacitación	10 – 15
Inadecuada capacitación	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 31 representan el comportamiento del indicador capacitación, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.20, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una adecuada formación, como factor de desarrollo personal, que implica políticas que promueven el desarrollo del talento humano en la empresa.

4.2.2.5. Análisis de la dimensión estándares gerenciales

Tabla 32

Indicador Descripción del puesto

Indicador	Media	Desv. típica
Descripción del puesto	3.82	0.65

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Descripción del puesto	11.46

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
31. El cumplimiento de los estándares del puesto de trabajo es reconocido y estimulado por la empresa.	3.98	.745
32. Los puestos de trabajo son atendidos por trabajadores que cumplen el perfil adecuado y pertinente a las funciones.	3.48	.518
33. Los trabajadores se encuentran bien ubicados por reunir las capacidades y competencias que exige el cargo.	4.00	.698

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada descripción del puesto	10 – 15
Inadecuada descripción del puesto	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 32 representan el comportamiento del indicador descripción del puesto, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 11.46, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una adecuada descripción del puesto de trabajo, que considera el diseño de políticas que muestran las características de los puestos de trabajo, y permitan generar nuevas expectativas en los trabajadores para mejorar su desempeño.

Tabla 33

Indicador Expectativas alineadas

Indicador	Media	Desv. típica
Expectativas alineadas	3.58	0.75

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Expectativas alineadas	10.75

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
34. Los trabajadores conocen y asumen la responsabilidad de satisfacer las expectativas de los clientes.	3.53	.534
35. Los trabajadores se esmeran y buscan brindar un servicio de calidad.	3.49	.889
36. Los trabajadores reciben la confianza y las condiciones adecuadas para atender eficientemente la demanda de los servicios que brinda la empresa.	3.73	.820

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Fuente: Cuestionario sobre desempeño laboral

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Altas expectativas alineadas	10 – 15
Bajas expectativas alineadas	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 33 representan el comportamiento del indicador expectativas alineadas, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.75, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen expectativas alineadas con la productividad y remuneración de los trabajadores, como factor de desarrollo profesional, y laboral.

4.2.2.6. Análisis de la dimensión motivación

Tabla 34

Indicador Incentivos

Indicador	Media	Desv. típica
Incentivos	3.40	0.59

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria	
Incentivos	10.21	
Ítems	Media	Desv. Típica
37. Los trabajadores dan lo máximo de su esfuerzo	3.73	.467

por su identificación con la empresa.		
38. Los trabajadores sienten satisfacción en su trabajo por sentirse respaldados y motivados por los premios que les otorga la empresa.	3.25	.472
39. Los trabajadores se identifican con la empresa por apoyar a su crecimiento y bienestar de su familia.	3.26	.845

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuados incentivos	10 – 15
Inadecuados incentivos	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 34 representan el comportamiento del indicador incentivos, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.21, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una política de adecuados incentivos al buen desempeño laboral, como factor de desarrollo empresarial y mejoramiento continua de la productividad laboral.

Tabla 35

Indicador Participación en la gestión

Indicador	Media	Desv. típica
Participación en la gestión	3.41	0.83

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Participación en la gestión	10.23

Ítems	Media	Desv. Típica
40. Los trabajadores son escuchados y tomados en cuenta en la toma de decisiones.	3.25	.843
41. Los trabajadores se encuentran organizados y forman parte de la gestión de la empresa.	3.48	1.115
42. Los trabajadores tienen las condiciones adecuadas que les brinda la empresa, para reuniones y conversatorios sobre temas laborales.	3.50	.535

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada participación en la gestión	10 – 15
Inadecuada participación en la gestión	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 35 representan el comportamiento del indicador participación en la gestión, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.23, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una adecuada participación en la gestión de la empresa, como una estrategia de fortalecimiento de una cultura organizacional fuerte.

4.2.2.7. Análisis De La Dimensión Compromiso

Tabla 36

Indicador Resultados

Indicador	Media	Desv. típica
Resultados	3.59	0.69

Fuente: Cuestionario de la Investigación

Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Resultados	10.77

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Ítems	Media	Desv. Típica
43. Los trabajadores reciben de la empresa un paquete de beneficios que estimula su productividad.	3.26	.845
44. Los trabajadores reciben programas de entrenamiento para asegurar la calidad de los resultados.	3.98	.710
45. Los trabajadores tienen escalas remunerativas que van en función a la responsabilidad y obtención de resultados de su gestión.	3.53	.534

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuados resultados	10 – 15
Inadecuados resultados	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 36 representan el comportamiento del indicador resultados, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.77, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen adecuados resultados en el logro de metas institucionales, que redundan en el mejoramiento de la productividad y desempeño laboral en la empresa.

Tabla 37

Indicador Competitividad

Indicador	Media	Desv. típica
Competitividad	3.66	0.74

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Competitividad	10.97

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
46. Los trabajadores tienen las condiciones de trabajo adecuadas y la confianza pertinente para mejorar su productividad	3.53	.879
47. El mejoramiento de la competitividad de los trabajadores va acompañada de un programa de ascensos y mejoras remunerativas.	3.72	.842
48. La competitividad de la empresa está respaldada por la competitividad de los trabajadores que se encuentran bien remunerados y capacitados.	3.72	.488

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta competitividad	10 – 15
Baja competitividad	3 - 9

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 37 representan el comportamiento del indicador competitividad, donde se observa que la sumatoria de las

medias de los ítems es 10.97 que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una alta competitividad en el trabajo, considerando la motivación que promueve la empresa por el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 38

Indicador Beneficios

Indicador	Media	Desv. típica
Beneficios	3.57	0.71

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Indicador	Sumatoria
Beneficios	10.71

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Ítems	Media	Desv. Típica
49. Los beneficios de la empresa son compartidos con todos los trabajadores según su nivel de responsabilidad.	3.23	.458
50. Los trabajadores aseguran que su calidad en su trabajo se traduzca en beneficios para la empresa.	3.23	.827
51. La empresa promueve que los beneficios aumenten para crecer todos económicamente como una familia.	4.25	.833

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Altos Beneficios	10 – 15
Bajos Beneficios	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 38 representan el comportamiento del indicador beneficios, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.71, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen altos beneficios en el campo social y económico que redundan en el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

4.2.2.8.-Análisis de la dimensión evaluación

Tabla 39

Indicador Desempeño

Indicador	Media	Desv. típica
Desempeño	3.40	0.82

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Desempeño	10.22

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Ítems	Media	Desv. Típica
52. Los trabajadores se destacan por su desempeño en el cumplimiento de las metas de producción y ventas propuestas por la empresa.	3.46	1.099
53. Los trabajadores se capacitan y especializan para contribuir con el mejoramiento de su desempeño y calidad en su servicio.	3.49	.534
54. El desempeño es uno de los criterios que premia la empresa cuando el trabajador destacada en su producción.	3.27	.837

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuados desempeños	10 – 15
Inadecuados desempeños	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 39 representan el comportamiento del indicador desempeño, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.22, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existen adecuados desempeños de los directivos y trabajadores, que hacen posible asegurar el logro de las metas de la empresa, y permitir el desarrollo de nuevas expectativas para el mejoramiento de la productividad de los trabajadores.

Tabla 40

Indicador Aprendizaje

Indicador	Media	Desv. típica
Aprendizaje	3.40	0.81

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Indicador	Sumatoria
Aprendizaje	10.2

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Ítems	Media	Desv. Típica
55. La empresa prepara y desarrolla un programa de mejora continua del trabajador con la finalidad de ampliar y profundizar su aprendizaje.	2.78	.855
56. Los trabajadores se auto capacitan intercambiando experiencias, entre los expertos y aprendices.	3.45	.858
57. Los trabajadores se esfuerzan por aprender constantemente sobre temas novedosos e impactantes que contribuyan con su conocimiento y experiencia.	3.97	.721

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alto aprendizaje	10 – 15
Bajo aprendizaje	3 - 9

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 40 representan el comportamiento del indicador aprendizaje, donde se observa que la sumatoria de las medias de los ítems es 10.20, que se encuentra comprendida en la escala de (10-15), lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe una cultura de alto aprendizaje, como factor de desarrollo personal y profesional, en contextos competitivos y globalizados en la que participa la empresa, procurando brindar las condiciones adecuadas para el mejoramiento continuo del desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

4.2.3. Resumen general del análisis estadístico

Tabla 41

Desempeño Laboral

Dimensiones	Media	Desv. Típica
1. Satisfacción del trabajador	34.82	2.02
2. Autoestima	20.68	1.29
3. Trabajo en equipo	34.04	2.25
4. Capacitación del trabajador	22.64	1.64
5. Estándares gerenciales	22.21	1.40
6. Motivación	20.47	1.42
7. Compromiso	35.15	2.14
8. Evaluación	20.42	1.63
TOTAL	210.43	13.79

*Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia*

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alto desempeño laboral	209 - 285
Regular desempeño laboral	134 - 208
Bajo desempeño laboral	57 - 133

Fuente: Cuestionario de la Investigación
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 41 representa el resumen del comportamiento de cada indicador que comprende la variable desempeño laboral, en los cuales se observa que la sumatoria de la dimensión alcanza el valor de 210.43, ubicándose en el intervalo (209-285) lo cual significa que los trabajadores expresan que en la empresa existe un alto desempeño laboral en los puestos de trabajo, como estrategia para mejorar la competitividad, calidad y productividad en la empresa.

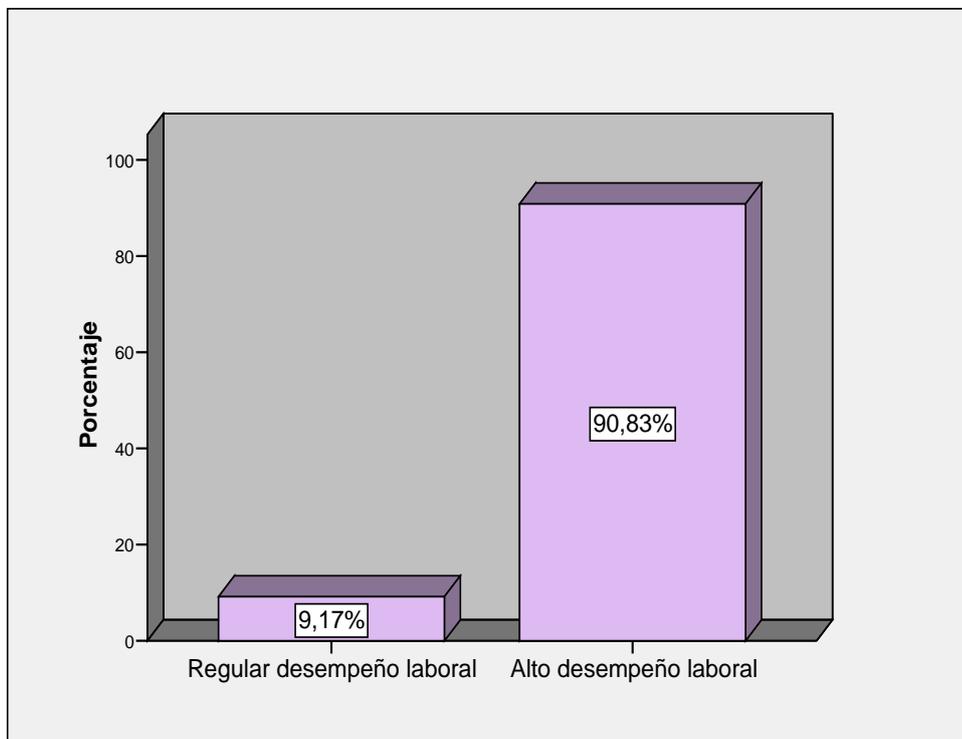


Figura N° 2 : Niveles de desempeño laboral

INTERPRETACIÓN

La Figura 2 nos permite comprobar que en la empresa Termoenergías, S.A predomina un alto nivel de desempeño laboral en los puestos de trabajo; con el 90.83%, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.2.4. Prueba estadística

4.2.4.1. Prueba de normalidad

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

Tabla 42

Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		TOTAL
N		120
Parámetros normales(a,b)	Media	2.98
	Desviación típica	.129
Diferencias más extremas	Absoluta	.535
	Positiva	.448
	Negativa	-.535
Z de Kolmogorov-Smirnov		5.860
Sig. asintót. (bilateral)		.060

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Como el valor crítico de la prueba ($p_value: 0.060$) es mayor a $\alpha= 0,05$ significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.2.4.2. Prueba de hipótesis sobre gestión institucional

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : $\mu < 208$ Bajo desempeño laboral

H_1 : $\mu \geq 208$ Alto desempeño laboral

b) Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

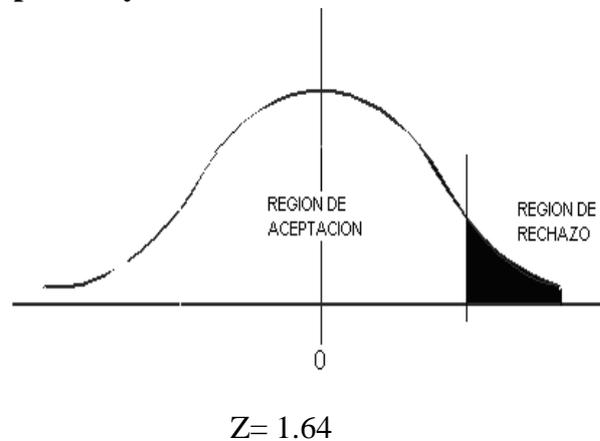
c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n > 30$, se asume que: $\sigma = s$

d) Zona de aceptación y de rechazo



e) **Resultados de la aplicación del estadístico de prueba**

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{210.43 - 208}{17.69 / \sqrt{120}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 1.93$

f) **Regla de decisión**

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

g) **Decisión**

Como el valor de “ Z_c ” calculado (1.93) es mayor a $Z = 1.64$, entonces se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

h) **Conclusión**

Se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de desempeño laboral en la empresa Termoenergías del Perú S.A; es alta.

CAPÍTULO IV

COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

4.3.1. Verificación de la primera hipótesis específica

Es alto el nivel de rotación de personal que se producen en la gestión de la empresa Termoencogibles del Perú S.A Lima, 2017.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 17 que contiene los resultados relacionados con la rotación de personal, que caracteriza a los trabajadores de la empresa Termoencogibles del Perú S.A. Para determinar el nivel de rotación de personal que predominan en la empresa, se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de las cuatro dimensiones y catorce indicadores que corresponden a la variable rotación de personal, que alcanzó el valor de 200.27; este puntaje ubicado en la escala de valoración se observa que se encuentra comprendido en el intervalo (155-210) que significa que en la empresa se desarrolla un alto nivel de rotación de personal entre los trabajadores.

Con la prueba estadística de la distribución “Z”, se comprobó que el valor de ($Z_c = 1.93$) es mayor que el valor crítico $Z = 1.64$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa.

En ese sentido, se concluye con un nivel de confianza del 95%, que en la empresa Termoencogibles del Perú S.A. predomina un alto nivel de rotación de personal.

Por lo tanto, se ACEPTA la hipótesis de investigación planteada.

4.3.2. Verificación de segunda hipótesis específica

Es bajo el nivel de desempeño laboral que alcanza los trabajadores en la gestión de la empresa Termoencogibles del Perú S.A Lima, 2017.

Para contrastar la segunda hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 38 que contiene los resultados relacionados con el nivel de desempeño laboral, que caracteriza a la empresa. Para determinar el nivel de desempeño laboral que presentan los trabajadores; se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de las ocho dimensiones y 19 indicadores que corresponden a la variable desempeño laboral, que alcanzó el valor de 210.43; este puntaje ubicado en la escala de valoración se observa que se encuentra comprendido en el intervalo (210-285) que significa que los trabajadores demuestran un alto desempeño laboral.

Con la prueba estadística de la distribución “Z”, se comprobó, que el valor de ($Z_c = 85.68$) es mayor que el valor crítico $Z = 1.64$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto, se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Termoencogibles del Perú S.A.; es alta.

Por lo tanto, se ACEPTA la hipótesis de investigación planteada.

4.3.3. Verificación de la hipótesis general

La rotación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los empleados de la Empresa Termoencogibles del Perú S.A, Lima 2017.

Para contrastar la tercera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 40 que contiene los datos de la relación entre las variables

rotación de personal y desempeño laboral, para medir el grado de relación entre las variables en estudio.

Tabla 43

Tabla de contingencia

Tabla de contingencia Rotación de personal y desempeño laboral

		TOTAL		Total
		Moderada rotación de personal	Alta rotación de personal	
SUMATOTAL2	Alto desempeño laboral	2	107	109
	Regular desempeño laboral	0	11	11
Total		2	118	120

Fuente: Tabla de contingencia SPSS

Utilizando la información de la tabla de contingencia se procede con el cálculo del coeficiente de correlación pertinente, como se indica a continuación.

Tabla 44

Coefficientes de Correlación

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.784	.031
	V de Cramer	.784	.031
	Coefficiente de contingencia	.881	.031
N de casos válidos		120	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Interpretación

Como el valor del coeficiente de correlación $\Phi = 0.784$ alcanza el nivel de correlación alta, entonces se establece que existe relación directa entre las variables rotación de personal y desempeño laboral en la empresa Termoenergías del Perú S.A.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0.05$ El coeficiente de correlación es significativa

Si $P_value > 0.05$ El coeficiente de correlación ni es significativa

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

Como el valor P_value es = 0.031 es menor que 0.05, por lo tanto se comprueba que el coeficiente de correlación Φ es estadísticamente significativa.

Luego con un nivel de confianza del 95%, se determina que existe evidencia de la relación significativa entre la rotación de personal y el desempeño laboral en la Empresa Termoenergías del Perú S.A...

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

CONCLUSIONES

Primera

En la empresa Termoencogibles S.A se comprueba que existe una relación significativa entre la rotación de personal y el desempeño laboral, como estrategia organizacional para competir en un mercado globalizado e impredecible en la fabricación de PVC termocontraíble orientado a dar seguridad y mejorar la presentación de todo tipo de envase.

Segunda

En la empresa Termoencogibles S.A se comprueba que existe una alta rotación de personal, como estrategia organizacional para eliminar las fronteras entre los puestos de trabajo y las personas que los realizan, y contribuir con la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, a la movilidad funcional y al incremento de la productividad laboral.

Tercera:

En la empresa Termoencogibles S.A se comprueba que existe un alto desempeño laboral, basado en una cultura de trabajo en equipo y de capacitación permanente, orientada a contribuir con la productividad del trabajador y promover la mejora continua de la calidad empresarial.

SUGERENCIAS

Primera:

Las empresas de alto nivel competitivo, que desarrollan actividades de alta competencia, tienen que aplicar modelos empresariales que promuevan la calidad y productividad, relacionados con la rotación de personal, en un marco de promoción de la cultura del buen desempeño laboral.

Segunda:

Para lograr mejorar la productividad de los trabajadores de las empresas de alto nivel competitivo, que desarrollan actividades de alta competencia, tienen que aplicar modelos organizacionales, que promuevan el fortalecimiento del autoestima, la capacitación y el trabajo en equipo, para asegurar el compromiso con la calidad y productividad del trabajador, en un marco de promoción de la cultura de la calidad y competitividad.

Tercera:

Para superar las consecuencias de la desaceleración del crecimiento económico del país, las empresas de alto nivel competitivo, que desarrollan actividades de alta competencia, tienen que aplicar estrategias de desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, como la rotación de personal, con la finalidad de mejorar el nivel competitivo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Luisa (2010). Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo. Disponible en: <www.redib.org/.../oai_articulo681054-recomendaciones-analisis-puesto-trabajo>
- Aguirre, Dalila. (2009). Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos. Factores que lo afectan. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021>
- Albert Schweitzer (2012). Definición de Relaciones Humanas <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/relacioneshumanas1.htm>
- Bohlander, G. (2008). Administración de Recursos Humanos. Gengage Learning. 11ª Edición.
- Cabrera Piantini. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Disponible es: <<http://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>>
- Cervilla de Oliveiri, María (2010). Fases y factores críticos de éxito en la evolución de una empresa innovadora de base tecnológica. Venezuela.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A. México.
- Drovett (1992). Clima organizacional y desempeño laboral. Disponible en:<www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Dessler, G. (1993) Organización y Administración Enfoque Situacional. México Prentice Hall. Mexico.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México, Mc Graw – Hill. Interamericana. 5ta Edición.
- Chaparro, R (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/pdf/2312/231242734009.pdf>>
- Galarza, T. (2000). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw-Hill.
- Hertel, Michaela (2012). *Emprendimiento*. Recuperado de: <http://www.compromisorse.com/entrevista/directora/fundacion-bertelsmann/michaela-hertel/>
- Meira Teiceira, Rivanda (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares*. Brasil.
- Mujica, Mercedes. (2013). *Emprendimientos productivos Familiares*. Recuperado de: < <http://www.redalyc.org/pdf/904/90429040004.pdf> >
- Millan, Juan. (2010). *Cultura financiera. Agobio de nuestros tiempos*. Recuperado de :< http://www.academia.edu/2255357/Ensayo_-_Cultura_Financiera_El_Agobio_De_Nuestros_Tiempos_ >
- Ortiz Riaga, Carolina. (2008). *Una revisión a la investigación en emprendimientos femeninos*. Bogotá. Colombia. Disponible < http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000100007>.
- Pedraza, Esperanza et. Al. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de Universidad de Zulia, Venezuela*. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>>
- Puchol (2005). *Evaluación del desempeño como parte de la gestión del conocimiento*. Disponible en: < www.monografias.com/.../evaluacion-del-desempeno.../evaluacion-del-desempeno>
- Thompson, Ivan. (2006). *Definición de empresa*. Disponible: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>. Consultado: 15-10-11

- Meira Teiceira, Rivanda (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Brasil
- Ruiz, R. (2011). Conceptos sobre educación financiera. Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 144,2011. Recuperado de: <
http://bac.net/esp/banco/nuestraemp/rsc_book.pdf >
- Stoner (1994). Inteligencia emocional y desempeño laboral. Disponible en: <
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/1288>>
- Samaniego,P (1998). Rotacion de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Disponible en <
http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf>.
- Vigil Lazo, Yolanda. (2010). Formación, crecimiento y proyección de las Micro y pequeñas empresas (MYPES). Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos58/mypes/mypes2.shtml>.
Consultado: 15-10-11.
- Valdivia Dieñas, Raúl. (2009). Elaborando la Tesis. Tacna. Perú. Editorial UPT.
- Weller, Jürgen. (2007). La Inserción Laboral de los jóvenes: Características, tensiones y desafíos. Recuperado de: <
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/29587/LCG2339eWeller.pdf> >

ANEXOS: INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Facultad de Ciencias Empresariales

ROTACIÓN DE PERSONAL

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos un conjunto de afirmaciones para ser valoradas de acuerdo a su apreciación que tiene sobre la rotación de personal que se desarrolla en la Empresa Termoenergías del Perú S.A, Lima. Ponga un aspa en el número de la alternativa que considere que se acerca más a la realidad. El cuestionario es anónimo.

1. Totalmente incierto
2. Bastante incierto
3. Indiferente
4. Bastante cierto
5. Totalmente cierto

DIMENSIONES: ORGANIZACIONALES	1	2	3	4	5
1.- OBSTACULOS					
1. Considera que existen dificultades en la empresa para promover y potenciar el desempeño de los trabajadores estimulando su productividad.	1	2	3	4	5
2. Percibe usted que es política de la empresa es velar por la rentabilidad antes que por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.	1	2	3	4	5
3. La rotación para la empresa no es un obstáculo que desmotiva a los trabajadores para mejorar su desempeño en el puesto que conocen.	1	2	3	4	5
2.- LÍMITES					
4. La empresa no tiene límites para mover al personal de las oficinas según sus criterios de los directivos.	1	2	3	4	5
5. El personal se desarrolla con ciertos límites por la inseguridad de ser removido de su cargo en cualquier momento.	1	2	3	4	5
6. Es un problema para la empresa promover el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.	1	2	3	4	5
3.- INSATISFACCIÓN EN EL AMBIENTE					
7. Se encuentra insatisfecho por la ubicación de la empresa por razones familiares y personales.	1	2	3	4	5
8. Los trabajadores muestran insatisfacción por la ubicación de la empresa.	1	2	3	4	5

9.El clima laboral se ve tenso y disgustado por las condiciones no favorables en que se encuentra el ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
4.- SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
10.Se percibe que la inseguridad en el cargo es un factor que afecta la productividad del trabajador.	1	2	3	4	5
11.-La empresa exige cumplimiento de metas sin proporcionar la confianza al trabajador en el cargo.	1	2	3	4	5
12.La falta de seguridad en cargo afecta la confianza y el rendimiento del trabajador.	1	2	3	4	5
DIMENSION CARGO					
5.- TRABAJO CARENTE DE INTERÉS					
13.Las áreas laborales son ambientes de tensión y estrés que afectan la motivación laboral.	1	2	3	4	5
14.Los trabajadores se desempeñan normalmente cumplimiento sus funciones sin interés por mejorar su productividad.	1	2	3	4	5
15.-La empresa no crea una cultura de motivación por la productividad en el trabajo.	1	2	3	4	5
6.- REMUNERACIÓN INSATISFECHA					
16.Las escalas remunerativas no promueven y estimulan la creatividad y desarrollo profesional para mejorar el desempeño en el cargo.	1	2	3	4	5
17.Las remuneraciones son fijas y no estimulan y promueven mayores esfuerzos fuera de jornada laboral.	1	2	3	4	5
18.Los trabajadores se muestran insatisfechos con el sistema remunerativo.	1	2	3	4	5
7.- DISGUSTOS CON POLÍTICAS					
19.-Existe un disgusto con las políticas de aumentos salariales que promueve la empresa.	1	2	3	4	5
20.Los trabajadores están disconformes con las políticas de ascensos como valoración de la trayectoria en el trabajo.	1	2	3	4	5
21.La empresa no actúa en forma justa con los traslados por trayectoria.	1	2	3	4	5
8.- DESAGRADO CON SUPERVISIÓN					
22.Los trabajadores están disconformes con los procedimientos de supervisión que realiza la empresa.	1	2	3	4	5
23.Los trabajadores muestran indiferencia a las acciones de supervisión por la escasa valoración del trabajador.	1	2	3	4	5
24.Los trabajadores son poco solidarios con los compañeros requieren de ayuda para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5
9.- INSATISFACCIÓN					
25. Las condiciones que se brindan a los trabajadores que asumen un cargo son inadecuadas	1	2	3	4	5
26 . El cargo implica responsabilidades que el cumplimiento eficaz dependen directamente de las cualidades individuales del trabajador.	1	2	3	4	5
27 . Los cargos no generan satisfacción a los trabajadores por la incertidumbre que implica.	1	2	3	4	5
10.- AUTONOMÍA EN EL DESEMPEÑO					
28. Los cargos generan dependencia de las altas jefaturas.	1	2	3	4	5
29. No existe autonomía en el desempeño de los cargos para crear y promover nuevas propuestas.	1	2	3	4	5

30	Los trabajadores sienten que los cargos no significan oportunidad de desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
DIMENSION COMPETITIVIDAD						
11.- MEJOR REMUNERACION						
31.	Los trabajadores están dispuestos a salir de la empresa si hay otras oportunidades de empleo con mejores sueldos.	1	2	3	4	5
32.	Las bajas remuneraciones son motivo de estar a la expectativa de migrar de otras empresas.	1	2	3	4	5
33.	Las remuneraciones no son suficiente como para mejorar el nivel de desempeño en el área.	1	2	3	4	5
12.- NUEVO EMPLEO						
34.	Los trabajadores están dispuestos a dejar la empresa por motivo de mejores expectativas remunerativas y condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
35.	Los trabajadores regulan el nivel de su desempeño según las escalas de pago que establece la empresa.	1	2	3	4	5
36.	Los trabajadores asumen el compromiso de cumplir con las metas hasta cuando surja otra oportunidad de mejor empleo.	1	2	3	4	5
DIMENSION PERSONALES						
13.- FALTA DE MOTIVACIÓN						
37.	En la empresa los trabajadores demuestran su productividad en la medida que la motivación impacte en el empleado.	1	2	3	4	5
38.	La motivación es muy relativa en la empresa por razones económicas y políticas institucionales.	1	2	3	4	5
39.	Existen motivos para trabajar en forma parcial en la empresa y no a tiempo completo.	1	2	3	4	5
14.- FALTA DE ATRACCIÓN AL TRABAJO						
40	Los trabajadores muestran insatisfacción con la poca atracción que generan de las tareas productivas en la empresa.	1	2	3	4	5
41	Son muy pocas las razones que inspiran satisfacción y motivación por cumplir con eficiencia el trabajo.	1	2	3	4	5
42.	La rotación en los cargos no inspiran atracción por ascender y cumplir nuevos desafíos a favor de la empresa.	1	2	3	4	5

Gracias



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Facultad de Ciencias Empresariales

DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos un conjunto de afirmaciones para ser valoradas de acuerdo a su apreciación que tiene sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Termoenergías del Perú S.A, Lima. Ponga un aspa en el número de la alternativa que considere que se acerca más a la realidad. El cuestionario es anónimo.

1. Totalmente incierto
2. Bastante incierto
3. Indiferente
4. Bastante cierto
5. Totalmente cierto

DIMENSIÓN SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR	1	2	3	4	5
1.- SENTIMIENTOS					
1.La empresa desarrolla una cultura de identificación y compromiso que hace sentir un sentimiento favorable hacia ella.	1	2	3	4	5
2.Los trabajadores sienten generosidad y cariño por la empresa donde ponen su esfuerzo y sacrificio para ganar su sueldo.	1	2	3	4	5
3.-Existen sentimientos favorables hacia la empresa que les dio la oportunidad de mejorar su calidad de vida.	1	2	3	4	5
2.- ACTITUDES					
4.Existe en los trabajadores un sentimiento de placer en sus áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
5.Los trabajadores muestran actitudes positivas frente a las responsabilidades que les genera su trabajo.	1	2	3	4	5
6.La empresa promueve en los trabajadores el desarrollo de sentimientos y actitudes favorables hacia el trabajo.	1	2	3	4	5
3.- PLACER					
7.La empresa genera placer y disfrute en todas las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
8. Es placentero asumir cargos que la empresa te confía para mejorar la productividad.	1	2	3	4	5
9. Los trabajadores trabajan tranquilos y confiados en la solides y confianza que les otorga la empresa.					
DIMENSION AUTOESTIMA					
4.- RECONOCIMIENTOS					
10. La empresa tiene como política reconocer y estimular la labor destacada de los trabajadores.	1	2	3	4	5

11. La empresa premia a los trabajadores que destacan en su dedicación, responsabilidad y productividad.	1	2	3	4	5
12. Los trabajadores se esfuerzan y dedican su tiempo al trabajo productivo por el reconocimiento que les brinda la empresa.	1	2	3	4	5
5.- OPORTUNIDADES					
13. Los trabajadores se esmeran por lograr sus metas por que la empresa brinda nuevas oportunidades a los más destacados	1	2	3	4	5
14. La empresa brinda oportunidades a quienes se identifican y responden a sus obligaciones con calidad y eficiencia.	1	2	3	4	5
15. Las oportunidades son un factor que promueve la empresa como estrategia de valoración del trabajo de los empleados.	1	2	3	4	5
DIMENSION TRABAJO EN EQUIPO					
6.- COHESIÓN					
16. Los trabajadores cumplen sus metas trabajando en equipo y buscando lograr una misma misión.	1	2	3	4	5
17. La empresa fortalece el trabajo en equipo en los trabajadores capacitándolos y preparándolos para el trabajo sostenido y cohesionado.	1	2	3	4	5
18. Los trabajadores disfrutan de contribuir con producción de la empresa en forma unidad y solidaria.	1	2	3	4	5
7.- UNIFORMIDAD					
19. Los trabajadores buscan establecer criterios uniformes para asegurar el logro de los resultados.	1	2	3	4	5
20. La empresa promueve el trabajo en equipo con el uso de criterios y herramientas pertinentes para resolver problemas en forma adecuada.	1	2	3	4	5
21. Los trabajadores en forma integrada y coordinada proponen alternativas de solución frente a un problema que afecta su productividad.	1	2	3	4	5
8.- COMUNICACIÓN					
22. Los trabajadores manejan un sistema de comunicación que los mantiene unidos y fortalecidos dentro y fuera de la empresa.	1	2	3	4	5
23. La empresa promueve estrategias de comunicación que asegura que los trabajadores estén informados de todo lo relacionado con su bienestar.	1	2	3	4	5
6. Los trabajadores se sienten conformes con el sistema de información que les brinda la empresa.	1	2	3	4	5
DIMENSION CAPACITACION DEL TRABAJADOR					
9.- FORMACIÓN					
25. La empresa reconoce y estimula a los trabajadores que tienen estudios superiores.	1	2	3	4	5
7. Los trabajadores muestran su talento con sus estudios logrados en los institutos o universidades.	1	2	3	4	5
27 La empresa cuantifica y promueve los estudios de formación	1	2	3	4	5

en sus trabajadores.					
10.- CAPACITACIÓN					
8. Los trabajadores se ven estimulados y reconocidos con los programas de capacitación que desarrolla la empresa para sus trabajadores.	1	2	3	4	5
9. La empresa tiene como política la capacitación permanente de sus trabajadores con fondos de la organización.	1	2	3	4	5
30 Los trabajadores participan de programas de especialización en universidades que financia la empresa.	1	2	3	4	5
DIMENSION ESTANDARES GERENCIALES					
11.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
31. El cumplimiento de los estándares del puesto de trabajo es reconocido y estimulado por la empresa.	1	2	3	4	5
32. Los puestos de trabajo son atendidos por trabajadores que cumplen el perfil adecuado y pertinente a las funciones.	1	2	3	4	5
33. Los trabajadores se encuentran bien ubicados por reunir las capacidades y competencias que exige el cargo.	1	2	3	4	5
12.- EXPECTATIVAS ALINEADAS					
34. Los trabajadores conocen y asumen la responsabilidad de satisfacer las expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5
35. Los trabajadores se esmeran y buscan brindar un servicio de calidad.	1	2	3	4	5
36. Los trabajadores reciben la confianza y las condiciones adecuadas para atender eficientemente la demanda de los servicios que brinda la empresa.	1	2	3	4	5
DIMENSION MOTIVACION					
13. INCENTIVOS					
37. Los trabajadores dan lo máximo de su esfuerzo por su identificación con la empresa.	1	2	3	4	5
38. Los trabajadores sienten satisfacción en su trabajo por sentirse respaldados y motivados por los premios que les otorga la empresa.	1	2	3	4	5
39. Los trabajadores se identifican con la empresa por apoyar a su crecimiento y bienestar de su familia.	1	2	3	4	5
14.- PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN					
40. Los trabajadores son escuchados y tomados en cuenta en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
41. Los trabajadores se encuentran organizados y forman parte de la gestión de la empresa.	1	2	3	4	5
42. Los trabajadores tienen las condiciones adecuadas que les brinda la empresa, para reuniones y conversatorios sobre temas laborales.	1	2	3	4	5
DIMENSION COMPROMISO					
15. RESULTADOS					

43. Los trabajadores reciben de la empresa un paquete de beneficios que estimula su productividad.	1	2	3	4	5
44. Los trabajadores reciben programas de entrenamiento para asegurar la calidad de los resultados.	1	2	3	4	5
45. Los trabajadores tienen escalas remunerativas que van en función a la responsabilidad y obtención de resultados de su gestión.	1	2	3	4	5
16. COMPETITIVIDAD					
46. Los trabajadores tienen las condiciones de trabajo adecuadas y la confianza pertinente para mejorar su productividad	1	2	3	4	5
47. El mejoramiento de la competitividad de los trabajadores va acompañada de un programa de ascensos y mejoras remunerativas.	1	2	3	4	5
48. La competitividad de la empresa está respaldada por la competitividad de los trabajadores que se encuentran bien remunerados y capacitados.	1	2	3	4	5
17.- BENEFICIOS					
49. Los beneficios de la empresa son compartidos con todos los trabajadores según su nivel de responsabilidad.	1	2	3	4	5
50. Los trabajadores aseguran que su calidad en su trabajo se traduzca en beneficios para la empresa.	1	2	3	4	5
51. La empresa promueve que los beneficios aumenten para crecer todos económicamente como una familia.	1	2	3	4	5
DIMENSION EVALUACION					
18.- DESEMPEÑO					
52. Los trabajadores se destacan por su desempeño en el cumplimiento de las metas de producción y ventas propuestas por la empresa.	1	2	3	4	5
53. Los trabajadores se capacitan y especializan para contribuir con el mejoramiento de su desempeño y calidad en su servicio.	1	2	3	4	5
54. El desempeño es uno de los criterios que premia la empresa cuando el trabajador destacada en su producción.	1	2	3	4	5
19.- APRENDIZAJE					
55. La empresa prepara y desarrolla un programa de mejora continua del trabajador con la finalidad de ampliar y profundizar su aprendizaje.	1	2	3	4	5
56. Los trabajadores se auto capacitan intercambiando experiencias, entre los expertos y aprendices.	1	2	3	4	5
57. Los trabajadores se esfuerzan por aprender constantemente sobre temas novedosos e impactantes que contribuyan con su conocimiento y experiencia.	1	2	3	4	5