

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Estudio del clima laboral y rotación de personal de la  
empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020”**

**Tesis**

**para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Bach. Bilbao Paucar, Edgard Antonio

**Docente Guía:**

Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

**TACNA – PERÚ**

**2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# Estudio del clima laboral y rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinnell S.A.C. Callao-Perú 2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD

27%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://repositorio.epneumann.edu.pe">repositorio.epneumann.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	2%
4	<a href="https://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	2%
5	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
6	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%

## Índice

Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Introducción .....	1
1.1. Título del tema .....	4
1.2. Planteamiento del problema .....	4
1.3. Formulación del problema .....	6
1.4. Problema general .....	7
1.4.1 Problema específico.....	7
1.5. Hipótesis general.....	8
1.5.1. Hipótesis específica .....	8
1.6. Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	9
1.7. Justificación.....	9
1.7.1 Justificación teórica.....	9
1.8. Metodología.....	11
1.9. Definiciones.....	12
1.10. Alcances y limitaciones .....	15
Capítulo II.....	16
2.1. Conceptualización del clima laboral y rotación de personal.....	16
2.2. Importancia del clima laboral y rotación del personal .....	18

2.3. Modelos del clima laboral y rotación del personal .....	21
2.4. Análisis comparativo .....	30
2.5. Análisis crítico .....	32
Capítulo III .....	33
Marco referencial .....	33
3.1. Reseña histórica .....	33
3.2. Filosofía organizacional.....	34
3.3. Diseño organizacional .....	1
3.4. Productos y/o servicios .....	1
3.4. Diagnostico organizacional .....	1
Capítulo IV .....	3
RESULTADOS.....	3
4.1. Marco metodológico.....	3
4.1.1 Tipo de investigación .....	3
4.1.2. Diseño de investigación .....	3
4.1.3. Población .....	3
4.1.4. Muestra.....	3
4.1.5 instrumentos .....	4
4.2. Resultados .....	6
CAPITULO V.....	13
SUGERENCIAS .....	13
CONCLUSIONES .....	15

REFERENCIAS.....17

ANEXOS .....23

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Definiciones teóricas .....	31
<b>Tabla 2.</b> Prueba de Normalidad Shapiro Wilk .....	6
<b>Tabla 3.</b> Correlación entre clima laboral y rotación del personal .....	7
<b>Tabla 4.</b> Describir los niveles del clima laboral.....	7
<b>Tabla 5.</b> Describir los niveles de rotación del personal.....	9
<b>Tabla 6.</b> Correlación entre comunicación y rotación del personal. ....	10
<b>Tabla 7.</b> Correlación entre conflicto y cooperación y rotación del personal .....	10
<b>Tabla 8.</b> Correlación entre seguridad y rotación del personal.....	11
<b>Tabla 9.</b> Correlación entre innovación y rotación del personal .....	12

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Sistema de administración de operaciones.....	29
<b>Figura 2.</b> Organigrama de la empresa Inversiones Favinell S.A.C.....	1
<b>Figura 3.</b> Niveles del clima laboral .....	8
<b>Figura 4.</b> Niveles de la rotación del personal .....	9



### **Resumen:**

El presente trabajo de investigación titulada “Estudio del del clima laboral y la rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020”. El objetivo principal fue determinar la relación de clima laboral en la rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. La metodología de investigación que se utilizó fue de diseño básica, descriptiva- correlacional. Con una muestra de 80 trabajadores de la empresa Inversiones Favinell. Los instrumentos usados fueron un cuestionario de clima laboral de 20 ítems y distribuido por dimensiones, creado por Alhuay. Cuestionario de rotación del personal de 20 ítems, distribuido en cuatro dimensiones creado por Alhuay. El resultado obtenido fue que podemos concluir, que efectivamente sí existe una influencia de la variable clima laboral en la rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. de esta manera evidencia una relación inversa significativa entre el con un valor de ( $P = -.387$ ).

Palabras claves: Clima organizacional, rotación del personal.

## **ABSTRACT**

The present research work entitled “Study of the work environment and staff turnover of the Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Peru 2020”. The main objective was to determine the work environment relationship in the staff turnover of the Inversiones Favinell S.A.C. The research methodology used was of a basic, descriptive-correlational design. With a sample of 80 workers from the Inversiones Favinell company. The instruments used were a 20-item work climate questionnaire distributed by dimensions, created by Alhuay. Personnel rotation questionnaire of 20 items, distributed in four dimensions created by Alhuay. The result obtained was that we can conclude that there is indeed an influence of the variable work environment in the turnover of personnel in the company of Inversiones Favinell S.A.C. in this way it shows a significant inverse relationship between it with a value of ( $P = -.387$ ).

Keywords: Organizational climate, staff turnover.

## Introducción

La mano de obra representa el capital de mayor valor que tiene la compañía, por lo que es fundamental entender cómo promover una buena gestión de recursos humanos en cualquier organización; es difícil reconocer un ambiente de trabajo agradable o empleados satisfechos.

El ambiente de trabajo puede alcanzar a ser un problema para la empresa, ya que tiene un gran impacto en el comportamiento de los empleados, que incluye los sentimientos que se crean con la presencia o ausencia de los supervisores, los colegas, y en general del trabajo, que puede ser descrito en términos de, la estructura, y los incentivos. Por tal motivo, el presente estudio intenta identificar las razones de la sobrecarga de rotación de los empleados en la compañía Favinnell S.A.C.

Dentro de la compañía de Inversiones Favinnell S.A.C., se presentan dificultades de clima laboral, lo cual tiene consecuencias en la estabilidad laboral, impactando la productividad de la misma; por todo esto, se va a requerir descubrir los factores que llevan a nacer a una extensa rotación de personal. Inversiones Favinnell S.A.C. tiene un porcentaje importante de volatilidad en el personal, lo que se ha traducido en una baja producción afectando la rentabilidad de la empresa.

Cuando existe un exceso de rotación de personal, descubrimos diversos motivos que afectan al cumplimiento de objetivos de la empresa por parte de los trabajadores, por lo que la empresa no cuenta con un área determinada que se encargue del reclutamiento de trabajadores adecuados y capacitados para cada cargo laboral y por lo tanto esto también trae como consecuencia la insatisfacción laboral.

En la investigación se pretende brindar estrategias que permitan mejorar el clima laboral de la empresa Favinnell S.A.C. y donde estas estrategias ayuden a reducir la rotación de personal, Considerando que para mejorar su clima laboral consideramos

tener un programa de capacitaciones para los trabajadores, donde ellos se sientan más identificados y motivados dentro de la empresa.

Esta investigación esta conformados por cinco capítulos, donde cada capítulo está compuesto por lo siguiente:

Capítulo I: Comprende el planteamiento del problema.; Capitulo. II: Que comprende el marco teórico.; Capítulo III: Marco referencial.; Capitulo. IV: Resultados.; Capitulo. V: Conclusiones y sugerencias.

Capítulo I, se desarrolla desde el Planteamiento del Problema, los antecedentes de la empresa que aportan información importante para la investigación, se propusieron objetivos generales y específicos que se pretenden implementar hasta su justificación dividida en teórica, practica y metodológica.

Capítulo II, se elabora un Marco Teórico con una serie conceptos teóricos de las variables de estudio y después realizar un análisis comparativo de sus teorías y un análisis crítico.

En el Capítulo III, se buscara el Marco Referencial que brindara al lector contar con una guía donde se desarrolla el trabajo investigativo, cual es el rubro de la empresa y a que se dedica, iniciando con la reseña histórica de la empresa, seguido la filosofía y el diseño organizacional, en donde se podrá evidenciar la misión, visión, principios y valores de la empresa en investigación, continuando con la descripción de los servicios que ofrece la empresa en la provincia del Callao, para finalizar con el diagnostico organizacional mediante el uso de la herramienta de análisis denominada FODA que permita entender los factores internos y externos de la empresa Favinell S.A.C.

En el Capítulo IV, Se presentan los resultados obtenidos del estudio, donde se probará los resultados provenientes de este estudio donde se evidenciará la

observancia de los objetivos establecidos que fueron establecidos en las estrategias del estudio de clima laboral y rotación de personal.

Capítulo V, De acuerdo a la información obtenida se emitirá las recomendaciones y sugerencias que podrían ser aplicadas por el área correspondiente.

## Capítulo I

### 1.1. Título del tema

Estudio del clima laboral y la rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinnell S.A.C. Callao-Perú 2020.

### 1.2. Planteamiento del problema

La rotación de personal es el alejamiento de colaboradores de una empresa, y el acercamiento de nuevos para reemplazar a los anteriores en sus puestos laborales. “La rotación de personal en ciertas cantidades es saludable para una organización, sin embargo, cuando esta se vuelve excesiva la empresa debe hacer algo para reducirla” (Wayne & Noe, 2005, pág. 469). En la empresa Inversiones Favinnell S.A.C. El área de R. H. ha identificado que la rotación de personal se da con mucha regularidad.

“El clima laboral es la suma de factores que envuelve al individuo y su ambiente interno, compuesto por las personas”. (Gan & Berbel, 2007, pág. 173). En la empresa Inversiones Favinnell S.A.C. se observa que es desfavorable o perjudicial para los trabajadores donde la meta ya no es el logro del objetivo si no el sueldo que reciben y luchar contra los obstáculos habituales esto implica un mayor esfuerzo mental, emocional de los empleados que sin duda no es sostenible a largo plazo y este a su vez la renuncia del personal, de esta manera generando un nivel alto de rotación del personal

El clima laboral desfavorable o negativo en la organización generara la excesiva rotación de personal. Los costos de la rotación de personal involucran costos primarios, secundarios y terciarios.

Donde los Costos primarios: Están vinculados directamente con la salida de cada empleado y su reemplazo por otro. Son principalmente cuantitativos y, por tanto, fáciles de calcular. (Costos de búsqueda, selección y contratación, costos de despido, etc.); costos secundarios: son complicados de cuantificar y otros costos relativamente intangibles, generalmente son cualitativos. Se menciona a los efectos inmediatos y secundarios de los ingresos. (Reflejado en el costo de producción, mano de obra adicional, etc.), el costo del sector servicios corresponde al efecto intermedio garantizado de la renta expresada en el mediano y a largo plazo. Estas son solo estimaciones (pérdidas comerciales, inversiones adicionales, etc.). (Chiavenato, 1999, pág. 18) “La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de preocupación.”

Determinar el clima laboral de la empresa es primordial para poder conocer el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores en sus puestos. Identificar las causas que generar la rotación del personal de la empresa es importante, tal situación podría generar bajos ingresos económicos ya que por causa de la rotación del personal se tendrá más empleados sin experiencia y llegaran a tener baja productividad por parte de los empleados, esta situación también afectara la capacidad de retener clientes y brindar un servicio eficiente y eficaz. El efecto de todas las desventajas antes mencionadas causadas por la alta rotación de personal puede generar menores utilidades y estaría en peligro la estabilidad de la organización.

### **1.3. Formulación del problema**

La presente investigación titulada: "Estudio del clima laboral y rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinnell S.A.C. Callao-Perú 2020".

La empresa Inversiones Favinnell S.A.C., esta ubicada en Av. Rímac Mz 58 lote A Zona I – Ventanilla, en la provincia del Callao, identificada con RUC: 20523805887, sus actividades económicas son: Transporte de Carga por Carretera y Manipulación de la Carga, iniciando sus actividades el 5 de noviembre del 2009, cuentan con más de 12 años de experiencia en el mercado.

El clima laboral es un tema muy estudiado en la actualidad pues este influye directamente en los trabajadores, tener un buen clima laboral es crucial para tener trabajadores comprometidos y motivados con la organización y el cumplimiento de los objetivos. El clima laboral es un problema que se registra en muchas empresas dentro de Lima, es por eso que en la actualidad se investiga el valor que tiene el clima laboral en las empresas. Entender que esta es la cualidad o rasgo que se adquiere en el espacio donde trabaja el empleado y que tiene un impacto directo en la conducta de los colaboradores de la organización. Hay elementos que inciden en el clima laboral, como la ausencia de comunicación entre la organización y sus empleados. La carencia de conciencia de los empleados es importante en una empresa, preocupada por mantener la equidad entre la vida laboral y personal de los colaboradores y la búsqueda de una atmósfera armoniosa en la empresa para guiarlos. Los empleados trabajan de manera eficiente, se identifican con el negocio y aumentan la productividad, entre otros aspectos de las ganancias comerciales.

La carencia de un buen clima laboral afecta a la rotación de personal. Un nivel elevado de rotación de personal genera altos costos por ingreso y salida de trabajadores,



afectando de forma directa e indirecta de los trabajadores que aun laboral en la organización, es por eso que este trabajo busca identificar las causas que afecten de forma negativa al clima laboral y poder ofrecer alternativas de solución, brindando sugerencias y recomendaciones para que la gerencia tome medidas correctivas y pueda minimizar el nivel de rotación de personal.

El problema general de la investigación está formulado de la siguiente manera.

#### **1.4. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

##### **1.4.1 Problema específico**

- a) ¿Cuáles son los niveles del clima laboral en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020?
- b) ¿Cuáles son los niveles de rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020?
- c) ¿Cuál es la relación entre comunicación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020?
- d) ¿Cuál es la relación entre conflicto, cooperación y la rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020?
- e) ¿Cuál la relación entre seguridad y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020?.
- f) ¿Cuál es la relación entre innovación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020?

## **1.5. Hipótesis general**

Existe relación inversa entre clima laboral y rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

### **1.5.1. Hipótesis específica**

- a) Los niveles del clima laboral son bajos en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- b) Los niveles de rotación de personal son altos en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- c) Existe una relación inversa y significativa entre comunicación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- d) Existe relación inversa y significativa entre conflicto, cooperación y la rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- e) Existe una relación significativa entre la dimensión seguridad y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- f) No existe relación entre la dimensión innovación y la rotación del personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general.**

Determinar la relación entre clima laboral en la rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

### **Objetivos específicos.**

- a) Describir los niveles del clima laboral en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- b) Describir los niveles de rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- c) Determinar la relación entre comunicación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- d) Determinar la relación entre conflicto, cooperación y la rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- e) Determinar la relación entre seguridad y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.
- f) Determinar la relación entre innovación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

## **1.7. Justificación**

### **1.7.1 Justificación teórica**

Este trabajo busca mediante los conceptos teóricos de Kurt Tsadek Lewin ( clima organizacional, análisis del campo de la fuerza), Forehand y Von Gilmer (definición del clima organizacional) y Willian H. Mobley,( rotación de empleados causas, consecuencias y control; vínculos intermedios entre satisfacción de personal y rotación de empleados), para encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a la empresa Inversiones Favinell S.A.C. del Callao, lo cual permitirá verificar y construir nuevo conocimiento y distintos conceptos fundamentales de clima laboral y rotación de personal que muestra la empresa.

### **1.7.2 Justificación Metodológica**

Para poder alcanzar los objetivos sugeridos se utilizara la de técnicas de investigación, realizando la aplicación de encuestas dirigidas a los administrativos y operativos; grupos focales lo cual se realiza una charlar con un grupo de 6 a 12 participantes con un moderador que formula preguntas sobre aspectos puntuales para medir el clima laboral y su influjo en la rotación de personal que permite referenciar las condiciones de la empresa para poder corregir las deficiencias en favor de los empleados y de la empresa. También se espera que los instrumentos utilizados en esta investigación puedan ser utilizados y aplicados en futuras investigaciones y sirvan como guía para los investigadores.

### **1.7.3 Justificación Práctica**

Las variables de estudios, son variables de mucha importancia en cualquier organización, es por eso que este trabajo busca identificar las causas que afectan al clima laboral y así su repercusión en la rotación del personal proponiendo estrategias que ayuden a disminuir el indice de rotación de personal. Los resultados permitirán encontrar alternativas para la solución a los problemas identificados en la empresa con respecto al clima laboral y la rotación de personal siendo beneficioso para los empleados generando satisfacción y orgullo de pertenecer a la organización encontrando la armonía entre la vida profesional y personal, por otro lado la empresa Importaciones Favinnell S.A.C. se verá beneficiada en el aspecto de disminución de costos que implica la rotación laboral, la confianza de los clientes y el prestigio generando mayor utilidades para la empresa.

## 1.8. Metodología

La presente investigación titulada “Estudio del clima laboral y rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020” , fue realizado en la empresa Inversiones Favinell S.A.C., ubicada en la provincia del Callao, fue de tipo explicativa correlacionar, porque se busca determinar la relación que existe entre las dos variables de estudio, por tal motivo, nos interesa averiguar cuál es el efecto del clima laboral en la rotación de personal, no experimental porque las variables no serán sometidas a ninguna variación o experimento de manipulación, por lo cual, los sujetos del estudio están siendo analizados en su estado y entorno natural.

El estudio se realizó con 50 colaboradores comprendidos entre 20 y 60 años que laboran en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020

El objetivo general de este trabajo no se ve reducido en la recopilación de información. Sino en extrapolar e identificar las relaciones de las variables, confirmar la información detallada para luego realizar un análisis del fenómeno y buscar la mejora.

Para poder obtener los datos de rotación de personal de la organización se tuvo que aplicar la fórmula del índice de rotación, la cual permite determinar el número de empleados que ingresan y se retiran de la empresa en un periodo determinado.

La fórmula es:

$$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$$

Dónde:

**R**= tasa de rotación

**S**= personal que se separó de la empresa (en el período determinado)

**I**= personal que se tenía al inicio (del periodo)

**F**= personal que se tenía al final del período

Como herramienta para la obtención de datos del clima laboral se aplicó la encuesta “Escala de Likert” con 20 preguntas, que precisa el nivel de acuerdo o desacuerdo en cinco niveles, dirigido a personal administrativo y operativo.

### **1.9. Definiciones**

No existe una definición exacta y universal de clima laboral es por eso que, la ausencia de una definición exacta hace que existan una variedad de nombres de tal modo como clima organizacional (Salgado et al. 1996) o clima psicológico (Tordera et al. 2007) sin omitir al que se nombra clima laboral como conceptos comunes.

**Clima laboral:** Es el comportamiento de los colaboradores dentro de su centro de trabajo, intentando comprender qué emociones experimentan los individuos en su ambiente laboral. (Patterson et al. 2005).

**Comunicación.** Está compuesta por una progresión de componentes que hacen que esta sea realice una comunicación efectiva y eficaz, los elementos que la

componen son: emisor (envía el mensaje), receptor (quien recibe el mensaje), mensaje (lo que se desea transmitir), canal (medio por el cual viaja el mensaje), código (las normas que se utilizan para enviar el mensaje). Para que exista una comunicación entre dos individuos debe existir un cambio de roles entre emisor y receptor.

Debemos precisar que la comunicación es un acto de interrelación pues es interactivo y social. Es cierto que se habla y se estudia mucho la comunicación y su alcance, sin embargo conociendo el valor que tiene una comunicación efectiva y eficaz son pocas las personas que realizan una comunicación adecuada tanto en su vida personal como laboral. Una comunicación óptima determina el desarrollo la construcción de relaciones positivas dentro del trabajo, ayudando a acelerar los procesos y a alcanzar los objetivos institucionales. Por ello el desarrollo de las competencias conversacionales puede llevar a las personas a una mejor efectividad y bienestar en su vida tanto laboral como personal (Simón, 2016).

**Eficacia.** Definida como el cumplimiento de los objetivos de la organización establecidos, haciendo un uso adecuado de los recursos en proporción a las necesidades, respetando los plazos establecidos. (Rodríguez et al., 2020).

**Rotación de personal:** (Alvarez Orozco, 2013) Lo conceptualiza, como la cantidad de personas que salen de una empresa, excluyendo a los que la realizan de una forma inevitable tales como (jubilados y fallecimiento), sobre el total del número de trabajadores promedio de tiempo. Siendo lo común de forma anual.

**Condiciones Laborales:** Se conceptualiza como trabajar en circunstancias de trabajo en condiciones adecuadas reivindicado en la Constitución Política Colombiana, y el de trabajo decente promovido por la Organización Internacional del

Trabajo (OIT,. 2017), declaran derechos fundamentales del trabajador tales como: pago de una remuneración mínima justa; de un salario mínimo justo; Inscripción al sistema de salud, pensiones, jubilaciones; goce de vacaciones remuneradas; derecho a gratificaciones; contar con seguridad en el lugar de trabajo; protección del derecho a la maternidad; no ser discriminado; protección especial de la estabilidad laboral de ciertas categorías de trabajadores en condición de discapacidad; prohibición del trabajo de menores de edad.. (Vásquez, 2010).

**Remuneración.** Es la retribución económica que percibe una persona por su fuerza laboral o por sus servicios brindados. La remuneración conocida también como salario, se da por acuerdo previo entre una persona natural o jurídica que representa al empleador y el trabajador donde ambos llegan a un acuerdo donde determinar el monto económico que recibirá el trabajador por sus servicios que prestados, este acuerdo puede ser mediante un contrato escrito o un acuerdo verbal.

**Innovación.** El término “innovación” implica la creación o compra de un dominio, bien o servicio que es nuevo para la empresa. Se dice que existe una innovación cuando los procesos son mejorados, se aplican nuevas técnicas o generar ideas éxitos que ayuden a crear nuevos valore. Específicamente en el libro de Zaltman et al. (1973) consideran a la innovación de tres formas: como el desarrollo de crear un nuevo elemento, como el elemento mismo y como el proceso de adoptar el nuevo elemento. Además, estos autores proponen la existencia dos etapas en el proceso de innovación: iniciación e implementación.

**Productividad.** la productividad se puede definir como “la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad”, la busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos. La



productividad es un objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado (Medina, 2010).

### **1.10. Alcances y limitaciones**

El presente trabajo de investigación se realizó con apoyo del área de recursos humanos y de los operarios de la empresa Favinell S.A.C.; lo que permitió identificar la influencia que tiene el clima laboral en la rotación de personal.

Una limitación que se presentó, es el difícil acceso a la información ya que la empresa lo maneja de forma confidencial y la poca predisposición del personal de empleados del área operativa dificultando la obtención de información de campo.

## Capítulo II

### 2.1. Conceptualización del clima laboral y rotación de personal

#### Clima laboral

Para lograr un mejor entendimiento sobre los conceptos de clima organizacional o laboral, se requiere revisar la bibliografía de dichos términos, de manera que se genera un mejor entendimiento. Gellerman (1960) es quien propone por primera vez el término Clima Organizacional y luego de años, es que se realizan diferentes investigaciones buscando saber más del tema. Las personas suelen buscar la manera de adaptarse, proceso que lo ayuda a mantener el equilibrio de sus emociones, satisfacción de las necesidades, sentido de pertenencia y el sentido de ser aceptado.

Las necesidades superiores que quedan insatisfechas, dependen de los niveles de jerarquía que puede haber en una empresa; trayendo consigo frustración hasta impotencia en las personas, de ahí parte la importancia del conocimiento en el área administrativa sobre los indicadores de adaptación y desadaptación en cada individuo. Hablar sobre la adaptación sana o denotada por salud mental, debe contar con tres cualidades básicas:

1. Sentirse a gusto con uno mismo
2. Autovaloración y aprecio hacia uno mismo
3. Sentirse preparado para enfrentar las circunstancias de la vida.

A sí mismo, Chiavenato (2009) menciona que existe una relación entre el grado motivacional y el clima laboral, especificando como ejemplo a: si tenemos una empresa altamente motivada, por ende, tendremos un clima laboral alto también. Esta

interacción se evidencia en la colaboración, satisfacción, interés, empeño y mejora en las relaciones positivas en la organización. Caso contrario sucede en las situaciones donde el clima laboral disminuye reflejado muchas veces en frustración, irritación, disconformidad, entre otros.

### **Rotación de personal**

Para Sarries y Casares (2008) la rotación de personal, es la variación de los colaboradores de una determinada empresa y el ambiente en el cual pertenecían mediante un intercambio; está relacionado en número de trabajadores que entran y se retiran de la empresa. La facultad de buscar una mejor oportunidad laboral, con características convenientes a los colaboradores, es algo inevitable para el ser humano pues está enfocado desde el área de su desarrollo personal (Samaniego, 1998).

### **Magnitud e importancia de la rotación**

La magnitud de la rotación en una empresa, se da según las siguientes condiciones: El tamaño y la herramienta tecnológica con la que se desenvuelven la organización, la economía y la evaluación de la tasa para hacer el paro, en un momento determinado. Por ejemplo, en una empresa de un rubro alto o enriquecido y en miras de crecimiento, la cantidad de rotación será mayor, sin embargo, en organizaciones de un mercado distinto, con un contexto económico diferente a pesar de estar en la misma zona, la rotación de personal puede ser menor. Entonces, ello explica que una empresa extensa y con miras de crecimiento también requiere de una rotación mayor a diferencia de los tiempos en pausa o receso. Otros indicadores que se requiere evaluar, es también la concentración demográfica y la tasa de población desempleada en la ciudad o región.

Ponce (2001) manifiesta explica que existen dos tipos de rotación, la forzada y la voluntaria:

A causa de fallecimiento: Si el personal muere, es necesario la reposición.

A causa de jubilación: Las organizaciones establecen ciertos criterios que dan acceso o en otros casos obligan a su personal a retirarse de la empresa luego de haber llegado a cumplir los años instaurados en la política empresarial.

A causa de incapacidad permanente: Si el trabajador se encuentra inhabilitado para desarrollar su labor, requiere ser sustituido.

A causa de enfermedad: existe leyes que exigen el cambio debido al estado del trabajador y el diagnóstico actual de su salud.

## **2.2. Importancia del clima laboral y rotación del personal**

### **Importancia del clima laboral**

El clima organizacional está constituido por los procedimientos, cultura, tradiciones, tipo de metodología, entre otros elementos que son muy particulares en cada empresa. La definición de clima laboral es tan intangible pero real a la vez muy real, tanto así que, se puede evidenciar en la afectación de los agentes intrínsecos de una empresa y como ellos afectan al clima organizacional. Actualmente, las organizaciones vienen indagando sobre cómo lograr incrementar la eficacia, así mismo, saber sobre todo aquello que influencia en el rendimiento del recurso humano en cada una de las organizaciones, puesto que el clima laboral sigue siendo factor fundamental para el cambio organizacional. Con lo expuesto líneas arriba, razones hay de sobra para analizar con mayor detenimiento sobre la mejora del clima laboral, como, por ejemplo: La valoración de causantes de los conflictos, quienes estarían

sumando para el desarrollo de actitudes negativas; Inicio para estimular la mejora; Desarrollar un seguimiento fijado y anticiparse a las situaciones adversas.

Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui (2006) coinciden en la presentación de tres razones que acreditan el desarrollo del estudio de clima organizacional:

- 1) El clima, al desarrollarse de manera cotidiana depende de la realidad actual de la organización, se puede desarrollar dificultades o experimentar obstáculos y se puede experimentar las facilidades para alcanzar objetivos y metas organizacionales.
- 2) El clima es un factor necesario para desarrollar un examen global, pues abarca lo holístico y sistémico de una empresa.
- 3) La evaluación del clima ayuda en la auto reflexión en referencia a la percepción de los participantes (colaboradores) y son los resultados los que fomentan el cambio o permanencia de acciones que buscan el trabajo en equipo, eficacia en el trabajo y otros. En esta investigación se aborda el tema del clima laboral visto de manera general para diversos tipos de organizaciones, por lo cual se analizaron a tres empresas con 527 evaluaciones del clima organizacional. Y los resultados encontrados del clima oscilan en un rango entre 50% y 70%.

### **Rotación de personal**

Saber más sobre la rotación de personal lleva a varios personajes seguir estudiando la materia, tal son los casos de Lucker y Álvarez (1985), Lucker (1987), Rodríguez (1988), English William e Ibarreche (1989) y William (1989). Término considerado para conceptualizar la fluctuación de los trabajadores de una determinada empresa y su ambiente. Por su parte Arriola (1993) menciona que ya por los años 70 existía investigaciones sobre algunos derivados en el tema, se enfocaban más que todo en la satisfacción laboral y la rotación del personal. Asimismo, Porter y Steers (1973) incluye en su investigación la clasificación de elementos involucrados en la rotación

de personal como lo son los factores ambientales, factores organizacionales, del mismo empleo y hasta personales. Por su lado, English Williams e Ibarreche (1989) relacionan la variable personalidad y permanencia laboral, mostrando ello mediante el ejemplo de trabajadores mexicanos, quienes su forma de percibir la personalidad y el trabajo varía en cómo son percibidas por otros ciudadanos americanos. English Williams e Ibarreche explican que, los trabajos que no son complejos como por ejemplo las de maquilladoras, existen mayor mano de obra, por ende, una tasa más alta rotación. Además, Rodríguez (1988) menciona que, al haber mayor demanda en la búsqueda de empleo de ciertos perfiles, la rotación de personal no afectaría en la productividad de una empresa.

Carrillo y Santibáñez (2001) reconocen la necesidad requerida por el sector de belleza (maquilladores) para comprender la rotación de personal vista desde el área administrativa, pues ayudaría a conocer los factores que aportan en la decisión personal de dejar el puesto y la gravedad del problema. Para ellos, la situación de rotación de personal es imposible de solucionar, pues dañan la localización de la planta y atraviesa las políticas gerenciales. A su vez, agregan que existe estudios contemporáneos referidos a la rotación en la organización y cómo es que los trabajadores dejan sus puestos sin tener una persona quien será cargo. Con ello, recalcan la importancia de la insatisfacción laboral es mayor influencia sobre si el trabajador dejará o no su puesto laboral. Los estudios también detallan, relevante información sobre los factores por los que los empleados se quedan debido a las consecuencias que ocasionaría dejar sus puestos (los cuales son altos y mayores) relacionado también al compromiso de continuidad. A diferencia de aquellos empleados que muestran hábitos y actitudes muy orientados a lo que buscan los gerentes y su permanencia en el puesto es porque lo desean, orientado también al compromiso afectivo.

En relación a las prácticas organizacionales, muestran ser una amenaza potencial a la efectividad y eficiencia en la empresa de la industria maquiladora, ocasionado a la centralización del poder, característica de este rubro empresarial.

### **2.3. Modelos del clima laboral y rotación del personal**

#### **Modelos del clima laboral:**

El clásico modelo de Halpin y Croft (1963) para muchos el primer modelo formal del clima laboral, evidentemente desde un contexto escolar; resalta su vocablo "Spirit", que hace referencia al nivel en que los empleados comprenden el modo en el que se van cubriendo sus necesidades y del gusto que da el terminar un trabajo. Así como este tema, igualmente es importante en la investigación, la impresión que tienen los empleados sobre la conducta de los directores. En ese sentido, ideas como la cohesión y el grado de compromiso, así como, el grado en que se relaciona la persona con los forman parte de su entorno, resultan ser vitales en este inicio argumental del clima laboral.

Forehand y Gilmer (1964) necesitan un modelo que dé una idea de cómo está organizado (tamaño, estructura y complejidad), así como estilo de liderazgo y orientación hacia objetivos realistas. Por su parte, Likert (1967), creó vínculos en un conjunto de componentes que representan el ambiente de trabajo; Estos son los métodos de mando, la naturaleza de las fuerzas que motivan, comunican, interactúan, toman decisiones, fijan metas y directivas, controlan los procesos y todo lo relacionado con ellos, la objetivación y la mejora de los resultados

Litwin y Stringer (1968) realizaron un modelo que concuerda particularmente, por un parte, con el postulado de Meyer (1968) en relación al concepto de recompensas, quien manifestó que en ese aspecto, la conformidad, la

responsabilidad, la normativa, claridad organizacional y el espíritu de la labor, son componente vitales; y por otra, con lo dicho por Schneider y Bartlett (1968) con quienes concuerdan en el protagonismo del conflicto; además de incluir componentes que explican lo mismo, como lo son el apoyo de los directores y el interés por los nuevos trabajadores.

Payne y Mansfield (1973), Conceptualmente, conceptualmente, un nuevo modelo de evaluación climática, justifica en una corporación de 20 de prueba, en la que se pueden mencionar por el peso que tienen en la corporación, el espacio psicológico con líderes, la persona que cuestionó la autoridad, la igualdad en el tratamiento y la preocupación de los gerentes. Para las acciones de los trabajadores

Moos e Insel (1974) Hicieron una evaluación climática mediante auxiliar de la escalera del entorno de trabajo (WES) combinados por 90 puestos con reacciones dobles reales / incorrectas: evaluando diferentes tamaños de climas de la organización climática. Tamaños participantes, cohesión y apoyo que forman relación entre individuos; El tamaño de la autonomía, la organización y la presión se agrupan en elementos autocontrol; Y, finalmente, el tamaño de la claridad, el control, la innovación y la comodidad de crear elementos estables / cambiantes.

Hellrieger y Slocum (1974) utilizan un conjunto diferente de construcciones, combinando términos "duros" (estructura, aspecto material, recompensa) con términos "suaves" (consideración, calidez y apoyo). Además, los aportes de Lawler, Hall y Oldham (1974), quienes han distinguido el controvertido desarrollo del ambiente laboral a través de temas como competencia, efectividad, responsabilidad, practicidad, especificidad, riesgo e impulsividad. En este sentido, todos buscan explicar qué hay detrás del clima laboral en una empresa estructurada. Continuando



con los postulados, se destaca lo realizado por Gavin (1975), quien plantea dificultades versus recompensas, sin dejar de lado el espíritu y las ventajas del trabajo en equipo, la confianza en el equipo directivo, ante los riesgos y desafíos que enfrenta la empresa.

Steers (1977), Hizo un nuevo comienzo del LED centrado en la corporación de 10 trabajos, la corrección del estado del término es una cosa importante y como condición de análisis, un criterio sociológico. Por otro lado, Litwin y Stringer (1978) expresaron el enfoque que propusieron una nueva perspectiva, donde se dimensionaba el énfasis. Además de la estructura organizativa y los regímenes de desacuerdo, la responsabilidad personal, la remuneración, los desafíos, las relaciones sociales, la cooperación, el cumplimiento de las normas y las determinaciones sociales.

James y Sells (1981) forman un postulado a partir de una revisión exhaustiva de las bases teóricas, enfocándose principalmente, en la percepción de los empleados. Donde resaltan como componentes argumentativos, cinco situaciones, los cuales son: las características del puesto, el rol laboral, las particularidades sobre el liderazgo, el trabajo equipo y las particularidades de la empresa. En ese sentido, esto formaría la cultura organizacional.

Quinn y Rohbraugh (1983) Identificó un modelo, basado en una evaluación importante de la literatura, prestando especial atención a la conciencia de los trabajadores, destacando cinco escenarios principales como factores explicativos: relacionados con los lugares que trabajan, los roles o los roles desarrollados en función, las características de qué liderazgo, trabajo en equipo y Se construyen

características específicas de la organización, sugiere que la presencia de la presencia de cultura se organiza como una sección transversal de análisis.

Aquí nuevamente, y en un intento de sintetizar gran parte de la literatura actual, Glick (1985) propone un modelo que reintegra diferentes aspectos explicativos del ambiente de trabajo, mencionando: apertura mental o flexibilidad, orientación al riesgo, equidad y calidad. de atención y servicios.

Koys y Decosttis (1991) mencionan que la autonomía, la cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, son constructos que tienen un rango psicológico y un valioso catalogo competencial para la empresa.

En este sentido, se abre un nuevo estudio donde las habilidades se encuentran en el servicio de explicación del clima climático (Olaz, 2009) será el año posterior a la literatura anglosajona, se abrirá debido a la investigación del sistema del sistema climático Álvarez (1992) a través de una variedad de TIPOS: Valor colectivo; oportunidades para superar y desarrollar; Material físico y recursos ambientales; Materiales morales y frutos; Estilo de gestión; Sentimiento pertenece a; Motivación y compromiso; Resolver las quejas y los conflictos; Relaciones humanas, relaciones de jefes y sistema; Control y regulación; Estructura organizativa y diseño de diseño.

Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994) buscan una conceptualización para un postulado del clima laboral. Ellos refieren que se debe buscar la influencia evaluativa cuando se unen variables de control como, la presión de trabajo, estudio de incidentes y desarrollo de pasos, comunicación y entrenamiento, grado de relaciones, política de seguridad y procedimientos. Por otro lado, Anderson y West (1998) en síntesis, consideran que la visión, la seguridad

participativa, la orientación al trabajo e innovación, dan la posibilidad de construir una prueba con preguntas que midan todo ello.

Por su parte, Goleman (2000), con experiencia en potenciar y gestionar adecuadamente las relaciones humanas, no deja de lado lo importante del liderazgo en las empresas y su efecto en el clima laboral. En ese sentido, examina el perfil del líder y como su impresión se relaciona con el clima organizacional.

Por ende, se refiere que hay 19 factores conformados en 4 ejes, los cuales son, la conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y las habilidades sociales. En ello resalta, Davidson et al. (2001), quienes estudiaron el clima laboral en hoteles australianos, planteando analizar dimensiones como, el liderazgo, espíritu profesional, conflicto, presión organizacional, autonomía, cumplimiento de estándares, aspectos cooperativos y la necesidad del desarrollo de labor en equipo.

Parker et al. (2003) A través de un ambicioso análisis de síntesis de estudios y analiza un número significativo de investigaciones climáticas en todo el mundo, esto demuestra que los tipos de explicaciones a menudo aparecen en los estudios y, por lo tanto, para indicar la importancia de la importancia de que diferentes investigadores proporcione ciertas variables. : Liderazgo, grupos de trabajo, organizaciones, este rol operan en sí mismo, satisfacción, motivación, desempeño y otra actitud hacia el trabajo.

Parker et al. (2003) Hice una investigación en algunos estudios climáticos trabajando en el mundo. Y traté de determinar que la cabeza, el grupo de trabajo, la organización, el papel, el trabajo, la satisfacción, la motivación, el rendimiento, entre otras actitudes; Son las categorías que apoyan y que son esenciales en cada estudio estudiado.

En ese sentido, Patterson et al. (2005) hace una categorización del clima laboral tomando en cuenta variables como la autonomía, la supervisión, integración, preocupación por el empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexión, innovación, flexibilidad, visión externa, objetivos, presión, calidad, eficiencia, cumplimiento de tradición, afecto, satisfacción y la dedicación en el trabajo; los cuales son el resultado de un conglomerado análisis de las bases teóricas.

En el contexto nacional, Muñoz et al. (2006) comandan un estudio donde se ve la relación entre la calidad de vida profesional y el clima organizacional, a través de dos instrumentos. En ese sentido, de sus conclusiones se pudo hallar que el clima influye en la calidad de vida profesional; específicamente, ello se evidencia cuando el compromiso mejora la motivación intrínseca y la valoración del apoyo de los directores progresa con la cohesión y el trabajo en equipo.

Por su parte, Björnberg y Nicholson (2007) incluyen como termino nuevo al componente intergeneracional, que evidentemente se relaciona con el clima. Termino que es muy poco tratado hasta la actualidad.

En los últimos años, Araujo et al. (2011) determinaron la valoración psicométrica de una prueba que mide clima organizacional, encaminado a poner en práctica la estrategia empresarial. Por ende, los componentes que están sujeto a análisis son el método de administración, le reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo apoyo, la recompensa y la innovación. En ese sentido, estos 30 modelos argumentativos son los que más resaltan interés sobre el clima laboral. Y es su gran variedad de datos, los cuales ayudarían a muchos a conceptualizar sus bases teóricas desde un inicio, teniendo en cuenta sus aspectos epistemológicos, metodológicos y aplicativos.

## **Rotación del personal**

Primeramente, March y Simon (1958) forman un modelo de decisión de rotación, donde manifiestan que el abandono voluntario del empleado, dependerá de la impresión subjetiva que este tenga sobre sus propias necesidades de hacer cambios y de lo fácil que podría realizar tal cambio. Así mismo, en el establecimiento de la rotación organizacional, se debe sumar los componentes internos más asequibles.

El postulado de Porter y Steers (1973) por su parte, está dirigido a las perspectivas que tiene cada persona sobre la decisión de abandonar el trabajo. En pocas palabras, cada individuo se encarga de evaluar su propia situación laboral, según el cargo que ocupa, la remuneración que recibe, a la beneficios que puede acceder, a la inspecciones que realizan sus superiores y las relaciones interpersonales que mantiene en su centro laboral.

El enfoque de Mobley (1977) guarda relación con los estudios realizados por March y Simon (1958) y Prince (1977). Este profesional, mostró interés por saber cómo el empleado percibe y valúa la satisfacción, y como el entorno de trabajo y los aspectos subjetivos influyen con su apreciación. Además, Mobley se encargó de definir a la rotación, como la salida por decisión propia del trabajador o la salida por decisión de la organización de un personal que recibe salario dentro de la organización. En ese sentido, los resultados negativos de la rotación de personal vendrían a ser económicos, alteración en el rendimiento labor, en ambiente laboral y en la comunicación, etc. Mientras que las consecuencias positivas vendrían a ser innovación, flexibilidad, reducción de conflictos, etc. También se recalca que los costos de estos cambios pueden ser relativos.

El postulado de Price (1977) toma lo mencionado por March, quien sostiene que los constructos salario y las relaciones laborales son componentes que formarían la satisfacción laboral; que en palabras del autor viene a ser el nivel de actitud positiva que presenta el empleado frente a su trabajo. En ese sentido, los constructos propuestos por este, son:

La remuneración (la retribución monetaria que se le entrega al trabajador por su servicio prestado).

La integración (inclusión del trabajador en las decisiones relacionadas a sus funciones y en los objetivos de la organización).

La comunicación informal (la difusión de información a través de canales no oficiales de la empresa)

Comunicación formal (es la transmisión de información de forma equilibrada y eficiente mediante los canales oficiales de la empresa).

La centralización (aquel líder o departamento en el cual se concentran la toma de todas las decisiones de operatividad de la empresa).

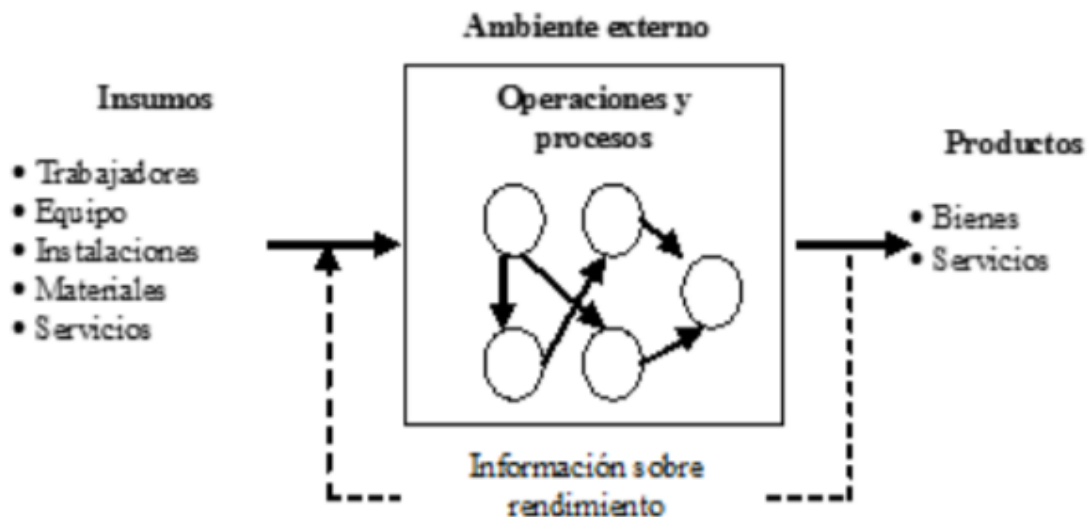
Por otro lado, según el postulado de Fichman (1988) menciona que la motivación dinámica es cuando se está predispuesto a realizar alguna actividad y que esta puede variar según la situación. Además, este postulado toma en cuenta lo dicho por Maslow y la teoría económica y así comprender la rotación del personal y sus necesidades.

Según el enfoque de sistemas (2004) El modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Menglino (1979) ha sido de vital importancia como antecedente para investigaciones futuras sobre rotación de personal, desde una visión sistémica (Davis y Werther,

2004). En ese sentido, este enfoque menciona que la organización es un conjunto de diferentes acciones u organismos que guardan relación entre sí, con parámetros reales y obligatorios.

### Figura 1

*Sistema de administración de operaciones*



*Nota:* La imagen obtenida de HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. McGraw- Hill, México, 2002

En esta imagen del enfoque de sistemas, la acción de la gestión se enfoca en términos de solicitar materias primas, procesarlas y transformarlas en productos. El administrador verifica que sus actividades son correctas siempre que culminen sus actividades con productos idóneos. El desarrollo de esto produce la retroinformación, que es la oportunidad de obtener la información para conocer el nivel de éxito o fracaso. En este postulado sistémico, el medio viene a ser un componente vital, ya que en la mayoría los sistemas son abiertos (Tamayo, 2008). En ese sentido, se debe de entender que un sistema abierto, está sujeto a ser afectado por el medio en que se rodea. De esta manera, los elementos que inciden en una empresa son, la variedad

del mercado laboral, desarrollo demográfico, desarrollo económico, aspectos culturales, desarrollo en la tecnología y políticos.

Por otro lado, tenemos el modelo de las necesidades de Maslow. Quien conformadas por las necesidades fisiológicas, quienes son las más vitales para que el ser humano se preserve; necesidades de seguridad, quienes se relacionan con la necesidad de seguridad, estabilidad y protección; necesidades sociales, quienes se dan a relucir cuando se es aceptado en las relaciones entre si y la sociedad y se haya cumplido las anteriores necesidades; necesidades de estima, que están relacionadas a como el ser humano se evalúa intrapersonalmente y necesidades de autorrealización, los cuales guardan relación con el desarrollo general del ser humano.

Según Chiavenato (2006) Las personas dan a las organizaciones todas sus destrezas e intelectos. Sin importar la función que cumplen, ya que cada uno cumple según el rol que tiene en la estructura organizacional. En ese sentido, cada persona se diferencia de los demás, ya que tienen valores vitales para cualquier entidad.

#### **2.4. Análisis comparativo**

Las teorías mencionadas señalan la relevancia de comprender la dificultad de la rotación de personal y sus orígenes para entender su efecto y así poder dirigir cualquier anormalidad. Entonces, este estudio cuya indagación se sustenta de estas teorías y verifica que la satisfacción laboral y el compromiso del personal son variables que influyen directamente a la materia que estamos estudiando. Este inconveniente es relacionado con el desequilibrio entre la carga de trabajo y los salarios, en conclusión, se desea encontrar una resolución en el exterior de la empresa. Gerardo Recio (2008), describe la insatisfacción laboral como una consecuencia del compromiso organizacional relacionado con la ausencia laboral, el poco rendimiento,



cambios constantes de trabajadores en los puestos laborales, entre otras vinculadas a las actividades laborales del empleado. En conjunto con el compromiso de sus labores, el rendimiento, los incentivos y reconocimientos, identidad e internalización y alternativa de incentivos que pueden ser monetaria y psicológicos en las que se han concluido que hay una correlación significativa con el propósito de la empresa.

### Definiciones según teoría:

**Tabla 1. Definiciones teóricas**

<b>Nombre de la Teoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Explicación</b>
Teoría de Pritchard y Karasick	Esta teoría propone abarcar un enfoque basado en factores figuradamente disociados que buscan la definición de clima laboral.	Propone 11 dimensiones para su identificación: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones, y apoyo.
Teoría de Rensis Likert	Likert propone que el aspecto importante a estudiar es el comportamiento de los trabajadores, originado por las condiciones brindadas por la parte administrativa, o por la organizacional. Los trabajadores reaccionan por la percepción obtenida a través de las esperanzas, valores y capacidades.	Propone 8 dimensiones de estudio: Métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control. Y rendimiento y perfeccionamiento.
Teoría de Litwin y Stringer	Esta teoría comprende el alcance intrínseco que recibe del sistema formal e informal de la parte directiva, además de considerar los aspectos circunstanciales y considerables relacionados a creencias, motivaciones y actitudes de los trabajadores que se encuentran dentro de una empresa.	Considera 9 dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad

## **2.5. Análisis crítico**

Para la ejecución de este estudio, se ha aplicado tres teorías notables en el estudio de Clima laboral, las cuales comprenden áreas relevantes y algunas ideas semejantes, sin embargo, también se resaltan diferencias entre ellas. Las dos primeras teorías son las que fueron desarrolladas por Rensis y Likert, y la otra, planteada por Litwin y Stringer, basadas en la percepción del trabajador, la cual es la descripción de sensaciones que experimenta el trabajador en referencia a todos los elementos con quienes interactúa en el entorno laboral, generando así una opinión de su ambiente. Luego de hacer un detallado análisis en referencia a cada una de las cualidades propias de las teorías, se estableció trabajar bajo el enfoque de Litwin y Stringer pues iban acorde a las necesidades de la investigación de la variable clima organizacional, constando con mayor exactitud y optimización en la ejecución de sus labores. Seguido a ello, se continúa con la aplicación de los instrumentos de medición cuyos autores son los mismos; instrumentos que facilitarán la información sobre la percepción de los trabajadores y así conseguir un juicio más próximo a la materia que se investiga. Al ser una investigación de análisis, los datos obtenidos podrían ser útiles para la empresa en búsqueda de mejoras, considerando también, que pertenece a un rubro productivo y empresarial.

## Capítulo III

### Marco referencial

En este capítulo se abarcará la información de la empresa Inversiones Favinell S.A.C., la cual ayudara al lector a tener un panoramas más claro del lugar donde se realizó la investigación, el rubro económico de la empresa, iniciando con la reseña histórica de la empresa, siguiendo con la filosofía , misión, visión y valores, para continuar con la descripción de los servicios que brinda y finalizando con el análisis FODA, que ayudara a reconocer los factores internos y externos de la empresa.

### 3.1. Reseña histórica

Inversiones Favinell S.A.C., es una empresa peruana, ubicada en Av. Rímac Mz 58 lote A Zona I - Ventanilla – Callao, identificada con RUC: 20523805887, donde su principal actividad económica es: el transporte de carga por carretera y manipulación de carga, esta compañía cuenta con más 12 años de existencia, liderando en el rubro de traslado terrestre de tangibles nocivos y mercancía para distintos grupos industriales en el Perú y servicios de alquiler y mantenimiento de maquinarias para actividades de construcción e infraestructura. Brindando un servicio distinguido, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con las estrictas normativas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Poseemos un equipo de expertos inmensamente competente que brindan servicios con altos modelos de calidad, seguridad y gerencia de desarrollo.

### **3.2. Filosofía organizacional**

De acuerdo los datos y los registros oficiales de la empresa (2021):

#### **Misión**

Brindar el servicio de carguío, transporte y traslado de concentrado de mineral; alquiler de maquinarias para movimiento de tierras. Cumplir con las normativas de nuestro sector, asegurando el cumplimiento de nuestros compromisos contractuales teniendo como objetivo principal la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas.

#### **Visión**

Consolidarse como líder en el carguío, transporte y traslado de concentrado de mineral y servicio de alquiler de maquinarias; reconocida por su calidad de servicio y satisfacción total de nuestros clientes.

#### **Valores institucionales**

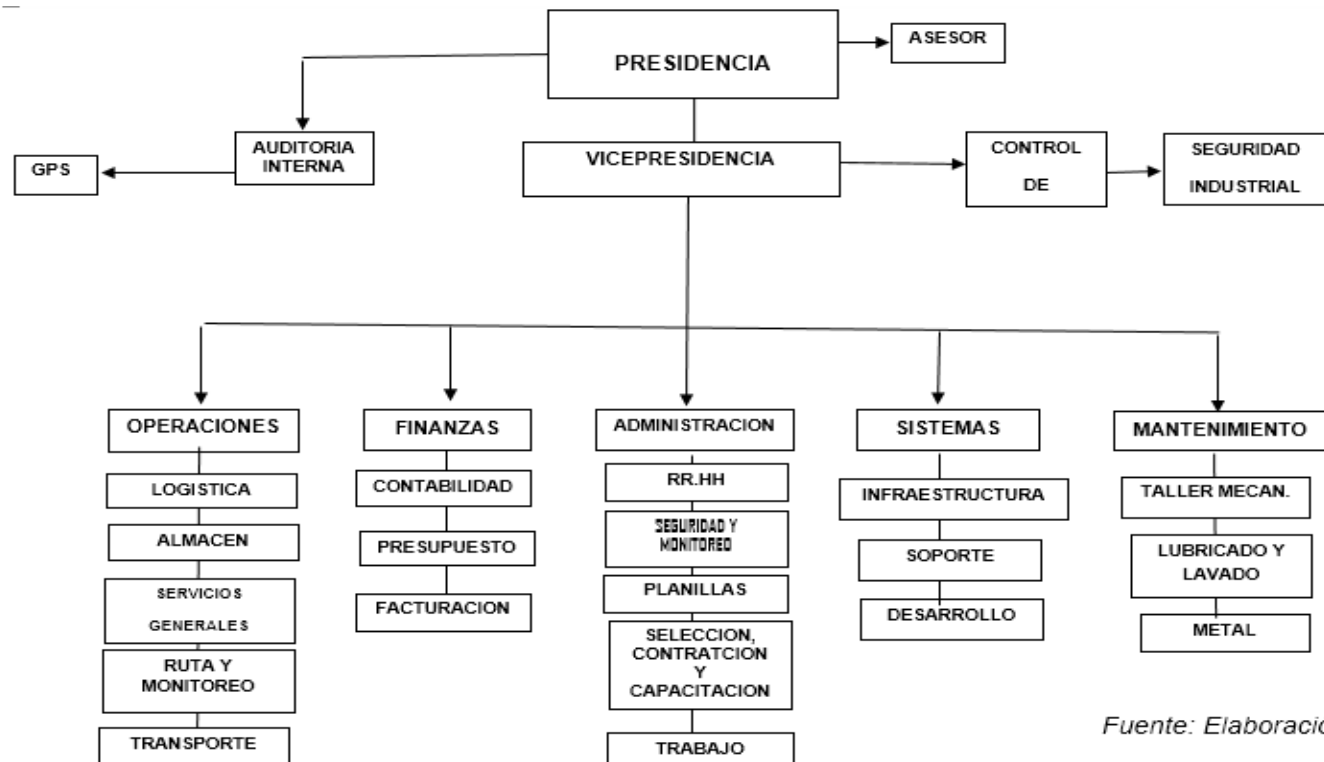
Cultivamos una cultura organizacional basada en valores para lograr la excelencia y la mejora continua.

- Honestidad
- Integridad
- Respeto
- Compromiso
- Puntualidad

### 3.3. Diseño organizacional

**Figura 2**

Organigrama de la empresa Inversiones Favinell S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

### **3.4. Productos y/o servicios**

Es una organización que brindar servicios de transporte y carguío de minerales, así también realizan los siguientes servicios:

- Transporte y traslado
- Movimiento de tierra
- Materiales peligrosos
- Alquiler de maquinarias
- Camiones plataformas
- Otros servicios

### **3.4. Diagnostico organizacional**

#### **FORTALEZAS**

- Adecuarse a los cambios
- Amplia infraestructura
- Destreza en gerencia de transito
- Modernos vehículos, con poco recorrido
- Desarrollo y aumento en los años transcurridos
- Adaptación a las nuevas tendencias industriales
- Competitividad en precios y plazos de entrega
- Cobertura nacional

#### **OPORTUNIDADES**

- Símbolo de especialización
- Reducidos tiempos de entrega
- Notable antecedente histórico
- Cliente complacido

- Utilización de tecnologías competentes
- Mejoría en los costos por la presencia de economías de escala
- Multimodal
- Progreso ambientales
- Deficiente calidad de otros modelos de transporte
- Nuevos demandantes

## **DEBILIDADES**

- No accesibilidad de recursos económicos
- Altos precios unitarios
- Elevado cambio de trabajadores subcontratado
- Disminuido nivel de tecnología
- Elevada externalización vehículos distribución
- Alta dependencia del capital humano
- Tamaño empresarial limitado
- Imagen de marca poco promovido

## **AMENAZAS**

- Carencia de concordancia de normas
- Recientes adversarios
- Conglomeración de Políticas
- Normas rigurosas en el sector farmacéutico
- Escasez de capital
- Congestión de las infraestructuras
- Desvaloración de los precios de mercado
- Autonomía del transporte

## Capítulo IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Marco metodológico

##### 4.1.1 Tipo de investigación

Tipo de investigación básica, descriptiva-correlacional pues se encuentra enfocado en adquirir información sobre el grado de correlación entre las variables de estudio, en el cual se evidencia objetivos prácticos y específicos. Asimismo, este tipo de investigación, recolecta datos e información de una realidad para ampliar saberes científicos con el fin de describir y dar solución a ciertos problemas (Sánchez et al.,2018)

##### 4.1.2. Diseño de investigación

No experimental de corte transversal debido que no se está manipulando alguna variable de modo premeditado, más bien, se observa la fenomenología tal cual se presenta en el contexto natural y en un único momento para luego llevarlos a ser analizados (Campbell y Stanley,1995).

##### 4.1.3. Población

En relación a la definición de población McClave, Menson y Sinchich (2008) explican que es la agrupación de elementos que pueden ser objetos, persona y eventos de los cuales se desea saber o conocer algo. El estudio estuvo constituido por 50 trabajadores de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú.

##### 4.1.4. Muestra

Según Hurtado y Ramírez (1998) manifiestan que en estudios donde las poblaciones son pequeñas en cantidad, es preferible evitar seleccionar una



muestra, pues podría afectar la validez de los resultados y por lo cual, en la presente investigación, se la totalidad de la población como muestra (muestra censal).

#### **4.1.5 instrumentos**

##### **Clima laboral**

Nombre : Cuestionario de clima laboral

Crador : Alhuay

Procedencia : Perú

Administración : colectiva e individual

Tiempo : 25 minutos aproximadamente

Aplicación : Colaboradores de la empresa Inversiones Favinell

Descripción: Formulario mide cuatro dimensiones del clima laboral de una empresa como lo son: comunicación, conflicto y cooperación, seguridad e innovación. se empleó la escala de Likert que posee 20 items, con 5 alternativas de respuesta orientadas a la conformidad de la variable, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 En desacuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo; haciendo una sumatoria total máxima de 100.

Aplicación: La aplicación puede darse de forma personal o colectiva, cada individuo encuestado cuenta 5 posibles respuestas por cada ítem. Es importante recalcar que los resultados serán confidenciales y reservados.

Calificación: En el espacio donde se requiera la evaluación de los datos, se procede a sumar las puntuaciones por cada dimensión, así como del total de ítems de la prueba en general para posteriormente ser ubicados en los perfiles de baremos determinados con la desviación estándar y así conocer la percepción de cada colaborador en referencia al clima laboral y sus dimensiones.

### **Rotación del personal**

Nombre : Cuestionario de rotación de personal

Creador : Alhuay

País : Perú

Administración : Individual y colectiva

Tiempo : 25 minutos aproximadamente

Aplicación : Trabajadores de la empresa Inversiones Favinnell

Descripción: Formulario que mide cuatro dimensiones de rotación de personal en una organización como lo son: la remuneración, alimentación, oportunidad, adaptabilidad. El instrumento posee 20 ítems. La escala de valoración, se empleó el tipo Likert con 5 alternativas referidas a la conformidad de la rotación de personal, considerándose criterios de respuesta donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo con el valor de 3, En desacuerdo con el valor de 2 y 1 con el valor de Totalmente en desacuerdo. La sumatoria total hace un puntaje máximo de 100.

La aplicación: Se puede dar de forma personal o masiva, cada evaluado cuenta con cinco alternativas de respuestas, recalándose que los resultados serán privados y confidenciales.

Calificación: Para estimar los datos hallados, se requieren totalizar las valoraciones parciales por dimensión y así como del total de los elementos valorados del cuestionario, para después ser ubicados en los perfiles de baremos y así determinar la apreciación que se tiene sobre la rotación del personal y de sus dimensiones.

## 4.2. Resultados

**Tabla 2.**

Prueba de Normalidad Shapiro Wilk

	Estadístico	Gl	Sig.
Clima laboral	0.983	50	0.686
Comunicación	0.980	50	0.557
Conflictos y cooperación	0.976	50	0.405
Seguridad	0.968	50	0.192
Innovación	0.956	50	0.058
Rotación de personal	0.988	50	0.898

Nota. En la tabla 2, se pudo evidenciar en la normalidad de Shapiro Wilk, donde la variable clima laboral y sus dimensiones presentan una significancia mayor a 0,05, de igual forma la variable rotación de personal, por ende, ambas variables se ajustan a una distribución normal y se empleó las correlaciones de Pearson.

**Objetivo General:** Determinar la relación entre clima laboral en la rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación inversa entre clima laboral y rotación de personal de la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**Tabla 3.**

Correlación entre clima laboral y rotación del personal

<i>n</i> =203		Rotación del personal
	<i>Pearson</i>	<b>-.387**</b>
Clima laboral	<i>Sig.</i>	<b>.006</b>

Nota. En la tabla 3, se pudo evidenciar en la correlación de Pearson, que ambas variables presentan una relación inversa y significativa con un valor de (P= -.387).

**Objetivo Especifico 1:** Describir los niveles del clima laboral en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**H<sub>1</sub>:** Los niveles del clima laboral son bajos empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**Tabla 4.**

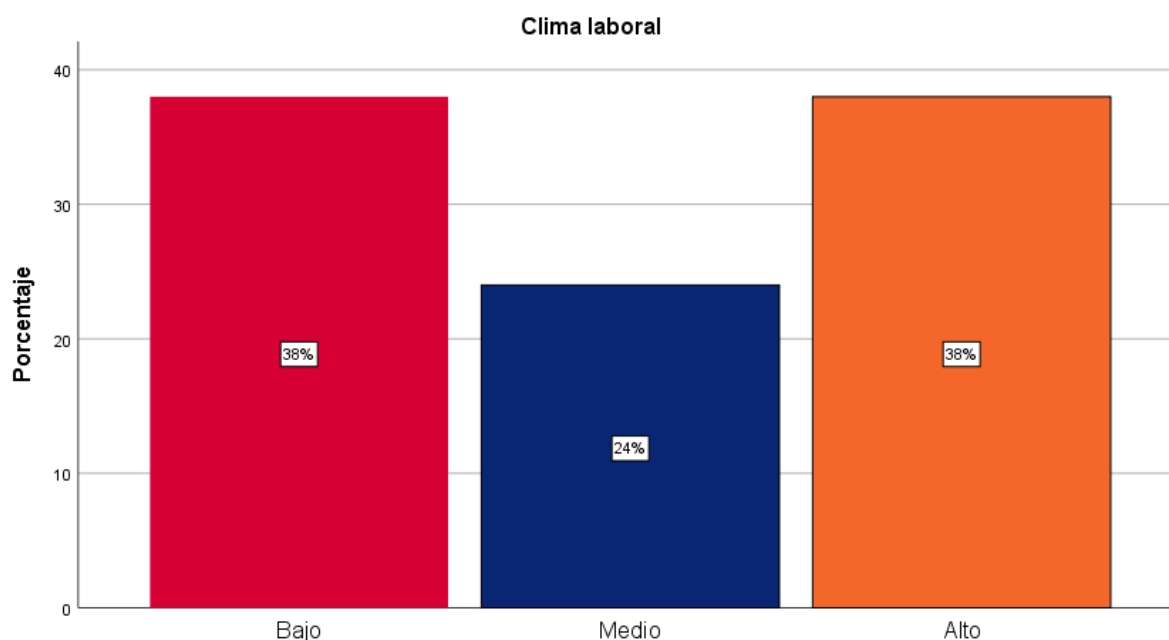
Describir los niveles del clima laboral

	F	%
Bajo	19	38.0
Medio	12	24.0
Alto	19	38.0
Total	50	100.0

Nota. se pudo apreciar que predominó el nivel alto y bajo de clima laboral con el 38%, seguido del 24% en el nivel medio.

### Figura 3

#### Niveles del clima laboral



Nota. El grafico representa los niveles del clima laboral donde el porcentaje máximo es de 38% y mínimo de 24%.

**Objetivo Especifico 2:** Describir los niveles de rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**H<sub>1</sub>:** Los niveles de rotación de personal es alto en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**Tabla 5.**

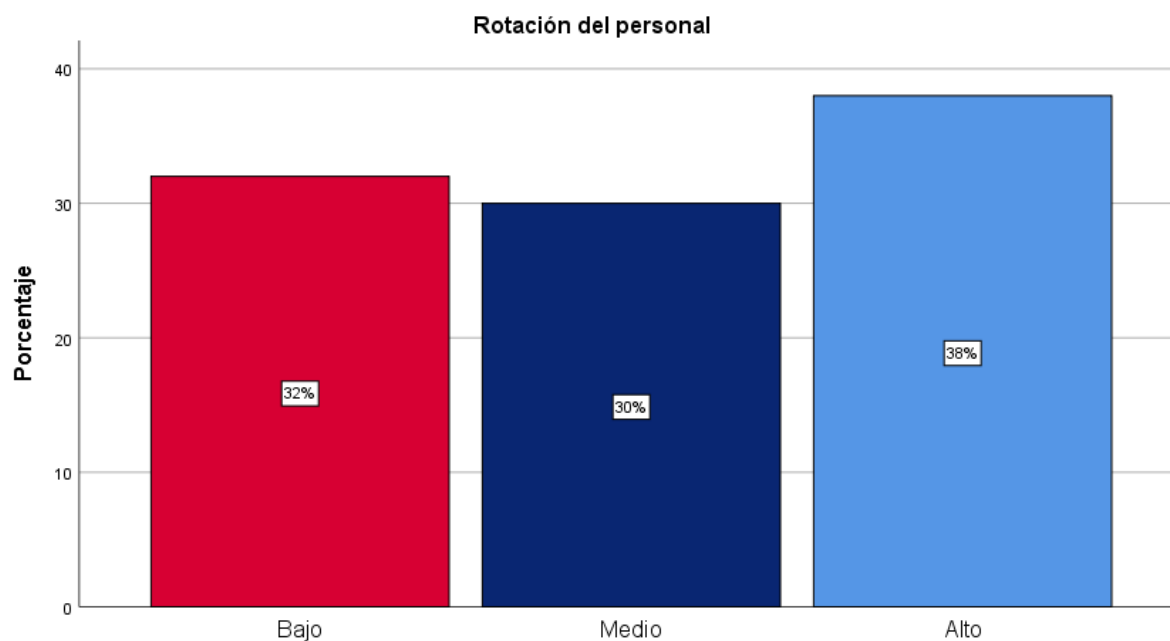
Describir los niveles de rotación del personal

	F	%
Bajo	16	32.0
Medio	15	30.0
Alto	19	38.0
Total	50	100.0

Nota. En la tabla 5, se pudo notar que predominó el nivel alto de rotación de personal con el 38%, seguido del 32% en el nivel bajo y el 30% en el nivel medio.

**Figura 4**

*Niveles de la rotación del personal*



Nota. En el grafico 3 se puede observar el porcentaje máximo de rotación de 38% y el mínimo de 32%.

**Objetivo Especifico 3:** Determinar la relación entre comunicación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación inversa y significativa entre comunicación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**Tabla 6.**

Correlación entre comunicación y rotación del personal.

<i>n</i> =203	Rotación del personal	
	<i>Pearson</i>	<b>-.297</b>
Comunicación	<i>Sig.</i>	<b>.036</b>

Nota. En la tabla 5, se pudo evidenciar que existe una relación inversa y significativa entre la dimensión comunicación y rotación de personal con un valor de ( $P = -.297$ ).

**Objetivo Especifico 4:** Determinar la relación entre conflicto, cooperación y la rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación inversa y significativa entre conflicto, cooperación y la rotación.

**Tabla 7.**

Correlación entre conflicto y cooperación y rotación del personal

<i>n</i> =203	Rotación del personal	
	<i>Pearson</i>	<b>-.278</b>
Conflicto y cooperación	<i>Sig.</i>	<b>.050</b>

Nota. En la tabla 7, se pudo hallar que existe una relación inversa y significativa entre la dimensión conflicto y cooperación y rotación del personal con un valor de ( $P = -.278$ ).

**Objetivo Especifico 5:** Determinar la relación entre seguridad y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la dimensión seguridad y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**Tabla 8.**

Correlación entre seguridad y rotación del personal

<i>n</i> =203		Rotación del personal
	<i>Pearson</i>	-.162
Seguridad	<i>Sig.</i>	.262
	<i>r<sup>2</sup></i>	.021

Nota. En la tabla 8, se pudo identificar que no existe una relación entre la dimensión seguridad y rotación de personal, debido a que su valor fue menor a 0.05.

**Objetivo Especifico 6:** Determinar la relación entre innovación y rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.

**H<sub>1</sub>:** No existe relación entre la dimensión innovación y la rotación del personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. Callao-Perú 2020.



**Tabla 9.**

Correlación entre innovación y rotación del personal

<i>n</i> =203		Rotación del personal
	<i>rho</i>	-.115
Innovación	<i>P</i>	.427
	<i>r</i> <sup>2</sup>	.021

Nota. En la tabla 9, se pudo apreciar que no existe relación entre la dimensión innovación y la rotación del personal, ya que su valor fue superior a 0.05.

## **CAPITULO V**

### **SUGERENCIAS**

Primera sugerencia: Tomando en cuenta lo definido por Méndez sobre el clima laboral, es conveniente para la empresa del Callao, que averigüen sobre estrategias que disminuyan los niveles de rotación del personal. Todo ello, con el fin de promover la productividad y formar el compromiso laboral en los empleados que queden.

Segunda sugerencia: Según lo que entregaría la empresa de inversiones Favinnell S.A.C. a sus empleados, es oportuno que formen una Política de Sueldos cada año, que guardan relación con los cambios de costos de vida y la inflación del mercado. En ese sentido, deben de especificar los niveles de incremento de sueldo por tiempo de trabajo, tomando en cuenta el 5% del sueldo bruto y cada 3 años como rango limite. Además, se debería otorgar reconocimientos por buen desempeño de roles, a aquellos empleados que superen las metas establecidas; lo cual podría ser físico o virtual, ser un premio por ser el empleado del mes o ser una tarjeta de felicitación. Con la intención de motivarlos laboralmente.

Tercera sugerencia: Tomando de referencia al postulado de Litwin y Stringer, se sugiere formar una apropiada estructura organizacional, con el fin de ayudar a la alta gerencia y encontrar el talento humano que debe ser conservado en la organización. En ese sentido, se debe de dar una adecuada inducción laboral, capacitación, visión y establecimiento de responsabilidades según el rol laboral y su posición en el organigrama organizacional. Además, se debería de establecer convenios académicos para los mejores empleados, ya que así, beneficiaría al empleado, con el surgimiento de nuevos conocimientos y a la organización, con la aplicación de estos, sobre algún proceso o problema de la organización.

Cuarta sugerencia: Según el postulado de Pritchard y Karasick, es conveniente que se formen eventos de integración y cumplir con la programación fijada, con el fin de encontrar talentos en su forma más natural, que se comprometen con la organización y mejoran sus relaciones interpersonales con la empresa y su equipo. Además, es recomendable que aquellos líderes que no están haciendo adecuadamente su rol, sean capacitados con Coaching ejecutivo; con la intención de potenciar las fortalezas como líder, como persona, como profesional y como empleado de la organización. Todo ello, evidenciándose en los cambios que presente cada uno.

Quinta sugerencia: Según el enfoque de Pritchard y Karasick, es conveniente solicitar para los empleados, lugares con apropiados objetos y herramientas de oficina, con el fin de favorecer su labor. Así mismo, se debe evitar acumular cosas que impiden que el trabajo sea más fácil. Además, se debe de dar a los empleados, baños implementados con artículos de aseo, espacios necesarios para que puedan comer. Todo ellos con la intención de que se satisfagan adecuadamente sus necesidades.

Sexta sugerencia: Tomando en cuenta lo mencionado por Pritchard y Karasick, es oportuno que se realicen programas de capacitación en los empleados, ya que así, se estaría formando una política de desarrollo personal y se daría la función en relación a sus nuevas capacidades. Además, se debe de establecer reuniones cada 15 días, donde se traten las metas alcanzadas y las fallas que tienen los empleados. Siendo esto importante, ya que, sirve para ver el desarrollo que va teniendo el empleado y la organización.

## CONCLUSIONES

1. Acorde a los resultados obtenidos podemos concluir, que efectivamente sí existe una influencia de la variable clima laboral en la rotación de personal en la empresa de Inversiones Favinell S.A.C. de esta manera evidencia una relación inversa significativa entre el con un valor de ( $P= -.387$ ). De esta manera se comprobó la hipótesis general planteada en la investigación.
2. Se comprobó la hipótesis que plantea que en la empresa Inversiones favinell S.A.C. existe un índice bajo de clima laboral con el 38%. Por lo tanto se concluye que la variable clima laboral se correlaciona con la variable rotación del personal.
3. La variable rotación del personal presenta un nivel alto dentro de la empresa de estudio Favinell S.A.C. De esta manera afirmando la hipótesis planteada con los resultados obtenidos en la base de datos.
4. Se demuestra que existe una relación inversa y significativa entre la dimensión comunicación y la variable rotación del personal, con un valor de ( $P= -.297$ ). concluyendo que la falta de comunicación influye significativamente en la rotación del personal en la empresa Inversiones Favinell. De esta manera confirmando la hipótesis planteada.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos se halló que existe una relación inversa y significativa entre la dimensión conflicto y cooperación y rotación del personal con un valor de ( $P= -.278$ ). de esta manera afirmando la hipótesis planteada. Concluyendo que estas dimensiones presentan cierto grado de asociación con la variable rotación del personal.
6. La dimensión seguridad y rotación del personal según los resultados obtenidos evidencia que no existe relación entre estas, con un valor de ( $P= -.278$ ). Concluyendo que no existe una correlación entre estas. De esta manera anulando la hipótesis planteada en la investigación en la empresa Inversiones Favinell.

7. Se puede evidenciar que no existe correlación entre la dimensión innovación y rotación del personal, según los resultados obtenidos, con un valor superior de 0.05. Concluyendo que la dimensión innovación no se relaciona con la variable rotación del personal. De este modo confirmando la hipótesis planteada en la investigación.

## REFERENCIAS

- Wayne, M., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de mando retail*. Profit.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. McGraw Hill.
- Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5 (5),83-91.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, Rotación Productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Patterson, M., P. Warr y M. West (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2): 193-216.
- Salgado, J. , Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PYME. CODEN PSOTEG, vol.8 n°2. Disponible en:  
<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Tordera, N., Peiro, J., Ramos, J., y González, V. (2007). 'La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: Un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas', *Psicología*, 21 (1), 59-81.

- Pérez, I., y Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2),231-248.[fecha de Consulta 16 de Julio de 2021]. ISSN: 1316-0087. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- ARRIOJA R. (1993) The North American Free Trade Agreement and its implications for human resources management. Colorado, pp. 35-37
- MOBLEY, W.H. 1977. Intermediate licages in the relationship betwne job satiafaction and employee turnover. *Journal of Ampplied Psychology*, 62, pp. 237-248.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.H. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Medina Fernández de Soto, Jorge Eduardo (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69),110-119.[fecha de Consulta 16 de Julio de 2021]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966006>
- García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42),43-61. [fecha de Consulta 16 de Julio de 2021]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- José Gómez, Fedor Simón (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3),5-6.[fecha de Consulta 19 de Julio de 2021]. ISSN: 1316-7138. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375949531002>
- Vásquez Rizo, Fredy Eduardo (2010). Modelo de gestión del conocimiento para medir la capacidad productiva en grupos de investigación. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, XXI(41),101-125.[fecha de Consulta 20 de Julio de 2021]. ISSN:

0327-5566.

Disponible

en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14515335005>

Sarriés, L. y Caseres, E. (2008). Buenas prácticas en Recursos humanos. ESIC EDITORIAL. URL [https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc\\_B\\_pbQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Porter, L. y Steers R. (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, págs. 151-176.

Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales: Historia y comunicación social, 18, 837-863.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>

Carrillo, J. y Santibáñez, R. (2001). Rotación de personal en las maquilladoras. PLAZA Y VALDES PYV EDITORES.  
[https://books.google.com.pe/books?id=DFC4CQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=DFC4CQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)

HALPIN, A.W. y CROFTS, D.B. (1963). 'The organizational climate of schools'. *International Review of Education*, 22 (4), 441-463.

FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964). 'Environmental variation in studies of organizational behavior', *Psychological bulletin*, 62, 361-382.

LIKERT, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.

MEYER, H.H. (1968). 'Achievement motivation and industrial climates'. En R. TAGUIRI y G.H. LITWIN (Dirs.), *Organizational climate; explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.



- SCHNEIDER, B, y BARTLETT, C.J. (1968). 'Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development'. *Personnel psychology*, 21, 447 - 455.
- PAYNE, R. y MANSFIELD, R. (1973). 'Relations of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hieratical position'. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), 515-526.
- MOOS, R.H. e INSEL, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Versión española: *Escalas de Clima Social*. Madrid (1989), TEA Ediciones.
- HELLRIEGER, D. & SLOCUM, J. (1974). 'Organizational climate: measures, research and contingencies'. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 225-280.
- GAVIN, J.F. (1975). 'Organizational Climate as a function of personal and organizational variables'. *Journal of Applied psychology*, 60, 135-139.
- STEERS, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. California: Goodyear Publishing.
- LITWIN, G. y STRINGER, R. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster
- JAMES, L.R. y SELLS, S.B. (1981). 'Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research'. En D. MAGNUSSON (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- QUINN, R.E., y ROHBRAUGH, J. (1983). 'A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis'. *Management Science*, 29, 363-377.
- GLICK, W. (1985). 'Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2'. *Academy of Management Review*, 13 (1), 129-137.

- KOYS, D. y DECOTTIS, T. (1991). 'Inductive Measures of Psychological'. *Human Relations*, 44 (3), 265-385.
- OLAZ, A. (2009a). 'Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias'. En: S. GALLEGO, S y M. GOMEZ (Coords.), *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*. Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).
- ALVAREZ, G. (1992). 'El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes'. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1-2), 25-50.
- GLENDON, A.I.; STANTON, N.A. y HARRISON, D. (1994). 'Factor analysing a performance shaping concepts questionnaire'. En S.A. ROBERTSON (Ed.). *Contemporary Ergonomics: Ergonomics for All*. London: Taylor & Francis
- ANDERSON, N. y WEST, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.
- GOLEMAN, D. (2000). 'Leadership that gets results'. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- DAVIDSON, M.; MANNING, M.; TIMO, N. y RIDER, P. (2001). 'The dimensions of organizational climate in four –and five– star Australian hotels'. *Journal of Hospitality & Tourism research*, 25 (4), 444-461.
- PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A., y ROBERTS, J.E. (2003). 'Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review', *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (4), 389-416.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D.L., y WALLACE, A.M. (2005). 'Validating the

organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation', *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

MUÑOZ-SECO, E., COLL - BENEJAM, J.M., TORRENT-QUETGLAS, M. y LINARES-POU, L. (2006). 'Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios', *Atención Primaria*, 37(4), 209-214

BJÖRNBERG, A. y NICHOLSON, N. (2007). 'The family climate scales-development of a new measure for use in family business research'. *Family Business Review*, 12, 229- 246.

ARAUJO (De), R.; TORRE (De la), J.M , LÓPEZ, A.. y BASTOS, S. (2011). 'El Clima Organizacional en el Diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida'. *Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte*, 22 (1), 107-141.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: instrumentos

**CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL**

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el clima laboral en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo con como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca (1)      Casi nunca (2)      A veces (3)      Casi siempre (4)      Siempre (5)

	1	2	3	4	5
<b>Comunicación</b>					
1. Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
2. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
3. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
4. Las reuniones de Coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes					
5. En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros					
6. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
7. Toman con buena actitud las comunicaciones que emiten mis jefes					
<b>Conflicto y cooperación</b>					
8. Es bueno el trabajo realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos.					
9. Mi jefe inmediato tiene una actitud positiva con el grupo de trabajo					
10. Puedo contar con mis compañeros cuando los necesito					
11. Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
12. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo					
<b>Seguridad</b>					
13. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
14. Considero que la distribución física de mi área es la adecuada					
15. La empresa le proporciona la ropa y/o equipos de seguridad necesarios					
16. La iluminación del área de trabajo es deficiente					
17. La iluminación del área de trabajo es deficiente					
<b>Innovación</b>					
18. La innovación es característica de nuestra organización					
19. Las innovaciones de la empresa están a la vanguardia del mercado 20. La empresa innova sus productos de forma permanente.					

## CUESTIONARIO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la rotación del personal en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo con como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)					
					1	2	3	4	5
<b>Remuneración</b>									
1. El personal obrero recibe su pago a tiempo en la empresa									
2. Las horas extras en el trabajo son recompensadas justamente									
3. Mi salario y beneficios son razonables									
4. Existe equidad en las remuneraciones del personal obrero de la empresa									
5. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo									
<b>Alimentación</b>									
6. Cree que la alimentación influye en el rendimiento laboral									
7. El tiempo que le otorga la empresa para tomar sus alimentos es adecuado									
8. Considera que la alimentación que usted recibe en la empresa es buena									
<b>Oportunidad</b>									
9. Se siente seguro y estable en la empresa									
10. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial									
11. Recomendando a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo									
12. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño									
13. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales									
14. Existen condiciones favorables para un adecuado clima laboral en la empresa									
15. La empresa contrata personal temporal <b>Adaptabilidad.</b>									
16. Se han tomado medidas preventivas en potenciales problemas interpersonales en la empresa									
17. Existe una pequeña reunión en los días festivos									
18. Mi jefe utiliza frases positivas por cada trabajo que realizan									
19. La empresa reconoce habitualmente la buena labor realizada por los trabajadores									
20. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa									

