

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

### **TESIS**

**LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y LABORALES Y SU INCIDENCIA  
EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD TERRITORIAL  
CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS  
MÁS POBRES – JUNTOS, 2017**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**JUAN CARLOS ANYAYPOMA OCON**

Asesor:

**M. Cs. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
**JUAN CARLOS ANYAYPOMA OCON**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

#### **TESIS APROBADA:**

**LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y LABORALES Y SU INCIDENCIA  
EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD TERRITORIAL  
CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS  
MÁS POBRES – JUNTOS, 2017**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**JUAN CARLOS ANYAYPOMA OCON**

#### **Comité Científico**

M. Cs. Juan José Julio Vera Abanto  
Asesor

Dr. Héctor Diómedes Villegas Chávez  
Presidente

Dr. Julio Sánchez de la Puente  
Primer Miembro

M. Cs. Juan Morillo Araujo  
Segundo Miembro

Cajamarca - Perú

2018



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"  
**Escuela de Post Grado**  
CAJAMARCA - PERU

**ACTA DE SUSTENTACION PÚBLICA DE TESIS**


Siendo las 04:00 de la tarde del día 12 de enero del año 2018, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado, de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR VILLEGAS CHÁVEZ**, y como integrantes del Jurado Titular, **M.Cs. JULIO VERA ABANTO**, en calidad de Asesor, **Dr. JULIO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, **M.Cs. JUAN MORILLO ARAUJO**, Actuando de conformidad con el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada "**LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y LABORALES Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES – JUNTOS, 2017**" presentada por el Bach. En Contabilidad **JUAN CARLOS ANYAYPOMA OCON**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR..... la mencionada Tesis con la calificación de Dieciocho (18) EXCELENTE.....; en tal virtud, el Bach. En Contabilidad **JUAN CARLOS ANYAYPOMA OCON** está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 05:20 PM horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Héctor Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Julio Vera Abanto**  
ASESOR

  
.....  
**Dr. Julio Sánchez De La Puente**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Juan Morillo Araujo**  
Jurado Evaluador

A mis padres, María y Juan por su gran cariño y ejemplo; a mis hermanos Benjamín, Richard y Walter por impulsar las ganas de terminar este proyecto y confiar en mí; a mi hijo Martín, motor y motivo de mi crecimiento profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades y personal de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Asimismo mi agradecimiento para mi Asesor: M. Cs. Juan José Julio Vera Abanto, por su orientación y sugerencias para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Mira de cerca al presente que estas construyendo, debería parecerse al futuro que estas soñando.

Alice Walker.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización	1
1.1.2 Descripción del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	5
1.2 Justificación de la investigación	6
1.2.1. Justificación técnica-práctica	6
1.2.2. Justificación institucional y personal	6
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Marco doctrinal	17
2.3. Marco conceptual	28
2.4. Definición de términos básicos	41



**CAPÍTULO III**  
**PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis	43
3.2. Variables	43
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	44

**CAPÍTULO IV**  
**MARCO METODOLÓGICO**

4.1. Ubicación del proyecto	45
4.2. Métodos de investigación	45
4.3. Diseño de la investigación	45
4.4. Población y muestra	46
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	46
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	47
4.7. Matriz de consistencia metodológica	48

**CAPÍTULO V**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Presentación, análisis, interpretación y discusión de resultados	49
5.1.1. Importancia de los factores organizacionales en la rotación	49
5.1.2. Importancia de los factores laborales en la rotación	52
5.1.3. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales de la rotación	56
5.1.4. Rotación potencial de personal potencial	60
5.1.5. Variables de rotación ex trabajadores	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÉNDICES	71

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO N° 1. Importancia, para permanecer en la organización Factores organizacionales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	49
CUADRO N° 2. Importancia, para permanecer en la organización Factores laborales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	52
CUADRO N° 3. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	56
CUADRO N° 4. Posibilidad de dejar la organización Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	60
CUADRO N° 5. Cuadro comparativo de rotación de personal - Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	63
CUADRO N° 6. Variables de rotación ex trabajadores Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA N° 1.1. Importancia, para permanecer en la organización Factores organizacionales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	49
FIGURA N° 1.2. Importancia, para permanecer en la organización Factores organizacionales - Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	50
FIGURA N° 1.3. Calificativo Promedio de la importancia, para permanecer en la organización, Factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	51
FIGURA N° 2.1. Importancia, para permanecer en la organización Factores laborales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	53
FIGURA N° 2.2. Importancia, para permanecer en la organización Factores laborales - Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	54
FIGURA N° 2.3. Calificativo Promedio de la importancia, para permanecer en la organización, Factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	55
FIGURA N° 3.1. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	57
FIGURA N° 3.2. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	58
FIGURA N° 3.3. Calificativo Promedio de la satisfacción con los factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	59
FIGURA N° 4.1. Calificativo promedio de la posibilidad de dejar la organización. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	61
FIGURA N° 4.2. Posibilidad de dejar la organización Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	62
FIGURA N° 4.3. Posibilidad de dejar la organización Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	63
FIGURA N° 5.1. Comparativo de rotación de personal Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	64
FIGURA N° 6.1. Variables de rotación ex trabajadores Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017	65

## RESUMEN

La investigación, se llevó a cabo en el distrito de Cajamarca, específicamente en el Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres JUNTOS – Unidad Territorial Cajamarca y aborda la problemática relacionada con los factores organizacionales y laborales y su incidencia en la rotación de personal.

El estudio permitió determinar la importancia de los factores organizacionales y laborales para la permanencia en el programa JUNTOS, la percepción de los trabajadores respecto de estos factores, así como las principales variables de la rotación real de personal.

El estudio plantea una investigación no experimental, el análisis se llevó a cabo mediante la calificación promedio de la percepción, la importancia, la satisfacción y la frecuencia de los factores organizacionales y laborales en estudio.

Los resultados muestran, que los factores organizacionales y laborales son importantes para la permanencia o rotación de personal; también, se determinó que los trabajadores están poco satisfechos con estos factores y se logró establecer la frecuencia de los factores de la rotación real en el programa JUNTOS, Cajamarca.

**Palabras clave:** factores organizacionales, factores laborales, rotación de personal, satisfacción.

## **ABSTRACT**

The research, carried out in district of Cajamarca, specifically in the National Program of Direct Support to The Poorest JUNTOS- Territorial Unit Cajamarca, addresses the issues related to organizational and labor factors and their impact on staff turnover.

The study allowed determining the importance of the organizational and labor factors for the permanence in the JUNTOS program, the workers' perception of these factors, as well as the main variables of the real rotation of personnel.

The study raises a non-experimental investigation; the analysis was carried out by means average rating of the perception, the importance, the satisfaction and frequency of organizational and labor variables under study.

The results show that both the organizational and labor factors are important for the permanence or turnover of personnel, as well as it was determined that the workers are not satisfied with these factors and it was possible to establish the frequency of the factors of the real rotation in the program JUNTOS, Cajamarca.

**Key words:** organizational factors, labor factors, staff turnover, satisfaction.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

Según Chiavenato (2011), el flujo permanente de salidas de personal (ya sea por despidos o renuncias) y entradas (por nuevas admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización, implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como costos por separación, como indemnización entre otros aspectos; del mismo modo, señala que es posible que esta rotación de personal involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder.

Como se cita en Hernández Hernández y Ramírez (2013) la rotación de personal tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia orientada a la calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de personal con cierta estabilidad, porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una gran movilidad de personal; debido a que las habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridos para cierto tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores. (Hernández, Hernández y Ramírez. 2008).

Esta realidad no es ajena a las organizaciones gubernamentales de la provincia de Cajamarca, como la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS.

El Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres – JUNTOS, es un programa de transferencias monetarias condicionadas que se inscribe dentro de la política social y de lucha contra la pobreza del gobierno del Perú; funciona como una unidad ejecutora adscrita al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y tiene por finalidad contribuir a la reducción de la pobreza y evitar que los hijos sigan viviendo en la pobreza que afecto a sus padres y por propósito generar capital humano dentro de los hogares en situación de pobreza extrema, en un marco de corresponsabilidad Hogar – Estado, mediante la entrega de incentivos monetarios para el acceso y uso de servicios de salud – nutrición y educación. Dicho incentivo está condicionado al cumplimiento de compromisos adquiridos, los cuales intentan promover y garantizar el acceso y participación de los hogares en extrema pobreza con niños, niñas y adolescentes hasta los 19 años y gestantes en las áreas de salud- nutrición, educación e identidad; fomentando de esta forma el principio de corresponsabilidad.

Dado que es un programa presupuestal, JUNTOS sólo cuenta con un Manual de Operaciones. En este manual, se encuentra descrita su estructura organizacional, las unidades que la conforman y las funciones que cumplen cada una de ellas. Según este documento, JUNTOS cuenta con una Dirección Ejecutiva, una Unidad de Control, Unidades de Administración Interna, Unidades Técnicas y 21 Unidades Territoriales. Su sede es en la ciudad de Lima, allí funcionan todas sus unidades orgánicas, excepto las Unidades Territoriales, que funcionan en cada uno de las regiones donde operan. Estas Unidades Territoriales son las responsables de ejecutar, dentro del ámbito de su región, los procesos operativos del programa y dar

cumplimiento a las políticas y lineamientos dictados por la Dirección Ejecutiva.

A pesar que son las responsables de ejecutar todos los procesos operativos del programa y por ende gestionar los recursos bajo su cargo, las Unidades Territoriales del programa JUNTOS no cuentan con una estructura orgánica propia, por lo que tienen limitada autonomía administrativa y técnica.

Respecto de los aspectos administrativos, en la Unidad Territorial Cajamarca, no se desarrollan actividades propias de una Unidad de Administración de cualquier entidad pública. Sólo se maneja una caja chica, pues la mayor parte de los procesos logísticos, contables, financieros, patrimoniales y de personal se realizan en la sede central; sin embargo, tiene alto grado de responsabilidad, respecto al manejo de personal en el ámbito territorial.

En este sentido, considerando que la rotación de personal es un aspecto laboral que impacta de forma negativa en la productividad de la entidad y representa pérdida de recursos humanos y con ello financieros, por los costos de reclutamiento y capacitación que significan, resulta necesario identificar cuáles son los factores organizacionales y laborales que la generan por cuánto su presencia estaría afectando el desempeño de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS.



### **1.1.2. Descripción del problema**

El sistema de personal del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres JUNTOS, enfrenta en la actualidad una alta rotación de los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca, lo que afecta de manera muy importante la gestión de personal dado que esta Unidad Territorial es la más grande del país en términos de población que atiende y recursos que administra.

Hernández, Hernández y Ramírez (2013) Señalan que: La rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real. (p. 838).

Si bien es cierto lo afirmado por Hernández et. al, en el caso de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres - JUNTOS, se deben considerar, otros aspectos laborales relacionados con el tipo de trabajo y el ámbito en el que se desarrolla.

El proceso de gestión de personal que forma parte de la Gestión Administrativa, es un proceso considerado clave; sin embargo, requiere ser mejorado al estar afectado por la alta rotación, la cual dificulta, en algunos períodos, que la Unidad Territorial de Cajamarca del Programa –

JUNTOS, cumpla con sus objetivos, que es la de brindar los recursos necesarios y oportunos para que todos los servidores que ejecutan su labor lo hagan en condiciones óptimas y en el marco de la ley.

Este problema se ha agudizado en el año 2017, por cuánto el Sistema de Gestión de la Calidad implementado por la sede central demanda la realización de trabajos de calidad, implicando ello, que las Unidades Territoriales gestionen sus actividades vinculadas con el proceso de gestión de personal con eficiencia, situación que no se ha evidenciado en Cajamarca por la alta rotación de personal del 2017.

Ante la problemática expuesta, se formula el siguiente problema de investigación:

### **1.1.3. Formulación del problema**

#### **Interrogante general**

¿Cuáles son los factores organizacionales y laborales que inciden en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017?

#### **Interrogantes específicas:**

- a) ¿Cuáles son los factores organizacionales que inciden en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017?

- b) ¿Cuáles son los factores laborales que inciden en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017?

## **1.2. Justificación de la investigación**

### **1.2.1. Justificación técnica – práctica**

Controlar la rotación de personal es importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización que pueden ser financieros, de gestión, de producción, de imagen, etc. Un estudio de la rotación de personal y los factores que lo ocasionan, permitirá conocer los aspectos que nos permitan tener un control sobre dicha rotación.

En este sentido, los hallazgos del presente estudio ayudarán a las organizaciones a identificar aspectos en las cuales se debe reforzar la gestión de personal lo que permitirá alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la organización.

### **1.2.2. Justificación institucional y personal**

Conocer y comprender los factores que motivan la rotación de personal en la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017, puede contribuir a conocer los factores que pueden ser mejorados, para lograr las condiciones empresariales y laborales adecuadas para los empleados y el cumplimiento de los objetivos de la organización y superar los principales inconvenientes como el caso de los costos que representa la excesiva rotación, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de sus

labores, así como de gestión, de producción o de imagen; los resultados constituyen una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a una reducción de la rotación de personal.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar cuáles son los factores organizacionales y laborales que inciden en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- a. Identificar los factores organizacionales que inciden en la rotación potencial y real del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017.
- b. Identificar los factores laborales que inciden en la rotación potencial y real del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Internacionales:

Aguilar (2015), en su estudio de investigación Propuestas para reducir el índice de rotación realizado a la empresa Saljamex Servicios S. A de C.V. trata de identificar aquellos factores que originan la elevada rotación del personal sindicalizado en dicha organización, con el objetivo principal de determinar las causas que motivan la rotación del personal y presentar las diferentes propuestas para su control. Su estudio, presenta las siguientes conclusiones:

- Un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen.
- Es importante que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue, ya que al carecer de ésta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzar los objetivos de la organización.

- Se sugiere que al momento de realizar la entrevista de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los trabajadores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad.
- Crear un ambiente cordial de trabajo, propiciar una atmósfera de respeto entre los trabajadores y los jefes inmediatos haciendo hincapié en que el factor humano es lo más importante para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Por último, recomienda a la organización trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores y con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.
- Dado lo anterior se espera que Saljamex Servicios logre disminuir el índice de rotación del personal a través de las propuestas presentadas en la investigación generando satisfacción en los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos institucionales.

Díaz de León (2013) en su trabajo de investigación sobre Identidad Organizacional y Rotación de Personal determina de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal. Presenta las siguientes conclusiones:

- La manera cómo influye la identidad organizacional en la rotación de personal es por medio de la motivación personal (salarios beneficios crecimiento) y de la observación, la comunicación, el trato, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados hacia la empresa.
- El nivel de identidad organizacional de los empleados con las empresas que se dedica a la venta de acabados de construcción es bajo.
- Los colaboradores se encuentran desmotivados y con falta de identidad con la empresa, lo que hizo que algunos no quisieran colaborar con la investigación.
- Las principales causas por la que el personal se retira de la empresa es por mejora de sueldo y satisfacción en el trato que recibe de parte de sus superiores y compañeros.

Ramírez (2014) realiza un trabajo de tesis que se ubica dentro del área de la psicología y estudia la problemática respecto a la rotación de personal que afecta la satisfacción laboral del trabajador de la organización Inmocalmosa, en Guayaquil, analiza el nivel de satisfacción que caracteriza el proceso de rotación del personal administrativo para mejorar la inestabilidad laboral

La investigación teóricamente se sustenta en las teorías Rotación de Personal por Chiavenato, Idalberto (1979- 1999-2001) y la propuesta de Herzberg. Esta investigación se enmarcó bajo el paradigma cualicuantitativo de nivel descriptivo y de diseño no experimental.

Las conclusiones obtenidas arrojaron que existen causas de la rotación del personal de la empresa tales como: bajos salarios, exigencia en metas y objetivos, poco espacio laboral, escaso fomento a la formación personal e individual, entre otros. La autora recomienda la necesidad de aplicar correctivos y evitar el abandono de trabajo del capital intelectual que afecta económicamente al empleado y a la empresa

Villegas (2012) realizó un trabajo de investigación con el propósito de determinar las causas de rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera de Guatemala.

Los resultados presentados, indican que de 20 sujetos investigados, se encontraron 8 causas de rotación de personal, internas y externas siendo las más recurrentes: ambiente de trabajo y otro trabajo, las que sumadas porcentualmente implican el 50% del 100% investigado.

Asimismo, las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: salario, mala actitud de servicio y llamadas de atención. Se concluyó que la causa de rotación más significativa corresponde a otro trabajo, con el 35% de participación sobre el 100%.

### **2.1.2. Nacionales:**

Lazo, Rivera y Valencia (2016), realiza un trabajo de investigación sobre las causas y efectos de la rotación del Personal Directivo y el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en tres Gobiernos Locales de Lima



Metropolitana, dilucidando de un lado, el análisis de la incidencia de la rotación del personal directivo (medido a través del índice de permanencia de dichos directivos) en las Municipalidades, respecto del cumplimiento en la ejecución de las metas previstas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, y del otro postula la generación de canales de coordinación transversal entre el gobierno central (Ministerio de Economía y Finanzas, Autoridad Nacional del Servicio Civil) y el gobierno local (Municipalidades) a fin de aumentar los índices de permanencia del personal directivo remarcado sobre todo en las áreas que tienen a su cargo el desempeño de funciones que redundan en el control del cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Entre las conclusiones de este trabajo tenemos:

- Se detectó que la evaluación de la rotación del personal directivo del Área de Planeamiento de las Municipalidades, a través del Indicador de Permanencia incide significativamente en la eficacia del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, medido por el cumplimiento o incumplimiento en la ejecución de las metas agrupada en la Municipalidad de La Molina, la Municipalidad de Los Olivos y la Municipalidad de Lurín.
- Para el caso específico de la Municipalidad de Lurín, la rotación del personal directivo incide negativamente en el cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en comparación con la Municipalidad de

La Molina y la Municipalidad de Los Olivos, debido las condiciones y/o características del perfil de sus directivos (menor nivel educativo, falta de experiencia profesional, bajos ingresos remunerativos), pese a pertenecer a la misma categoría de Municipalidades Tipo “A”, según la clasificación prevista en el Anexo N° 01 del Decreto Supremo N° 400-2015-EF.

- Según la percepción de los especialistas, la rotación del personal directivo incide negativamente en la “eficacia” y “eficiencia” del cumplimiento en la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal debido que: “a menores índices de permanencia en el tiempo, menor posibilidad de mejora continua” en los procesos graduales (conocimientos y experiencias), consecuencia de la interrupción de los mismos por el constante cambio de las gestiones locales.
- La “mejora remunerativa” y “la búsqueda de un puesto de mayor jerarquía” son factores desencadenantes de la rotación del personal directivo en las municipalidades; sin embargo no se evidenció grado de incidencia en lo que respecta al cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Cabe acotar que, la baja percepción de ingresos remunerativos está relacionada a la posibilidad de contratar directivos poco calificados, además de la consideración de otros factores motivacionales.

- El “despido” es una causa que motiva la rotación del personal directivo en las municipalidades e incide negativamente en el cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, más aun si su origen se debe factores políticos o injustificados que no corresponden a razones vinculadas con el desempeño del cargo del personal directivo.

Flores (2016) en su trabajo de investigación sobre la rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa demuestra que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa; llega a las siguientes conclusiones:

- Se puede observar que hay una relación inversa entre el nivel de rotación de los empleados y la utilidad, es decir, que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad se reduce.
- Esta relación inversa se debe a que al rotar el personal, muchos de los que salen son personas que tienen experiencia por lo cual han acumulado conocimientos y experiencias por el tiempo de servicios, en este tiempo se han adecuados a la normatividad, al clima y a la cultura organizacional de la Caja Municipal Arequipa, una de las experiencias que comentan los asesores de negocios son los comités de crédito y mora en los cuales participan, y para que estos comités operen eficientemente se requieren que sus

participantes se conozcan, interactúen y se apoyen unos a otros. En el área de operaciones los auxiliares de servicios tienen metas que alcanzar cada mes, como son las ventas de los productos que ofrece la Caja Municipal Arequipa.

- Cuando rota personal, los asesores de negocios y auxiliares de servicios que ingresan en su gran mayoría tienen poca o ninguna experiencia, lo que provoca que no haya colocación de créditos ni venta de productos, ocasionando así una pérdida para la Caja Municipal Arequipa. Cabe indicar que la estrategia de la Caja Municipal Arequipa es asimilar nuevo personal para créditos y operaciones, mediante una escuela de negocios, en la cual se reclutan jóvenes recién egresados de universidades o de institutos superiores, estos jóvenes sin ninguna experiencia son capacitados en técnica de ventas y en análisis crediticio

Quispe (2014), en su tesis Rotación de Personal: Predicción con Modelo de Regresión Logística Multinivel, analiza la rotación del personal en una empresa privada a través de un modelo de regresión logística de dos niveles, buscando establecer la relación entre las características del trabajador, el área en que trabaja y la desvinculación laboral durante el periodo de prueba de seis meses establecido por la empresa. Se introducen conceptos de modelos lineales generalizados, regresión logística y modelos multinivel que sirven como base para describir los aspectos más relevantes de la regresión logística multinivel y sus ventajas frente a los modelos de un solo nivel. Se analizó la

desvinculación de los trabajadores (primer nivel) anidados en áreas de la empresa (segundo nivel), identificando la variabilidad existente entre las áreas (= 0.28) y el perfil del desertor. Los resultados se comparan con los obtenidos con un modelo de regresión logística múltiple de un solo nivel, se encontraron diferencias respecto al aporte de las variables estado civil, escala remunerativa del puesto y beneficios adicionales brindados por el área.

### **2.1.3. Locales**

Villanueva (2015) desarrolla la tesis de maestría, Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con la finalidad de analizar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Entre las conclusiones de este trabajo tenemos:

- La percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores fue calificada entre bueno y regular; de igual manera fue calificada la satisfacción laboral; además que los factores clave que constituyen el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, son la comunicación, condiciones laborales, estrés involucramiento laboral, relaciones sociales y las relación con la autoridades y los relacionados con la satisfacción laboral más importantes fueron autorrealización beneficio laboral condiciones de trabajo y desarrollo personal

- Los factores del clima organizacional con más elevada y reducida calificación fueron el estrés que afecta al 72% y la percepción sobre los jefes que afecta al 32% de la muestra.
- En la variable satisfacción laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, consideran al factor condiciones físicas con el mayor porcentaje de satisfacción (49%), en cambio al benéfico laboral con la menor calificación (16%).

## **2.2. Marco doctrinal.**

### **2.2.1. Teorías rotación de personal**

MODELO DE MOBLEY (1977).

Hernández, Hernández y Ramírez (2013), indica que Mobley busca explicar cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción y define la rotación de personal como el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario, no se consideran los movimientos internos o transferencias de una organización y se hace énfasis en el retiro voluntario o involuntario (La separación voluntaria se inicia por parte del empleado, y el retiro involuntario lo emprende la organización.)

Las consecuencias negativas de la rotación de personal, al amparo de este modelo son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control.

Las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

Los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Si son altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la convivencia de su marcha o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc.) si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha. Este modelo se reconoce que existen diferentes individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es más un modelo heurístico que descriptivo, en el que predominan los componentes de tipo impulsivo que los de corte racional. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013, p. 850)

## MODELO DE PRICE (1977)

Este Modelo, según lo resume Hernández, Hernández y Ramírez (2013), recoge de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización. Las variables de acuerdo al modelo que conciben a la satisfacción son: El salario (el pago económico que recibe el trabajador por su labor).

La aportación de Price (1977) al estudio de la rotación de personal es su contribución positiva al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como determinantes de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización. La decisión, por parte del trabajador, de retirarse de la empresa puede verse afectada de forma positiva o negativa dependiendo de la naturaleza del trabajo y las opciones que el trabajador encuentre en el mercado laboral. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. p. 850)

## MODELO DE INVERSIÓN DE FARRELL Y RUSBULT (1981)

Según Hernández, Hernández y Ramírez (2013), Farrell y Rusbult explican el Compromiso Organizacional, entendiendo por ello al



estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento y este compromiso fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización. Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización. El modelo señala que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen fuertemente la satisfacción laboral. Asimismo la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.

#### MODELO DE LA MULTI-RUTA DE STEERS Y MOWDAY (1981)

Según Hernández, Hernández y Ramírez (2013), el análisis que realizan Steers y Mowday se estructura en tres segmentos: origen de la expectativas y actitudes del trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal.

En suma, el modelo de Steers y Mowday, es una compleja representación del proceso de la rotación de personal que marcó muchos constructos innovadores, incluyendo la noción largamente olvidada de que los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral podría interrumpir el proceso por el cuál la insatisfacción laboral promueve el

retiro del trabajador. Los esfuerzos para cambiar el trabajo también pueden directamente afectar otras determinantes de la rotación de personal. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. P 581)

#### MODELO DE LA CÚSPIDE DE LA CATÁSTROFE DE SHERIDAN Y ABELSON (1983)

Desviándose del pensamiento convencional, Sheridan y Abelson, desarrollaron el modelo que se basa en dos determinantes el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede conducir a la conducta de abandonar el trabajo. Como lo resume Hernández, Hernández y Ramírez (2013), Éste tiene tres características

La primera es la conducta de dejar el trabajo considerada como una variable discontinua con cambios repentinos observados entre los diferentes estados de dicha conducta, donde presumiblemente el empleado intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible sin embargo, una vez acumulada la insatisfacción, como resultado de la disminución en el compromiso hacia la empresa o por el estrés laboral, el empleado repentinamente cambia del estado de permanecer a abandonarla. La segunda el modelo presenta una zona estéril de conducta que lo ocasiona el deseo de cambio y la tercera la conducta el nivel de estrés y tensión laboral. En suma el modelo de la cúspide de la catástrofe es considerado como uno de los

principales adelantos en el estudio de la rotación de personal, presentando al retiro por parte del empleado de una organización como una variable discontinua que podría predecir la terminación laboral. Hernández, Hernández y Ramírez, 2013, p. 552)

Bajo este modelo la resignación es observada como una manifestación de evitar el trabajo y la rotación de personal es considerada una evolución de conducta menos extrema, en relación al ausentismo y al pobre desempeño.

#### MODELO ECONÓMICO DEL TRABAJO DE HULIN, ROZNOWSKI Y HACHIYA (1985)

Como lo señala Hernández, Hernández y Ramírez (2013), Hulin, Roznowski y Hachiya concluyen que la valoración de la percepción de la perspectiva del mercado laboral ha predicho pobremente la rotación de personal, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, pronostican con mejor consistencia la rotación de personal. Consideran que las alternativas de trabajo puede directamente afectar la satisfacción laboral a diferencia del argumento de que la satisfacción laboral es la que influye en la búsqueda de alternativas laborales. También sostienen en su modelo que las oportunidades laborales pueden directamente inducir en la rotación de personal, debido a que los empleados dejan un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y no por conjetura de que existe una probabilidad de trabajo.

Toman en cuenta tres argumentos: las diferencias económicas producen diferentes fuerzas laborales. Las oportunidades laborales directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación de personal. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. p. 852)

#### MODELO DE LA MOTIVACIÓN DINÁMICA DE FICHMAN (1988)

La motivación dinámica de Fichman, según lo señala Hernández, Hernández y Ramírez (2013), considera que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal.

De la teoría de Maslow (1954) recoge el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, las cuáles pueden clasificarse en: Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. p. 853)

Para Fichman las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la

rotación de personal, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes.

De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona.

Para Hernández, Hernández y Ramírez (2013), utilizar personal no adecuado en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia, en la organización un costo de oportunidad al no haber ingresado en a un colaborador conforme a sus conocimientos y aptitudes, lo cual genera gastos innecesarios en la contratación de nuevo personal y en la persona desmotivación y abandono de su trabajo.

#### MODELO DE MEDIDA ESTRUCTURAL (LAMBERT, HOGAN Y BARTON, 2001)

El modelo de Lambert, Hogan y Barton (2001) incorpora cuatro variables siendo las características demográficas el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación de personal, su modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses, teniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. Y que la satisfacción laboral

es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal, así mismo que la satisfacción laboral es la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación de personal. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. p. 854)

#### MODELO DE THATCHER, STEPINA Y BOYLE 2002)

Como lo resume Hernández, Hernández y Ramírez (2013), Thatcher, Stepina y Boyle (2002), elaboran un modelo conceptual que une las percepciones del medio ambiente en el trabajo interno y los mercados externos para los trabajadores de la información tecnológica, su modelo se enfoca en el compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación de personal, considerando que el compromiso organizacional media las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal.

En suma los resultados de Thatcher, Stepina y Boyle (2002) sugieren que la intención de la rotación de personal predice la rotación de personal y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal, por otro lado la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. p. 855)

## MODELO DE SISTEMAS DE DAVIS Y WERTHER, 2004

Como lo señala Hernández, Hernández y Ramírez (2013), el enfoque de sistemas parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por lo tanto, para el enfoque de sistemas, una organización está compuesta de los sistemas de producción, de ventas, financiero-legal y administrativo, Este último sistema se integra a su vez por dos subsistemas: el de recursos humanos y el de servicios, que comprende el resto de las actividades que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos. El sistema de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como los externos, denominado ambiente.

Dentro de esta teoría dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se citan los siguientes: la política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos. (Hernández, Hernández y Ramírez, 2013. p. 857)

## TEORÍA BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE HACKMAN Y OLDHAM.

La teoría formulada por Richard Hackman y G.R. Oldham (1976) estudia las medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los trabajadores. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecte a todos los trabajadores de la misma manera. Algunos trabajadores sienten más necesidad de desarrollo que otros. Los primeros parecen experimentar una influencia mayor ante los cambios en las características del puesto. Estos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, debe atribuirse a las experiencias subjetivas del trabajador frente a ellas.

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tengan sentimientos agradables. En este caso nos encontramos ante una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos los cuales aumentan la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo, todo ello a condición que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.



## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Recursos Humanos**

Es una disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad.

En las empresas, Recursos Humanos, es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función staff, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe. Pero no es responsable por la relación, porque es el supervisor cada nivel el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, quien la puede mejorar o empeorar con actitudes o gestos que están fuera del alcance de Recursos Humanos.(Maristany 2007, p. 29).

### **2.3.2. Planeación de recursos humanos**

Los gerentes comienzan la planeación de recursos humanos revisando la condición de los recursos humanos actuales de la organización, en general mediante un inventario de recursos humanos. Esta información se obtiene de las formas que llenan los empleados, que incluyen datos como nombre, nivel de escolaridad, capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y destrezas especializadas.

Según Robbins y Coulter (2005) con la información obtenida del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan las

descripciones y las especificaciones de puestos. Una descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza. Generalmente describe el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. Una especificación de puestos es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo determinado. Identifica los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes llevan a cabo el reclutamiento y la selección. (p. 286)

### **2.3.3. Funciones que lleva a cabo RR.HH**

La descripción de las funciones que lleva a cabo Recursos Humanos en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar. Se propone a continuación una de las maneras en que pueden presentarse, según Maristany (2007).

***Función empresarial:*** Tiene por objetivo desarrollar una visión de la empresa como sistema sociotécnico; comprender la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.

***Función de interrelación:*** Tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.

***Función de investigación y métodos:*** Tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica; una mejora en la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

***Función cultural:*** tiene por objetivo interpretar la subcultura empresaria en el marco de los problemas sociales con capacidad para analizar a la luz de las variables ideológicas económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.

***Función de administración de personal:*** tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

En todo caso, el primer objetivo de Recursos Humanos es ayudar a que la empresa desarrolle su actividad con el nivel de conflicto más bajo posible. De esta manera, la energía de los miembros se aplicará a las funciones de cada uno y no a los conflictos entre ellos y, por lo tanto, la empresa dispondrá de mayor energía para su actividad, de satisfacción para sus trabajadores y con ello bajos índices de rotación.

#### **2.3.4. Rotación de personal**

Para aumentar la satisfacción del empleo entre los empleados y reducir la rotación, se debe proporcionar una sinopsis de trabajo realista (STR).

Una STR incluye información tanto positiva como negativa sobre el trabajo y la empresa. Por ejemplo, además de los comentarios positivos expresados comúnmente durante una entrevista, al candidato a un empleo se le podría decir que hay pocas oportunidades para platicar con los empleados durante las horas de trabajo, que las promociones son escasas o que las horas de trabajo fluctúan tanto que a los empleados se les puede pedir que trabajen durante su tiempo libre (por las noches y en fines de semana). La investigación indica que los candidatos que reciben una sinopsis de trabajo realista tienen expectativas laborales menores y más realistas de los trabajos que desempeñarán y pueden enfrentar mejor los elementos frustrantes del trabajo que los candidatos que sólo recibieron información exagerada. (Robbins. & Coulter, 2010. p 293)

Según Robbins. & Coulter (2010), la rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar. El comportamiento discrecional

que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.

Las organizaciones necesitan individuos que hagan más cosas que sus tareas usuales y la evidencia indica que las organizaciones que tienen empleados de este tipo superan a las que no los tienen.

Según Maristany (2007), En RR.HH. llamamos rotación al movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, del empleado o por muerte. La medición de la rotación permite realizar un análisis de lo que está sucediendo y llegar a conclusiones que abran la posibilidad de tomar acciones efectivas para reducirla porque, en realidad, la rotación alta de personal no es aconsejable para la estabilidad y continuidad de una empresa.

A través de un índice se puede seguir la evolución de esa rotación y ver en qué medida está creciendo o no. En cualquier caso, el análisis de la evolución permite llegar a conclusiones útiles. La rotación es un fenómeno que da indicios sobre qué está ocurriendo con las personas en la organización.

Respecto a la Rotación de personal Chiavenato. (2011) señala que al descender de un macroenfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un microenfoque (en el nivel organizacional) es importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente; uno de los más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal, o turnover. Con la expresión “rotación de personal” se define la

fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. (Chiavenato, 2011. p. 116)

Maristany (2007), señala que la rotación tiene un costo. Este costo está conformado por algunos elementos de más fácil detección que otros.

Así, por ejemplo, se puede fijar con facilidad el costo del monto de salida del empleado por indemnización, revisión médica o acuerdos especiales, el costo de una persona temporaria para sustituir al que se fue durante el periodo de selección o los costos de selección, ingreso y entrenamiento del nuevo empleado. En cambio, es más difícil establecer la producción que no se ha hecho, el atraso en la tarea de la oficina, los efectos en la actitud del personal, los defectos de producción o de proceso administrativo, el tiempo dedicado por el supervisor para cubrir el espacio vacante, los accidentes por falta de conocimiento del puesto y así otros que se pueden suponer pero no determinar objetivamente. Se dice que la rotación de personal puede ser ventajosa cuando produce modificaciones positivas, pero, en general, es un proceso negativo con costos no determinados que afecta claramente a quienes lo sufren. (Maristany, 2007. p. 53)

### **2.3.5. Satisfacción laboral**

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo.

Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. (Robbins & Coulter, 2005. p 343)

Según Robbins & Coulter, una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo.

Para Maristany (2007), por todo esto, en definitiva, es conveniente tratar de desarrollar la satisfacción en el personal, sin equivocarnos respecto del resultado que lograremos. Por otra parte, la satisfacción es algo dinámico y oscilante. Si la graficáramos, sería una onda sinuosa, que en algunas personas se manifestaría como una oscilación pequeña y en otras mostraría grandes picos y valles.

En algunas estaría siempre en la zona de la satisfacción, en otras, siempre en la zona opuesta, y en la mayoría variaría entre una zona y otra. Por esto no hay que darle demasiada importancia al hecho de que veamos oscilar la satisfacción de algunas personas: es natural. Respecto del trabajo en particular, un asunto de mucha importancia es si la

persona está a gusto en su puesto. El estar a gusto es algo totalmente subjetivo. Muchas personas ocupan puestos muy limitados y lo hacen con satisfacción mientras que otras van a trabajar en posiciones aparentemente interesantes pero que no son de su gusto, y entonces se muestran insatisfechas.

### **2.3.6. Ambiente laboral.**

Las organizaciones alcanzan sus metas a través de los esfuerzos unidos de personas motivadas, el ambiente laboral creado por el supervisor durante la realización de las tareas debes ser motivador.

Según Chiavenato (2011) el ambiente laboral está dado por: a) Credibilidad: Significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas, b) Respeto: el trato a las personas, cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, qué oportunidades hay de crecimiento y desarrollo profesional, y cómo se compone su paquete de prestaciones. Además, reconocimiento en el trabajo y valoración del ser humano, c) Imparcialidad: justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo, d) Orgullo: el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez, e) Camaradería: refleja la convivencia agradable entre los colegas; depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.



Robbins. & Coulter (2010) señalan que la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización.

La comprensión de cuatro factores psicológicos (actitud de los empleados, personalidad, percepción y aprendizaje) puede ayudarnos a predecir y explicar los niveles de productividad de los empleados, el ausentismo y la rotación, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción en el trabajo. (Robbins. & Coulter, 2010. p. 343)

### **2.3.7. Satisfacción y rotación**

Robbins. & Coulter (2010) La investigación sobre la relación entre la satisfacción y la rotación es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos. Sin embargo, aspectos como las condiciones de la mano de obra y el mercado, las expectativas sobre oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de salir.

La investigación también sugiere que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado. Para los empleados con un desempeño alto, el nivel de

satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿Por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.). Robbins. & Coulter, 2010. p. 345)

### **2.3.8. Factores organizacionales y laborales que inciden en la rotación de personal.**

*La integración, la comunicación informal, La Comunicación formal y la centralización.* (Modelo de Price)

*La integración.* Es la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización.

*La comunicación informal.* Es la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros.

*La Comunicación formal.* Es la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño.

*La centralización:* Es el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización.

*Los costos del cambio* (modelo de Mobley).

Los costos del cambio son los costos que asumirá el empleado como consecuencia del decisión de abandono y pueden ser altos o bajos, si son altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la convivencia de su marcha, si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos bajos, evaluara-comparará el

trabajo actual con la alternativa, si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa, se estimulará la intención de marcha.

***El grado de compromiso*** (Modelo de Farrell y Rusbult)

La combinación de recompensas, el valor de los costos, y el valor de las alternativas predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.

***La intención de abandonar un trabajo*** (Modelo de Steers y Mowday).

Las expectativas y actitudes del trabajo; afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal.

***El compromiso organizacional y la tensión laboral*** (Modelo de Sheridan y Abelson)

Cuando hay compromiso organizacional y a su vez algún grado de insatisfacción, presumiblemente el empleado intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible sin embargo, una vez acumulada la insatisfacción, como resultado de la disminución en el compromiso hacia la empresa o por el estrés laboral, el empleado repentinamente cambia del estado de permanecer a abandonarla.

***Las alternativas de trabajo, la búsqueda de alternativas laborales y las oportunidades laborales*** (Modelo de Hulin, Roznowski y Hachiya)

Las alternativas de trabajo pueden directamente afectar la satisfacción laboral, la que influye directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación de personal.

**Costo de oportunidad.** (Modelo de Fichman)

Utilizar personal no adecuado en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia y en la persona un costo de oportunidad al no haber ingresado en una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes, lo que genera para la organización gastos innecesarios en la contratación de nuevo personal y en la persona desmotivación y abandono de su trabajo.

*Las características demográficas, la satisfacción laboral, el medio ambiente laboral y la intención de rotación.* (Modelo de Lambert, Hogan y Barton)

El medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. La satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal, así mismo la satisfacción laboral es la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación de personal.

*La intención de la rotación y el compromiso organizacional* (Modelo de Thatcher, Stepina y Boyle)

La intención de la rotación de personal predice la rotación de personal y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal.

*Fenómenos internos que ocurren en la organización* (Modelo de Sistemas de Davis Y Werther)

Se consideran los siguientes: La política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

### ***Características del puesto*** (Teoría de Hackman y Oldham)

Las características del puesto, el tipo de labor a realizar se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los trabajadores, y en consecuencia algunos aspectos influyen en la decisión o intención de rotación y debe atribuirse a las experiencias subjetivas del trabajador frente a ellas.

#### **2.3.9. El índice de rotación.**

Para Maristany (2007) El índice ideal es cero. Es decir, no hubo ningún movimiento. Los movimientos se deben, como dijimos, a decisiones de la empresa y a decisiones de terceros. Respecto de las primeras nos resultará fácil determinar las causas. Por ejemplo, los despidos podrán ser analizados y ver: 1) si realmente el caso justificaba la decisión tomada; 2. si no hay una cierta tendencia a favor del despido; 3. si no se está haciendo mal la selección y esto termina en la ineficacia de los empleados. Según lo detectado, será posible tomar o recomendar acciones al respecto. En cuanto a las decisiones de los empleados, podremos intentar llegar a alguna conclusión haciendo una entrevista de salida. Mediante ésta será posible hallar otros elementos que, de todas

maneras, deben ser considerados en el contexto de salida específico de esa persona.

Algunos de esos datos pueden ser: Opinión sobre el jefe, ambiente de trabajo, condiciones de trabajo, nivel de exigencia, nivel de salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, características del grupo de trabajo, proceso de trabajo, oportunidades de progreso en la empresa.

Según Chiavenato (2011) Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. Chiavenato, I. (p. 116).

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **Factores organizacionales y laborales de rotación.**

Son los factores presentes en la organización de carácter administrativo como laboral así como las percepciones de los trabajadores respecto a estos, que inciden en las decisiones de abandono de los trabajadores afectando los índices de rotación de la organización.

### **Índice de rotación de personal**

Índice de rotación de personal El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

**Rotación de personal.**

Movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, del empleado, para efectos del presente trabajo se considera los egresos por decisión de los empleados

**Rotación de personal provocada.**

Se da si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo control de la organización.

**Rotación de personal no provocada.**

Se da si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

**Satisfacción.** En síntesis, la satisfacción es una sensación sobre el logro de las expectativas que no se correlaciona con los resultados, pero sí con los conflictos.

**Satisfacción laboral.** La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

Existen factores organizacionales y laborales que inciden en la rotación de personal, lo que se ve reflejado en la alta rotación real y potencial del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres - JUNTOS, 2017

#### **3.2. Variables**

**Variable independiente:**

**Rotación de personal**

- Real
- Potencial

**Variable dependiente**

**Factores organizacionales y laborales**

- Organizacionales
- Laborales



### 3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Hipótesis	Definición Conceptual de las Variables	Definición operacional			Instrumento de Recolección
		Variables	Dimensión	Indicadores	
Existen factores organizacionales y laborales que incidencia en la rotación de personal, lo que se ve reflejado en la alta rotación real y potencial del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres - JUNTOS, 2017.	Movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, respecto a los egresos, para efectos del presente trabajo se considera los egresos por decisión de los empleados	:  Rotación de personal	Real	1. Rotación de personal	Encuesta/ Cuestionario Encuesta/ Cuestionario
			Potencial	1. Rotación de personal	
	Factores organizacionales y laborales: Factores presentes en la organización de carácter administrativo como laboral así como las percepciones de los trabajadores respecto a estos, que inciden en las decisiones de abandono de los trabajadores afectando los índices de rotación de la organización.	Factores organizacionales y laborales	Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política salarial de la organización</li> <li>2. Política de beneficios de la organización</li> <li>3. Oportunidades de crecimiento profesional en la organización</li> <li>4. Relaciones humanas dentro de la organización</li> <li>5. Cultura organizacional de la organización</li> <li>6. Política de reclutamiento y selección</li> <li>7. Criterios y programas de entrenamiento</li> </ol>	
Laborales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Costos del cambio</li> <li>2- Intención de rotación</li> <li>3- Compromiso organizacional</li> <li>4- Tensión laboral</li> <li>5- Alternativas de trabajo</li> <li>6- Costo de oportunidad</li> <li>7- Naturaleza del trabajo</li> </ol>				

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **4.1. Ubicación del Proyecto**

El proyecto se desarrollará en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca. Perú.

#### **4.2. Métodos de investigación**

El trabajo de investigación utilizará el Método Hipotético – Deductivo; este método se basa en hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño preconcebido; al desarrollarse, el investigador está centrado en la validez, y el control de la situación de investigación.

El estudio plantea una investigación no experimental, debido a que se observaran características de la organización y los factores organizacionales y laborales ya existentes en la empresas en estudio, las mismas que no estarán sujetas a ser manipuladas por el investigador, como señala Kerlinger (2002), En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos.

#### **4.3. Diseño de la investigación**

El trabajo de investigación tendrá un diseño transeccional y descriptivo. Transeccional, por el interés de indagar las incidencias y los valores en que se manifiesta cada una de las variables en un sólo punto en el tiempo, lo que permitirá tener una perspectiva integral los factores empresariales y laborales

que inciden en la rotación la Unidad Territorial Cajamarca del programa JUNTOS; y, descriptivo porque se buscó explicar la relación existente entre los factores relacionados con la con las administración de la organización y los factores laborales de la Unidad.

Como lo señala Kerlinger (2002), los diseños transeccionales descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia de los valores en los que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión, un evento, un contexto o una situación.

#### **4.4. Población y muestra**

**Población:** La población está conformada por los trabajadores la Unidad Territorial Cajamarca del Programa – JUNTOS, que para el año 2017 ascienden a 198 Trabajadores.

**Muestra:** La muestra se tomará por conveniencia y estará conformada por 40 trabajadores que se encuentren laborando a la fecha del estudio y 30 trabajadores que ya no estén laborando en la organización.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Se utilizará una encuesta elaborada por el autor, con preguntas estandarizadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a los factores organizacionales y laborales y su decisión de rotación, real en el caso de los trabajadores que ya no laboran en la organización y potencial en el caso de los que se encuentran laborando.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de información**

Para el análisis de la información recolectada, se tendrá en cuenta por un lado los factores empresariales y los factores laborales y por otro lado la rotación real y la rotación potencial. Los gráficos se elaborarán utilizando el software utilitario Microsoft Excel, que permitirá elaborar los gráficos con los valores cualitativos y cuantitativos de los resultados.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Título: LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES Y LABORALES Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES – JUNTOS, 2017								
Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento de recolección	Metodología	Población y muestra
¿Cuáles son los factores organizacionales y laborales que incidencia en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017?	Determinar cuáles los factores organizacionales y laborales que inciden en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017.	Existen factores organizacionales y laborales que incidencia en la rotación de personal, lo que se ve reflejado en la alta rotación real y potencial del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres - JUNTOS	Rotación de personal	Real	1. Rotación de personal	Encuesta/ Cuestionario Encuesta/ Cuestionar	Hipotético/ Deductivo	40 trabajadores activos y 30 ex trabajadores
				Potencial	1. Rotación de personal			
			Factores organizacionales y laborales	Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política salarial de la organización</li> <li>2. Política de beneficios de la organización</li> <li>3. Oportunidades de crecimiento profesional en la organización</li> <li>4. Relaciones humanas dentro de la organización</li> <li>5. Cultura organizacional de la organización</li> <li>6. Política de reclutamiento y selección</li> <li>7. Criterios y programas de entrenamiento</li> </ol>			
Laborales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos del cambio</li> <li>2. Intención de rotación</li> <li>3. Compromiso organizacional</li> <li>4. Tensión laboral</li> <li>5. Alternativas de trabajo</li> <li>6. Costo de oportunidad</li> <li>7. Naturaleza del trabajo</li> </ol>							

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

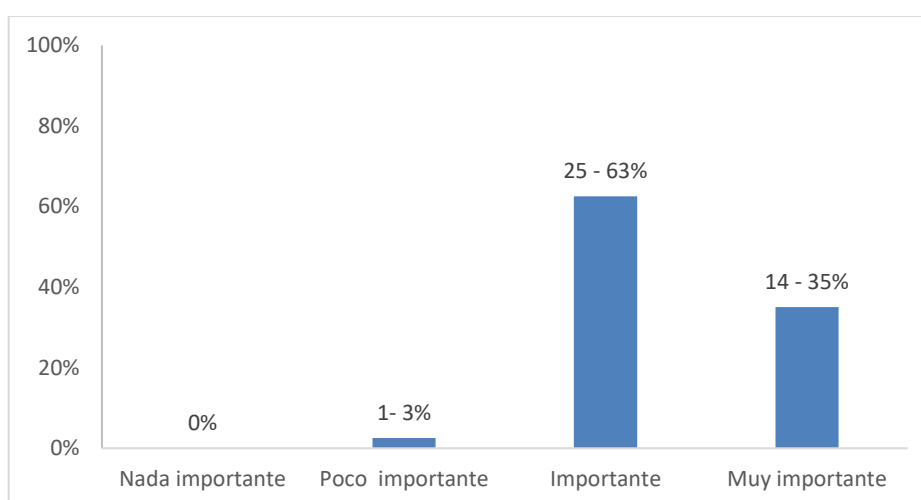
#### 5.1. Presentación, análisis, interpretación y discusión de resultados

##### 5.1.1. IMPORTANCIA DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN LA ROTACIÓN.

**Cuadro N° 1. Importancia, para permanecer en la organización  
Factores organizacionales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

Ítem: Factores organizacionales	Nada Import.	Poco Impot.	Import.	Muy Import.	Calificativo Promedio
Política salarial de la organización	0	1	7	32	3.78
Política de beneficios de la organización	0	6	23	11	3.13
Oportunidades de crecimiento Prof.	0	8	14	18	3.25
Relaciones humanas dentro de la Org.	0	1	14	25	3.60
Cultura organizacional de la organización	2	18	19	1	2.48
Política de reclutamiento y selección	5	18	16	1	2.33
Criterios y programas de entrenamiento	1	7	30	2	2.83
Total (por promedio cualitativo)	0	1	25	14	40
Porcentaje	0%	3%	63%	35%	100%

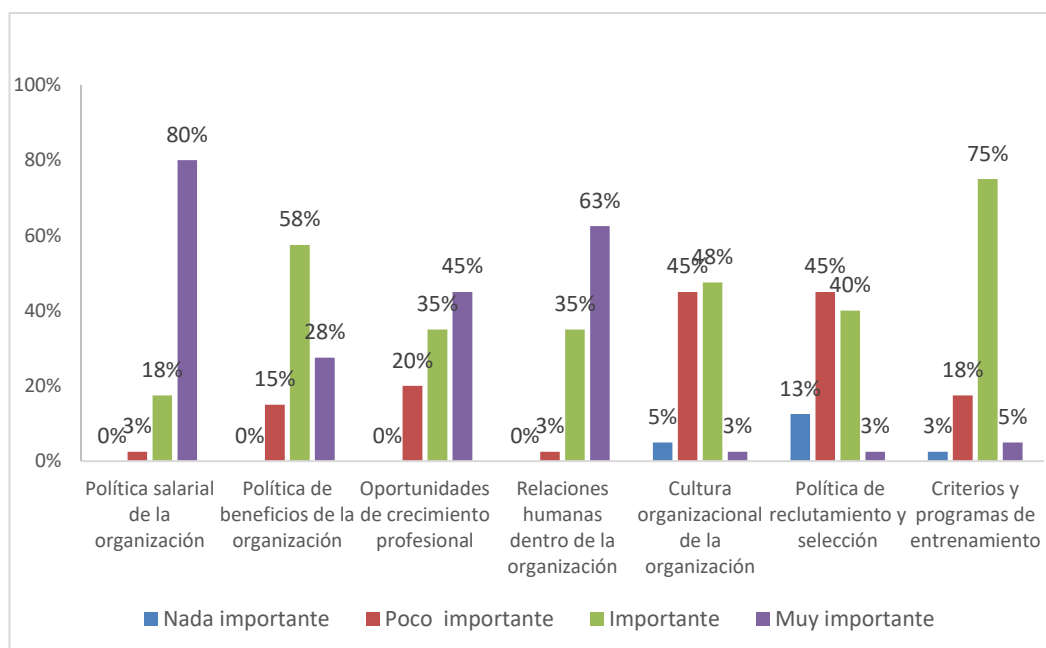
**Figura N° 1.1. Importancia, para permanecer en la organización  
Factores organizacionales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



En la Figura N° 1.1, se puede apreciar que la mayoría de trabajadores del programa Juntos Cajamarca (25 Trabajadores – 63%), consideran a los factores organizacionales estudiados, como importantes para su permanencia en la organización; 14 trabajadores (35%) lo consideran muy importante, mientras que tan solo 1 trabajador (que representa el 3%) considera que los factores organizacionales son poco importantes.

En la Figura N° 1.2, se muestran los resultados del calificativo de la importancia para permanecer en la organización respecto de los factores organizacionales, en forma desagregada por cada uno de los factores estudiados.

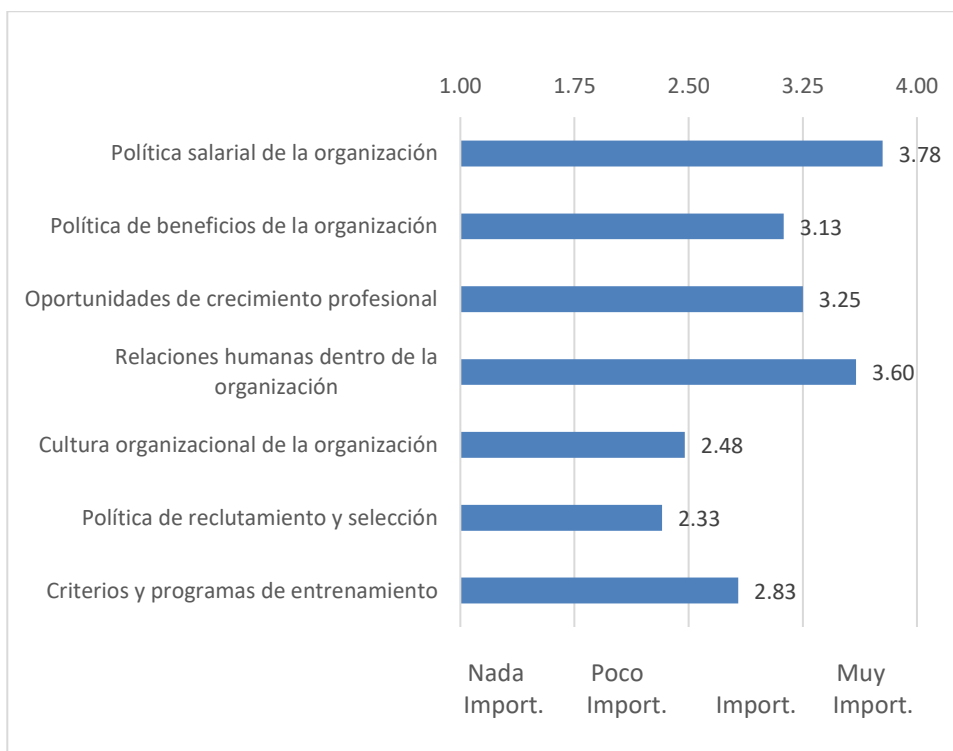
**Figura N° 1.2. Importancia, para permanecer en la organización  
Factores organizacionales - Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Los factores relacionados con las prácticas salariales, políticas de beneficios sociales, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones humanas, criterios y programas de entrenamiento, son considerados como importante y muy importantes por la mayoría de trabajadores; mientras que en los factores

relacionados con la cultura organizacional y la practicas de reclutamiento existe un número considerable de trabajadores (45%) que lo consideran poco importante.

**Figura N° 1.3. Calificativo Promedio de la importancia, para permanecer en la organización, Factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Respecto al calificativo promedio de la importancia de los factores organizacionales, para permanecer en el Programa JUNTOS, Cajamarca; la política salarial de la organización y las relaciones humanas dentro de ella, obtienen un calificativo de Muy importante; la política de beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional y los criterios y programas de entrenamiento, obtienen un calificativo de Importante; la cultura organizacional y las políticas de reclutamiento y selección obtienen un calificativo de Poco importante. Ningún factor de los estudiados fue calificado como Nada importante.



Estos resultados concuerdan con las conclusiones de Díaz de León (2013) que señala como factores de la rotación a la motivación personal (salarios beneficios crecimiento)

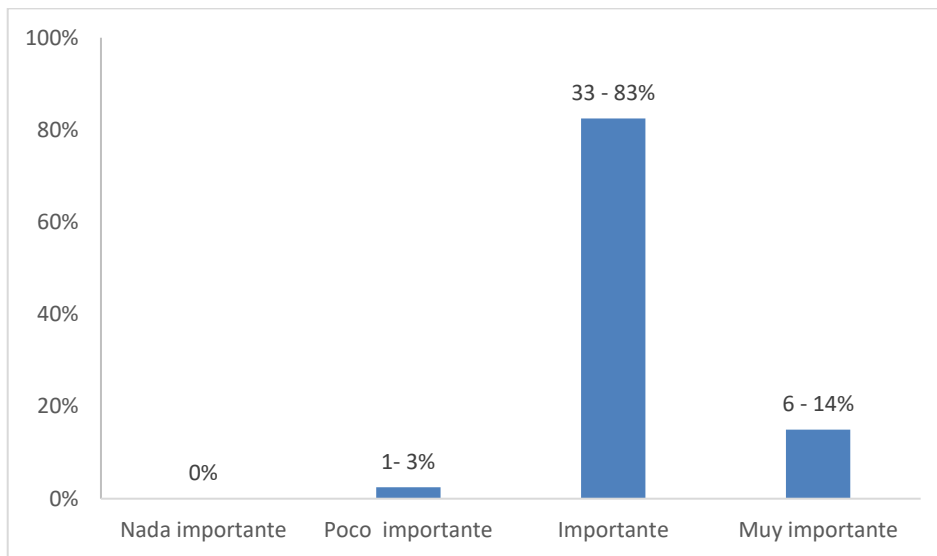
Por su parte Villegas (2012) encuentra que las causas más recurrentes par la rotación son el ambiente de trabajo y otro trabajo y los las menos recurrentes fueron el salario, mala actitud de servicio y otros.

### **5.1.2.IMPORTANCIA DE LOS FACTORES LABORALES EN LA ROTACIÓN.**

**Cuadro N° 2. Importancia, para permanecer en la organización Factores laborales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

<b>Ítem: Factores Laborales</b>	<b>Nada Import.</b>	<b>Poco Impot.</b>	<b>Import.</b>	<b>Muy Import.</b>	<b>Calificativo Promedio</b>
Costos del cambio	0	10	23	7	2.93
Intención de rotación	0	0	18	22	3.55
Compromiso organizacional	8	25	7	0	1.98
Tensión laboral	0	1	19	20	3.48
Alternativas de trabajo	0	0	13	27	3.68
Costo de oportunidad	1	19	20	0	2.48
Naturaleza del trabajo	0	6	27	7	3.03
Total (por promedio cualitativo)	0	1	33	6	40
Porcentaje	0%	3%	83%	14%	100%

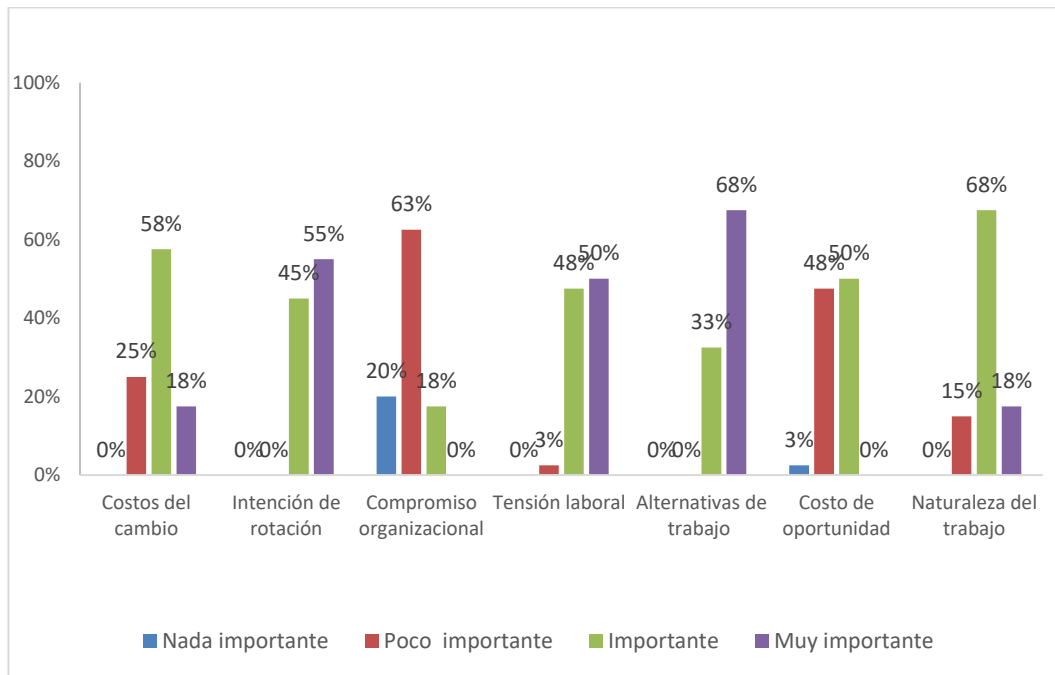
**Figura N° 2.1. Importancia, para permanecer en la organización  
Factores laborales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



En la Figura N° 2.1, se puede apreciar que la mayoría de trabajadores del Programa Juntos Cajamarca (33 Trabajadores – 83%), consideran a los factores laborales estudiados, como importantes para su permanencia en la organización; 6 trabajadores (14%) lo consideran muy importante, mientras que tan solo 1 trabajador (que representa el 3%) considera que los factores laborales son poco importantes.

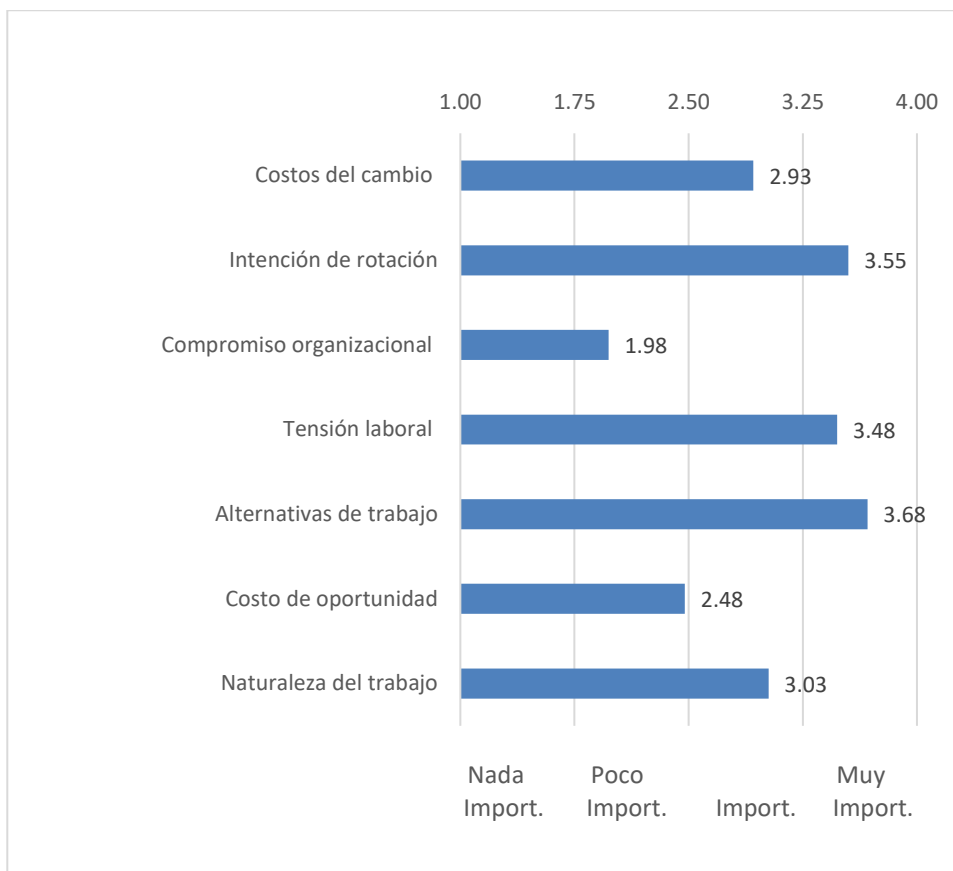
En la Figura N° 2.2, se muestran los resultados del calificativo de la importancia para permanecer en la organización de los factores laborales, en forma desagregada por cada uno de los factores estudiados.

**Figura N° 2.2. Importancia, para permanecer en la organización  
Factores laborales - Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Los factores relacionados con la intención de rotación, tensión laboral, alternativas de trabajo y naturaleza del trabajo, son considerados como importantes y muy importantes por la mayoría de trabajadores; mientras que para los factores relacionados con los costos del cambio, el costo de oportunidad y el compromiso organizacional existe un número considerable de trabajadores que lo consideran poco importantes, siendo el más elevado el compromiso organizacional (63%).

**Figura N° 2.3. Calificativo Promedio de la importancia, para permanecer en la organización, Factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Respecto al calificativo promedio de la importancia de los factores laborales, para permanecer en el Programa JUNTOS, Cajamarca; la intención de rotación, la tensión laboral y las alternativas de trabajo, obtienen un calificativo de Muy importante; los costos del cambio y la naturaleza del trabajo, obtienen un calificativo de Importante; la cultura organizacional y las políticas de reclutamiento y el compromiso organizacional y el costo de oportunidad, obtienen un calificativo de Poco importante. Ningún factor de los estudiados fue calificado como Nada importante.

Estos resultados concuerdan con la conclusiones de Aguilar (2015) que recomienda a la organización trabajar en el clima laboral, para disminuir la rotación de personal.

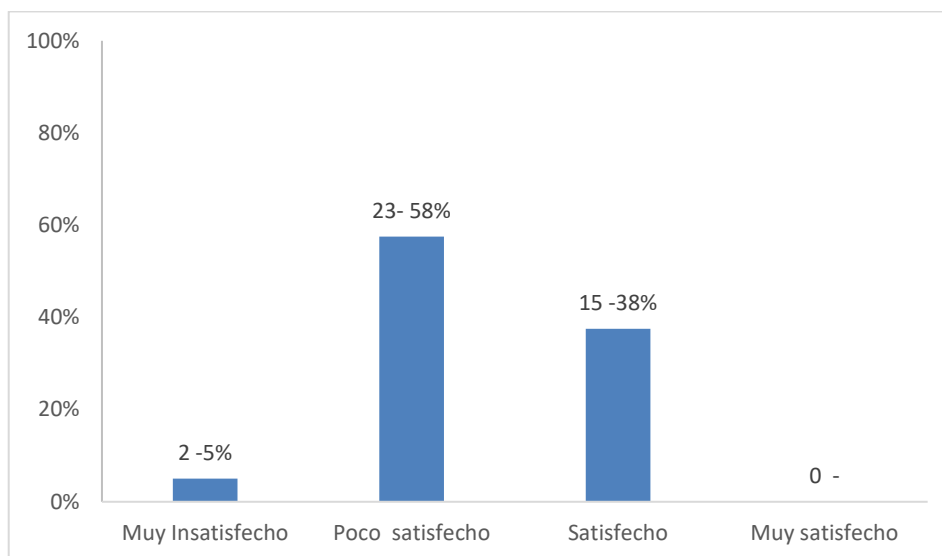
Por su parte Lazo, Rivera y Valencia (2016), señalan que la “la búsqueda de un puesto de mayor jerarquía” son factores desencadenantes de la rotación del personal, además de la consideración de otros factores motivacionales.

### **5.1.3. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON LOS FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA ROTACIÓN.**

**Cuadro N° 3. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales- Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

<b>Ítem: Factores organizacionales</b>	<b>Muy Insat.</b>	<b>Poco Satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Muy Satisf.</b>	<b>Calificativo Promedio</b>
Política salarial de la organización	0	25	15	0	2.38
Política de beneficios de la Org	13	26	1	0	1.70
Oportunidades de crecimiento Prof.	13	27	0	0	1.68
Relaciones humanas dentro de la Org.	1	3	23	13	3.20
Cultura organizacional	9	25	6	0	1.93
Política de reclutamiento y selección	1	3	23	13	3.20
Criterios y programas de Enren.	0	13	25	2	2.73
Total (por promedio cualitativo)	2	23	15	0	
Porcentaje	5%	58%	38%	0%	

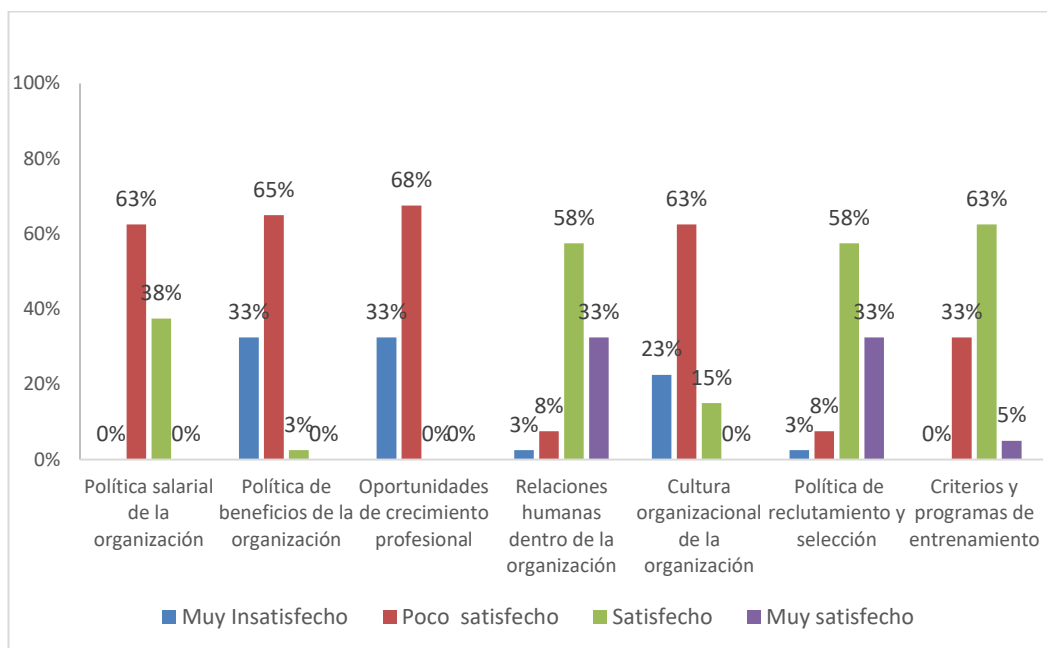
**Figura N° 3.1. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales.  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



En la Figura N° 3.1, se puede apreciar que la mayoría de trabajadores del programa Juntos Cajamarca (23 Trabajadores – 58%), perciben a los factores organizacionales estudiados, como poco satisfactorios; 15 trabajadores (38%) lo perciben como satisfactorios, 2 trabajadores (5%) lo perciben como muy insatisfactorios y ningún trabajador se encuentra muy satisfecho con los factores organizacionales.

En la Figura N° 3.2, se muestran los resultados del calificativo de la satisfacción con los factores organizacionales, en forma desagregada por cada uno de los factores estudiados.

**Figura N° 3.2. Percepción de la satisfacción con los factores organizacionales Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Los trabajadores se encuentran, en su mayoría, poco satisfechos con los factores relacionados con las prácticas salariales, las políticas de beneficios sociales, las oportunidades de crecimiento profesional, y la cultura organizacional; por otra parte un buen porcentaje de trabajadores se encuentran satisfechos con los factores relacionados con las relaciones humanas, políticas de reclutamiento y criterios y programas de entrenamiento. Es necesario también tener en cuenta que existe mucha insatisfacción en los rubros de políticas de beneficios, oportunidades de crecimiento y cultura organizacional.

**Figura N° 3.3. Calificativo Promedio de la satisfacción con los factores organizacionales. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



En una escala de satisfacción que va desde 1 (muy insatisfecho) hasta 4 (Muy satisfecho), el calificativo promedio de la percepción de la satisfacción con los factores organizacionales, en el Programa JUNTOS, Cajamarca; los trabajadores se consideran satisfechos con las relaciones humanas (3.20), políticas de reclutamiento y selección (3.20) y criterios y programas de entrenamiento 2.73); se encuentran poco satisfechos con la política salarial de la organización y la cultura organizacional; finalmente, se encuentran muy insatisfechos con la política de beneficios (1.7) y las oportunidades de crecimiento profesional (1.68).

Hernández, Hernández y Ramírez (2013) señalan que la rotación del personal está influenciada la insatisfacción laboral, es decir los motivos de la salida de los trabajadores en la mayoría de los casos pueden ser detectados, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

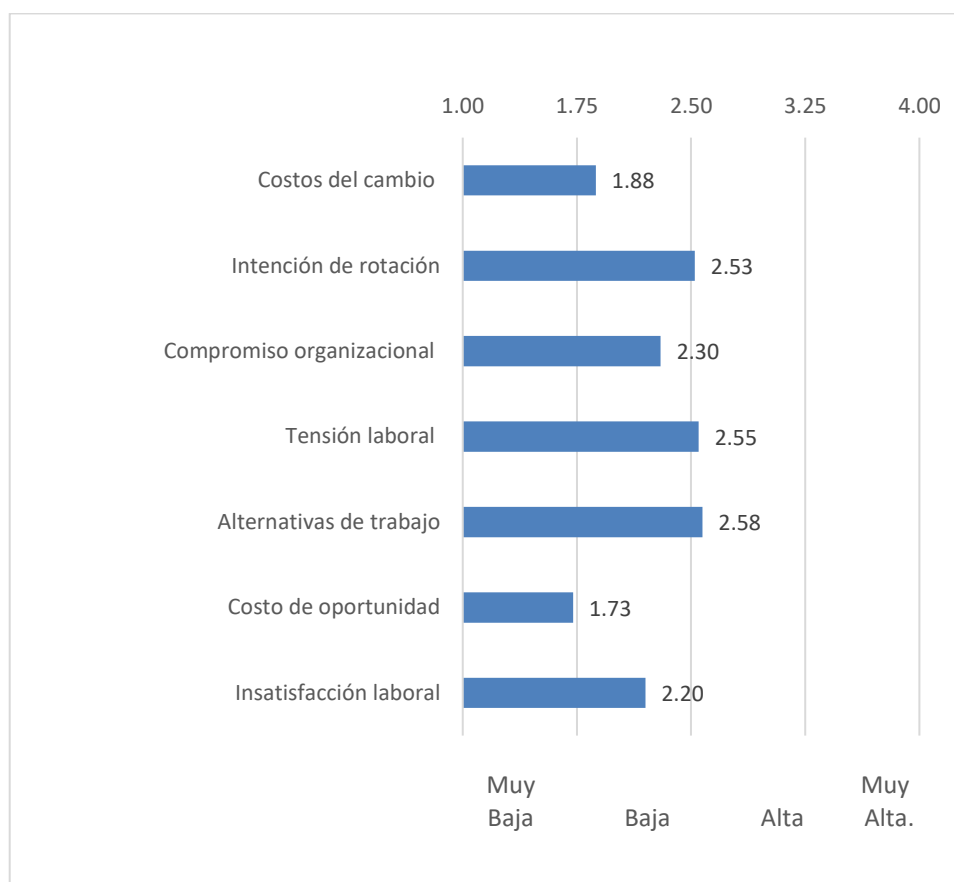


#### 5.1.4. ROTACIÓN POTENCIAL DE PERSONAL POTENCIAL.

**Cuadro N° 4. Posibilidad de dejar la organización  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

<b>Ítem: Factores Laborales</b>	<b>Muy baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>	<b>Calificativo Promedio</b>
Costos del cambio	14	20	3	3	1.88
Intención de rotación	5	13	18	4	2.53
Compromiso organizacional	7	19	9	5	2.30
Tensión laboral	4	19	8	9	2.55
Alternativas de trabajo	7	15	6	12	2.58
Costo de oportunidad	15	21	4	0	1.73
Naturaleza del trabajo	4	28	4	4	2.20
Total (por promedio cualitativo)	15	19	2	4	40
Porcentaje	38%	48%	5%	10%	100%

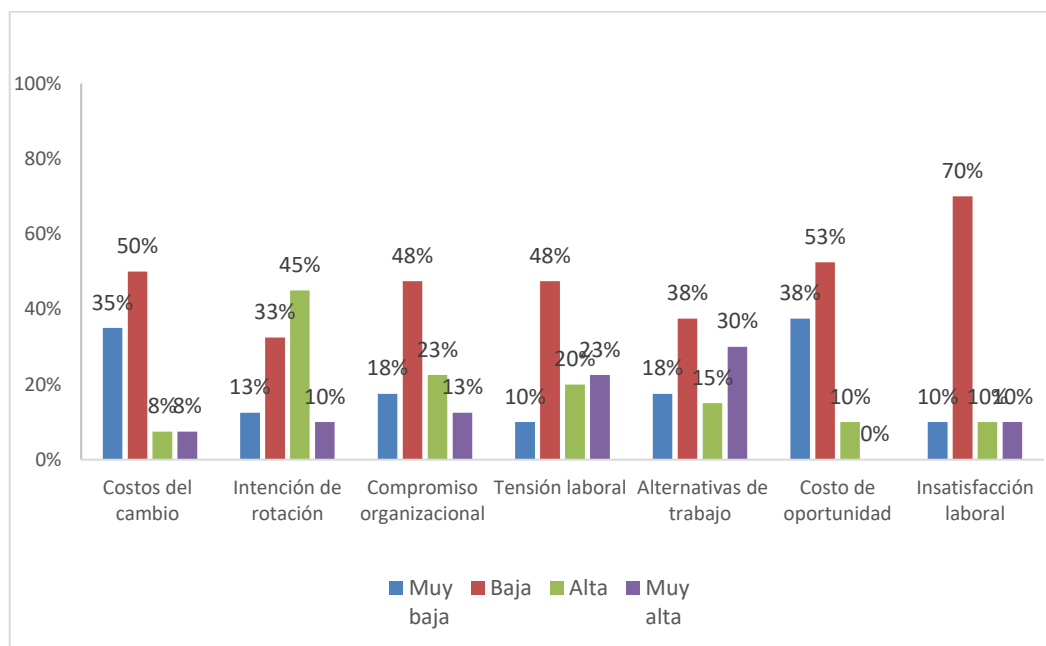
**Figura N° 4.1. Calificativo promedio de la posibilidad de dejar la organización. Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Respecto al calificativo promedio de la posibilidad de dejar la organización los factores relacionados con la intención de rotación, tensión laboral y alternativas de trabajo tienen una calificación de Alta; el costo del cambio, el compromiso organizacional y la naturaleza del trabajo tienen un calificativo de Bajo y el costo de oportunidad de Muy baja.

En la Figura N° 4.2, se muestran los resultados de la posibilidad de dejar la organización debido a los factores laborales, en forma desagregada por cada uno de los factores estudiados.

**Figura N° 4.2. Posibilidad de dejar la organización  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

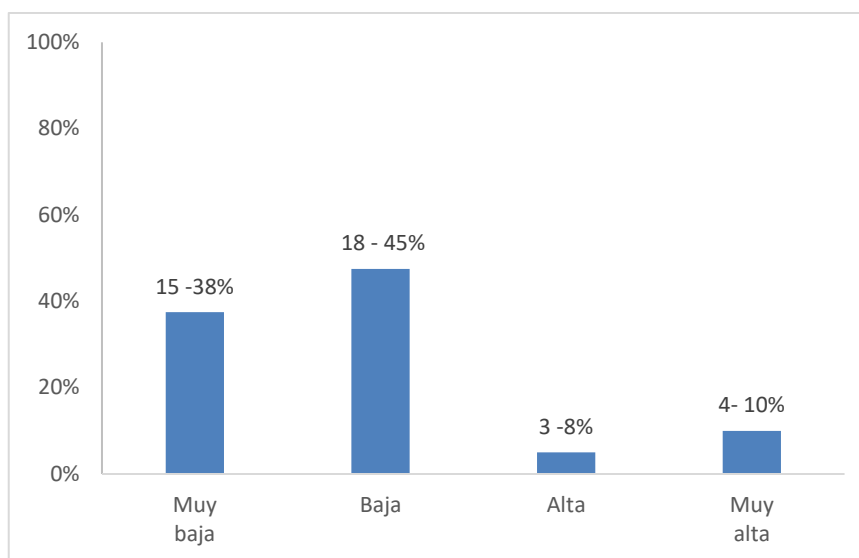


Los factores por los que existe una mayor posibilidad de dejar la organización están relacionados con la Naturaleza del trabajo, costo de oportunidad, alternativa de trabajo, tensión laboral, compromiso organizacional, costos de cambio. El factor relacionado con la intención de rotación se califica mayormente con la probabilidad Ata.

Como lo señala Hernández, Hernández y Ramírez (2013). La decisión, por parte del trabajador, de retirarse de la empresa puede verse afectada de forma positiva o negativa dependiendo la naturaleza del trabajo y las opciones de trabajo que el trabajador encuentre en el mercado.

Sobre la rotación el Modelo de Inversión de Farrell y Rusbult, señala que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen la satisfacción laboral y la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas de trabajo predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.

**Figura N° 4.3. Posibilidad de dejar la organización  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



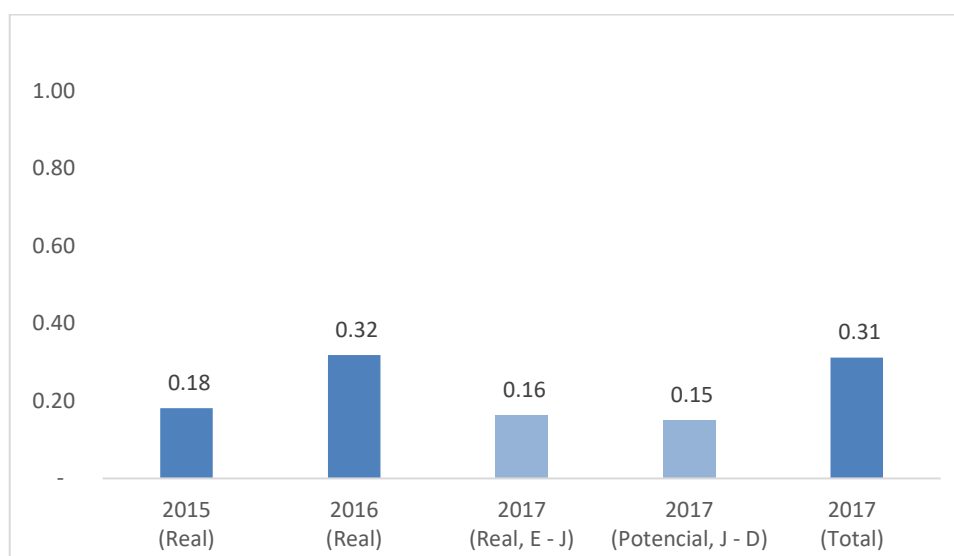
En la Figura N° 4.1, se puede apreciar que para el 45% (18 trabajadores del programa Juntos Cajamarca, la posibilidad de dejar la organización es baja; para el 38% (15 Trabajadores) es muy baja; la posibilidad de si dejar la organización es Muy alta, para el 10% (4 trabajadores) y Alta para el 5% (2 trabajadores), con lo que se determina una rotación potencial de personal 2017 del 0.15, que corresponde al segundo semestre del 2017 (Julio – Diciembre)

**Cuadro N° 5. Cuadro comparativo de rotación de personal  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

PERIODO	ROTACIÓN (*)	ROTACIÓN
Rotación real año 2015	45	0.18
Rotación real año 2016	79	0.32
<i>Rotación real año 2017 (Primer semestre)</i>	31	0.16
<i>Rotación potencial año 2017 (Segundo semestre)</i>	6/40	0.15
Rotación total año 2017		0.31

(\*) Ver Apéndice 2

**Figura N° 5.1. Comparativo de rotación de personal  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



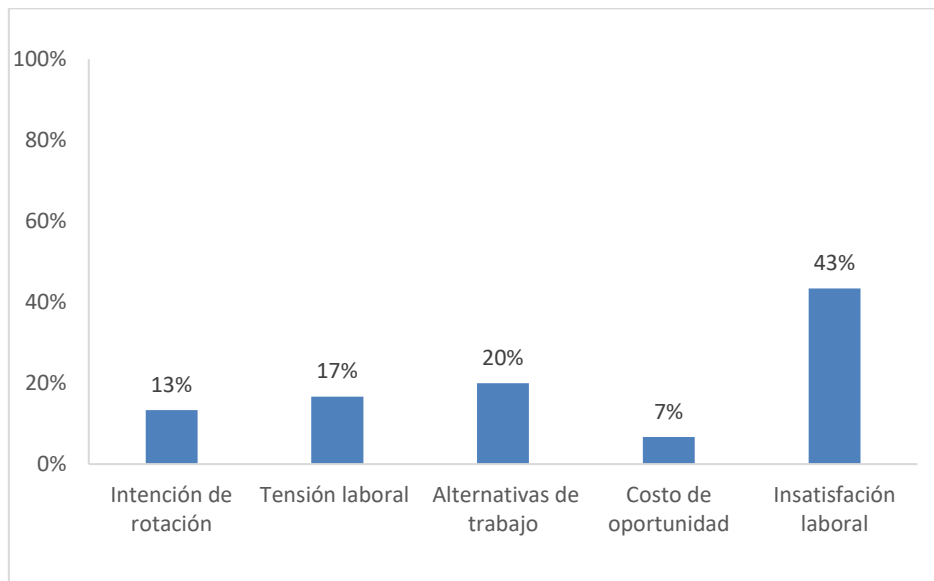
Se puede apreciar que la rotación real de personal del año 2016 respecto a la del 2015, tuvo un incremento sustancial (14 puntos) que mientras para el 2017, tomando en consideración la rotación real del primer semestre y la rotación potencial del segundo semestre alcanza el 0.31, es decir sigue la misma tendencia que la rotación real del año 2016.

#### **5.1.5. VARIABLES DE ROTACIÓN EX TRABAJADORES**

**Cuadro N° 6. Variables de rotación ex trabajadores  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**

Ítem: Factores Laborales	Total	Porcentaje
Costos del cambio	0	0%
Intención de rotación	4	13%
Compromiso organizacional	0	0%
Tensión laboral	5	17%
Alternativas de trabajo	6	20%
Costo de oportunidad	2	7%
Insatisfacción laboral	13	43%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 6.1. Variables de rotación ex trabajadores  
Programa JUNTOS, Cajamarca, 2017**



Respecto a los principales factores de rotación por el cual los ex trabajadores del Programa JUNTOS – Cajamarca dejaron la organización, los más frecuentes fueron, la insatisfacción laboral (43%) y las alternativas de trabajo (20%); los menos frecuentes fueron la tensión laboral (17%), la intención de rotación o dejar el trabajo (13%) y el costo de oportunidad (7%).

## CONCLUSIONES

1. Los factores organizacionales que inciden en la rotación potencial de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017 son la política salarial de la organización y las relaciones humanas dentro de ella, con un calificativo de Muy importante; la política de beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional y los criterios y programas de entrenamiento, con un calificativo de Importante; la cultura organizacional y las políticas de reclutamiento y selección con un calificativo de Poco importante, ningún factor de los estudiados fue calificado como Nada importante.
2. Los factores laborales que inciden en la rotación potencial de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017 son los relacionados con la intención de rotación, tensión laboral, alternativas de trabajo y naturaleza del trabajo, considerados como importante y muy importantes por la mayoría de trabajadores; mientras que los factores relacionados con los costos del cambio, costo de oportunidad y compromiso organizacional con un número considerable de trabajadores que lo consideran poco importante.
3. Los principales factores de rotación por el cual los ex trabajadores del Programa JUNTOS – Cajamarca dejaron la organización, los más frecuentes fueron, la insatisfacción laboral y las alternativas de trabajo; los menos frecuentes fueron la tensión laboral, la intención de rotación o dejar el trabajo y el costo de oportunidad. Respecto a la satisfacción con los factores organizacionales, el calificativo promedio de la percepción de la satisfacción, en el Programa JUNTOS, Cajamarca; los trabajadores se consideran satisfechos con las relaciones humanas, políticas de

reclutamiento y selección y criterios y programas de entrenamiento; se encuentran poco satisfechos con la política salarial de la organización y la cultura organizacional; finalmente, se encuentran muy insatisfechos con la política de beneficios y las oportunidades de crecimiento profesional.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda evaluar periódicamente los factores organizacionales que inciden en la rotación potencial de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017, fundamentalmente, revisar sus políticas salariales de y las relaciones humanas dentro de ella, así mismo, la política de beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional y los criterios y programas de entrenamiento, que son los factores considerados como importantes y muy importantes para la permanencia en la organización
2. Tener en cuenta lo factores laborales que inciden en la rotación potencial de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017, buscando disminuir la intención de rotación, la tensión laboral y el mejoramiento de la naturaleza del trabajo, considerados como importante y muy importantes por la mayoría de trabajadores.
3. Mejoras las condiciones laborales, para los trabajadores, para lograr una mayor satisfacción, dado que uno de los principales factores de rotación por el cual los ex trabajadores del Programa JUNTOS – Cajamarca dejaron la organización está relacionada con la insatisfacción laboral.
4. Debido a que el presente trabajo se centra en la evaluación del aspecto teórico-técnico de la rotación de personal y sus motivaciones, se recomienda a la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017, se lleve a cabo una evaluación de carácter social con la finalidad de determinar la imagen que tiene como programa social, la organización en la sociedad y en sus propios trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Ramos V. (2015) *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* Novena edición. España. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Díaz de León G. (2013) *Identidad organizacional y rotación de personal (Estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el Municipio de Quetzaltenango)* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Hernández Y., Hernández G. y Ramírez A. (2013) *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales.* México: Revista Historia y Comunicación Social Vol. 18. N° Esp. Dic. 2013.
- Flores Palomino. J. (2016) *Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015* (Tesis de Grado). Universidad José Carlos Mariátegui. Perú.
- Lazo Ortega, J., Rivera Santibáñez, L. y Valencia Rosas, J. (2016). *Causas y Efectos de la Rotación del Personal Directivo y el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en Tres Gobiernos Locales de Lima Metropolitana entre los años 2011 – 2015.* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* Segunda edición, México: Pearson Educación.
- Michael, A., Hitt, M., Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.

- Quispe Millones, S. (2014) *Rotación de personal: Predicción con modelo de regresión logística multinivel* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Ramírez Franco Mercedes Aurora (2014) *Caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Villanueva Gaitán, L. (2015). *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Nacional de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2013* (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado de la UNC. Cajamarca. Perú.
- Villegas Rivas Fredy Estuardo (2012) *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una institución financiera.* (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala

## **APÉNDICES**

## Apéndice N° 1: Encuesta aplicada a trabajadores activos.

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO

Estimado Colaborador: El presente cuestionario tiene por finalidad levantar información para el desarrollo del trabajo de investigación “Las variables organizacionales y laborales y su incidencia en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017”

Los datos revelados están protegidos por las leyes y normas sobre secreto estadístico y confidencialidad de la información, por lo sugerimos contestar con la mayor objetividad posible.

#### **Instrucciones:**

Califique la importancia, para permanecer en la organización que usted labora, de los siguiente rubros relacionados con factores organizacionales laborales, con la siguiente escala, Nada importante : 1, Poco importante: 2, Importante: 3, Muy importante: 4

<b>Ítem: Factores organizacionales</b>	<b>Calificativo</b>
1. Política salarial de la organización	( )
2. Política de beneficios de la organización	( )
3. Oportunidades de crecimiento profesional en la organización	( )
4. Relaciones humanas dentro de la organización	( )
5. Cultura organizacional de la organización	( )
6. Política de reclutamiento y selección	( )
7. Criterios y programas de entrenamiento	( )
<b>Ítem: Factores Laborales</b>	<b>Calificativo</b>
1. Costos del cambio	( )
2. Intención de rotación	( )
3. Compromiso organizacional	( )
4. Tensión laboral	( )
5. Alternativas de trabajo	( )
6. Costo de oportunidad	( )
7. Naturaleza del trabajo	( )

Califique el grado de satisfacción con los siguiente rubros relacionados con factores organizacionales laborales, con la siguiente escala, Muy insatisfecho: 1, Poco satisfecho: 2, satisfecho: 3, Muy satisfecho: 4

<b>Ítem: Factores organizacionales</b>	<b>Calificativo</b>
1. Política salarial de la organización	(    )
2. Política de beneficios de la organización	(    )
3. Oportunidades de crecimiento profesional en la organización	(    )
4. Relaciones humanas dentro de la organización	(    )
5. Cultura organizacional de la organización	(    )
6. Política de reclutamiento y selección	(    )
7. Criterios y programas de entrenamiento	(    )

Frente a una posibilidad de que usted deje la organización en la que labora, Usted diría que, la posibilidad de hacerlo es Muy baja: 1, Baja: 2, Alta: 3, Muy alta: 4, debido a:

<b>Ítem: Factores Laborales</b>	<b>Calificativo</b>
1. Costos del cambio	(    )
2. Intención de rotación	(    )
3. Compromiso organizacional	(    )
4. Tensión laboral	(    )
5. Alternativas de trabajo	(    )
6. Costo de oportunidad	(    )
7. Naturaleza del trabajo	(    )

Fecha: .....

Gracias por su colaboración

## Apéndice N° 2: Encuesta aplicada a ex trabajadores.

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO

Estimado Colaborador: El presente cuestionario tiene por finalidad levantar información para el desarrollo del trabajo de investigación “Las variables organizacionales y laborales y su incidencia en la rotación de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS, 2017”

Los datos revelados están protegidos por las leyes y normas sobre secreto estadístico y confidencialidad de la información, por lo sugerimos contestar con la mayor objetividad posible.

#### **Instrucciones:**

¿Cuál de los siguientes factores considera usted que fue el factor fundamental para que usted deje la organización?, marque sólo una respuesta.

<b>Ítem: Factores Laborales</b>	<b>Calificativo</b>
1. Costos del cambio	( )
2. Intención de rotación	( )
3. Compromiso organizacional	( )
4. Tensión laboral	( )
5. Alternativas de trabajo	( )
6. Costo de oportunidad	( )
7. Insatisfacción laboral	( )

Fecha: .....

Gracias por su colaboración

**Apéndice N° 3: Rotación de personal años 2015, 2016 y 1016.**

**Año 2015.**

DEPENDENCIA	2015	
	JUNIO	DIC
UT CAJAMARCA REAL	221	230
UT CAJAMARCA CAPACIDAD OPERATIVA	<b>248</b>	<b>248</b>
DIFERENCIA POR ROTACIÓN	<b>-27</b>	<b>-18</b>

**Año 2016.**

DEPENDENCIA	2016			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.
UT CAJAMARCA REAL	233	231	234	240
UT CAJAMARCA CAPACIDAD OPERATIVA	<b>248</b>	<b>248</b>	<b>248</b>	<b>248</b>
DIFERENCIA POR ROTACIÓN	<b>-15</b>	<b>-17</b>	<b>-14</b>	<b>-8</b>

DEPENDENCIA			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UT CAJAMARCA REAL	240	242	237
UT CAJAMARCA CAPACIDAD OPERATIVA	<b>248</b>	<b>248</b>	<b>248</b>
DIFERENCIA POR ROTACIÓN	<b>-8</b>	<b>-6</b>	<b>-11</b>

**Año 2017 (Semestre: enero – junio)**

DEPENDENCIA	2017		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
UT CAJAMARCA REAL	189	187	187
UT CAJAMARCA CAPACIDAD OPERATIVA	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>
DIFERENCIA POR ROTACIÓN	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>

DEPENDENCIA	2017		
	ABRIL	MAYO	JUNIO
UT CAJAMARCA REAL	183	184	185
UT CAJAMARCA CAPACIDAD OPERATIVA	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>
DIFERENCIA POR ROTACIÓN	<b>-8</b>	<b>-7</b>	<b>-6</b>