

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS**

**LAS ESCALAS REMUNERATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN  
LABORAL DE LOS OBREROS DE CAMPO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA  
TAMBO COLORADO S.A.C EN EL VALLE DE HUMAY-PISCO-ICA-2015**

**PRESENTADO POR:**

**RUBÉN EMILIO POLANCO DEL CARPIO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR: DR. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi amada compañera Jessica por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme una oportunidad más en esta vida, a mis padres por inculcarme la búsqueda del conocimiento, a mi esposa por ser mi compañera en esta aventura y a mis hijos por ser el motivo de mi superación.

Agradezco a mis maestros, compañeros y amigos de la maestría, por las experiencias y enseñanzas compartidas durante todo este proceso de aprendizaje, que se traducen en un enriquecimiento personal.

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>9</b>
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	20
1.3 Investigaciones	60
1.4 Marco conceptual	65
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>67</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>67</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	67
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	68
2.1.3 Definición del problema	74
2.1.3.1 Problema General	74
2.1.3.2 Problemas Específicos	74
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>74</b>
2.2.1 Finalidad	74
2.2.2 Objetivos: General y específicos	74
2.2.2.1 Objetivo General	74
2.2.2.2 Objetivos Específicos	74

2.2.3 Delimitación del estudio	75
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	75
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>76</b>
2.3.1 Supuestos teóricos	76
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	76
2.3.2.1 Hipótesis Principal	76
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	77
2.3.3 Las variables e indicadores	77
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>78</b>
3.1 Población y muestra	78
3.1.1 Población	78
3.1.2 Muestra	78
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	78
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	79
3.4 Procesamiento de datos.	79
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>81</b>
4.1 Presentación de resultados.	81
4.2 Contrastación de Hipótesis	93
4.3 Discusión de resultados	96
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>102</b>
5.1 Conclusiones	102
5.2 Recomendaciones	102
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>109</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	109
Anexo N° 2. - Matriz de coherencia interna	114

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de las escalas remunerativas con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue aplicado y el nivel descriptivo.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015, que ascienden a 70 personas. La muestra fue de 59 personas, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 14 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que las escalas remunerativas se relacionan significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

**Palabras Claves:** Escalas remunerativas, Remuneración mínima, Remuneración por rendimiento o destajo, Rotación de personal, Renuncias.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relation between the remunerative scales and the labor rotation of the agricultural workers of the agricultural company Tambo Colorado S.A.C. In the valley of Humay-Pisco-Ica-2015.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the level and applied descriptive.

The study population was made up of field workers from the agricultural company Tambo Colorado S.A.C. In the valley of Humay-Pisco-Ica-2015, which number 70 people. The sample consisted of 59 people, who were given the instrument that consisted of 14 questions, using the likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we performed the hypothesis testing, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the remunerative scales are significantly related to the labor rotation of the agricultural workers of the agricultural company Tambo Colorado S.A.C. In the valley of Humay-Pisco-Ica-2015.

**Keywords:** Remuneration scales, Minimum remuneration, Compensation for performance or piecework, Staff rotation, Resignations.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 25 años, el fenómeno de la globalización ha obligado a las organizaciones a ser cada vez más competitivas para poder defenderse de sus competidores, así como adaptarse al constante desarrollo acelerado de la tecnología.

Las empresas y sus individuos buscan ser más eficaces y eficientes, tratando de optimizar recursos, pero algunas veces este recurso puede repercutir negativamente en las organizaciones.

El recurso humano es el activo más importante en las organizaciones, se le debe cuidar y fidelizar, generando un buen ambiente laboral, escalas remunerativas adecuadas, caso contrario el nivel de rotación del personal podrá ser alto y perjudicar la imagen y el desarrollo organizacional.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la relación de las escalas remunerativas con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.



En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Marco Histórico**

##### **Primeras teorías sobre la remuneración**

La esclavitud inicial fue gratuita y también lo fue el trabajo de quienes se acercaban por casa y comida, ésta fue la primera forma de remuneración. El trabajo organizado en gremios, donde se percibía recompensa de distintas maneras a través de los años, encuentra sus orígenes en la India 500 años a.C. y en China 300 años a.C., pero en el siglo XX a.C. Hammurabi dicta en Caldea su código, que establece un sistema de salarios fijados por el Estado. Posteriormente, en Grecia hubo jornaleros, y en Roma hubo quienes trabajaron por salario. Durante la Edad Media y en los tiempos sucesivos, además de la esclavitud, que aún persistía, se hizo más general el trabajo en gremios y por jornal. Es decir que cuando hablamos de remuneraciones, nos estamos refiriendo a un tema muy antiguo. Podemos suponer que quien pagaba un jornal, lo hacía luego de haber realizado una encuesta de mercado tradicional, es decir, de acuerdo con lo que había oído.

La remuneración puede fijarse de distintas maneras. Las formas de fijación son las siguientes:

- Contrato individual
- Convención colectiva
- Decisión del Estado

- Decisión de terceros

## **Contrato individual**

Es la relación contractual que se establece entre la empresa y la persona. El contrato individual es la forma más directa de administración de remuneraciones. Se trata, en definitiva, de la oferta y la demanda en acción. Esto fue así desde todos los tiempos en los ejemplos de jornaleros que mencionamos, pero en otros ejemplos, como los gremios o leyes del Estado, había cuanto menos un mínimo establecido. Hoy en día la mayoría de los casos tiene por lo menos un mínimo establecido por algún convenio colectivo o por el Estado que limita la base de la remuneración. Las condiciones por encima de este mínimo son muy elásticas y están determinadas por el mercado.

## **Remuneración por rendimiento**

Esta forma de pago se basa en los resultados que la persona obtenga y se aplica, en general, a tareas de oficios. Veremos que las distintas formas de remunerar tienen relación directa con la producción obtenida o esperada. Las aproximaciones al tema son diversas y las trataremos a continuación. Presenta las siguientes características:

### Ventajas

1. Mayor productividad
2. Mayores ganancias para el empleado y el empleador.

### Desventajas

1. Las fórmulas del sistema de pagos suelen ser difíciles de comprender
2. El cálculo para determinar el pago es más complicado y engorroso
3. Suele provocar fatiga al trabajador.

4. Pone en riesgo la seguridad industrial para conseguir más resultados.
5. Provoca malestar entre los que ganan por rendimiento y los demás, que no siempre están a favor de aquéllos. También entre los que trabajan por rendimiento, debido a la diferencia en sus ingresos
6. Los cálculos para la aplicación de los sistemas siempre han ocasionado todo tipo de inconvenientes para ambas partes, por ejemplo, que se lentificara el trabajo cuando se realizaba la medición.

Los métodos se pueden dividir en cuatro grandes grupos principales, a saber:

- a) Métodos en que la remuneración y el rendimiento varían en igual proporción: son los casos del pago por pieza y del pago por diferencial horario. Cada pieza se paga a un monto determinado, cada hora se paga a un monto determinado.
- b) Métodos en que la remuneración varía en proporción menor al rendimiento: los principales son el Vallée y el Halsey, del cual derivan los métodos ideados por Rowan, York, Bedaux y el método progresivo. Todos se basan en la remuneración del tiempo ahorrado. La idea básica es que el tiempo empleado o la producción llevada a cabo significan un monto de remuneración establecido al cual se suma, por diferentes caminos, un adicional por el tiempo que se ha ahorrado sobre el estimado inicial. Es un método que se ha usado, en general, en remuneración individual en trabajos de mantenimiento.
- c) Métodos en que la remuneración varía en, proporción mayor al rendimiento: en este caso se aplica un porcentaje extra al pago horario o por pieza a partir de cierto monto o tiempo, que suele rondar el 33 por ciento del valor base. Por ejemplo, pagan \$10 por las primeras diez piezas, \$20 por las segundas, y así sucesivamente.
- d) Métodos en que la remuneración varía en

proporción distinta al rendimiento: Frederick W. Taylor estableció el más usado, determinando un nivel de producción o de tiempo exageradamente alto y estableciendo un ratio menor para la producción diaria por encima y otro mayor para quien producía más que el límite. Gantt, Merrick y Emerson establecieron sistemas derivados del anterior, que tratan de flexibilizarlo, haciéndolo más humano.

Otros métodos de pago están basados en elementos muy diversos que se pueden agrupar en:

- Métodos de pago colectivo, en los cuales se reparten entre los participantes los montos resultantes de la ganancia por encima de los estándares de cualquiera de los métodos anteriores, abarcando en muchos casos a la supervisión del grupo.
- Remuneración para vendedores, que es básicamente una derivación del pago por pieza y a la cual pueden aplicarse los distintos métodos mencionados antes; en vez de pieza producida sería unidad vendida o unidad cobrada.
- Premios sin relación con producción, venta o tiempo: éstos son fijos, se pagan por un hecho determinado, por ejemplo antigüedad, asistencia, puntualidad, responsabilidades especiales (cajero u otros), título, etcétera.

En términos generales se puede afirmar que un sistema de remuneración bien aplicado no precisa de premios y que la motivación está centrada en otros elementos. Sin embargo, algunos grupos, como los vendedores, tienen muy arraigada la idea de que deben recibir un premio económico por la venta realizada.

### **Participación en los resultados**

Es un mecanismo por el cual el empleado percibe un cobro extra de acuerdo con la ganancia producida por la empresa. Todo incremento en la remuneración

significa una disminución de los retornos al capital. Sin embargo, se ha hecho hincapié a fines del siglo XX en la importancia de que el empleado sintiese la influencia que ejerce en la ganancia o pérdida. Esta tendencia se fortaleció a partir de que, en los Estados Unidos, empresas que sufrían duras pérdidas pagaban a sus CEO gruesas sumas de dinero. La incoherencia era evidente. No obstante, en vez de privarlos de estos ingresos se buscó una manera indirecta de relacionar la ganancia de la empresa con la ganancia personal. Así se popularizó este mecanismo. En realidad se puede asegurar que, en los hechos, la organización gana o pierde por tantos factores concurrentes, no vinculados al empleado, que es difícil explicar por qué se le da algún dinero por lo bien que trabajó. En un espectro que abarca desde el control de precios, el tipo de cambio, la rebaja de aranceles, la negociación del sindicato, la nueva tecnología de la competencia, etc., hasta las decisiones extravagantes de la propia supervisión, el empleado se mueve en un escenario que no controla, sino mínimamente, aunque la fantasía sea otra. Pero como hay una lógica de relación ganancia-ganancia, ésta se ha impuesto. Las fórmulas usadas han tenido algunos de los siguientes defectos:

1. Demasiada influencia de factores que el empleado no controla.
2. Fuerte dependencia, por parte del empleado, de las ganancias anuales de la empresa y/o la corporación.
3. Monto de dinero escaso en relación con el sueldo.
4. El premio, después del segundo año de haber sido pagado, se convierte en obligatorio en algunas legislaciones.

Además, se dice que es:

1. Difícil de aplicar.
2. Un método que fracasó en el pasado.
3. No toma en cuenta el caso de las pérdidas (¿deberían pagar los empleados en ese caso?).
4. Contraria a las organizaciones sindicales, porque aumenta la relación con la empresa.

5. Contraria a muchos empresarios, porque no quieren compartir las ganancias.
6. Conflictivo, porque los artilugios contables y las dudas respecto de su uso son muy grandes.

Por otra parte, se habla en su favor diciendo que:

1. Ayuda a la paz social ya que disminuye el nivel de conflicto.
2. Mejora las comunicaciones.
3. Mejora el ambiente.
4. Aumenta la colaboración.
5. Conformar el sentido de propiedad (como si fuera), el de ser parte.
6. Lleva a la democracia industrial.

### **Remuneración por salario anual garantizado**

Fue ideada a fines del siglo XIX, se revitalizó en la década de 1930 y tomó notoriedad cuando Walter Reuther la adoptó para negociar convenios con la industria automotriz estadounidense. Parte de dos ideas básicas: a) el empleado que no gana bien no puede comprar bienes; b) la mejora de métodos debe dar lugar a que el empleado tenga más tiempo libre o a una participación en la ganancia plus de la empresa. Sobre estas ideas, entonces, se paga un salario base semanal. Si el empleado trabaja más horas se le paga extra, pero si el trabajo oscila a lo largo del año, se establece una cantidad anual que, de no ser superada, elimina el pago extra semanal.

### **La escala de remuneraciones**

Constituye un escalonamiento de valores económicos que corresponden a los niveles o categorías de la evaluación de tareas. La categoría o grado 1 de la evaluación contiene los mismos puestos que el grado o categoría 1 de la escala de remuneraciones, y así sucesivamente. La escala puede ser:

- Fija. A cada nivel corresponde un sueldo determinado y fijo. Es el típico sistema de los convenios colectivos. La movilidad la da el sistema de mérito objetivo, es decir, la antigüedad.
- Móvil. Existe un mínimo y un máximo para cada categoría. El movimiento del sueldo entre ambos topes se determina por administración. La escala se establece a partir del mercado. La decisión política puede ser colocarse por encima, por debajo o a la altura del promedio del mercado.

### **Primeras teorías sobre la motivación**

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene.

### **Teoría Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, dicho enfoque sobre la motivación es uno de los más difundidos, ya que lo llevaron a estructurar las necesidades que el hombre experimenta, con base en una jerarquía, haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente.

La teoría de las Necesidades, se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Básicas o fisiológicas: son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en

tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos. Seguridad: son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. Sociales (de afiliación o pertenencia): dado que los seres humanos son seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Estimación: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo. Autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

### **Teoría X y Teoría Y**

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otra básicamente positivo, llamado teoría Y. Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto de la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.



3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Se puede expresar mejor la respuesta dentro del marco presentado por Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

Por desgracia, no hay evidencia que confirme la validez de alguno de los dos conjuntos de supuestos, o que la aceptación de los supuestos de la teoría Y y la modificación de las acciones propias, de acuerdo con ellos, lleve a tener trabajadores más motivados.

### **Teoría de la motivación-higiene**

En la década de los cincuenta Frederick Herzberg desarrollo un modelo de motivación de dos factores, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En su teoría Herzberg, concluye que la gente tiene dos categorías de necesidades que son independientes una de la otra y que afectan la conducta de diferentes maneras. El fundamento es que, cuando la gente siente insatisfacción con su ocupación, esto concierne al medio ambiente del lugar de trabajo y viceversa. A la primera categoría de necesidades la llamó factores higiénicos (los que provienen de las enfermedades de la organización, huelga, tortuguismo) y a la segunda la denominó necesidades motivadoras (son intrínsecas al trabajo, se relacionan con necesidades de índole superior a la teoría de Maslow (diversificación de tareas, reconocimiento por logros, posibilidad de ascenso y de desarrollo personal).

Herzberg considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores, es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante. Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo.

Saciables: fisiológicos y de seguridad, dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

Insaciables: afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

Herzberg profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos: Los factores de higiene (saciables) son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación.

Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo.

### **La motivación asociada con los incentivos y compensaciones**

En nuestros días existen organizaciones con altos estándares de calidad que consiguen motivar a sus empleados, logrando de esta forma que se sientan satisfechos dentro de la organización, así como con el trabajo que desempeñan. Existiendo mecanismos de retroalimentación, a través de los cuales el organismo regulará la emisión y manutención de la conducta. En este flujo descrito por Davis y Newstrom (1993), se determina que tanto los procesos mentales como las consecuencias de la conducta derivan la ocurrencia y dirección de ésta. Por lo que dentro de los procesos mentales, son generadas: expectativas, metas y planes, los cuales desempeñan un papel como agentes activos en la aparición de la motivación para la acción.

El flujo de la motivación es dinámico e individual, considerando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente, aplicado lo cual, en el siguiente modelo, los incentivos o compensaciones corresponden a una recompensa, como resultado de ciertos comportamientos que refuerzan el ciclo en tanto es una retroalimentación positiva para la satisfacción de determinadas necesidades.

Desde la perspectiva motivacional de Reeve (1994), el ciclo asociado al incentivo, se inicia cuando el trabajador posee una necesidad que activa la emergencia de la conducta en el contexto laboral. Se debe recordar que los procesos motivacionales tienen su base en las necesidades de las personas, por lo que el incentivo debe ser considerado para satisfacer dichas necesidades.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Definición de remuneración**

**Chiavenato Idalberto**, en su libro **Gestión del Talento Humano**, en su tercera edición define el concepto de **remuneración** de la siguiente manera, “Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando, reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales. La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.”

**MÜNCH GALINDO (2007)** en la obra Administración de nóminas afirma que el objetivo de la administración de nóminas es el cálculo de sueldos y salarios para lograr que los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración acordes al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en cada puesto. *El salario es la remuneración que el empleado recibe a cambio de su trabajo.*

Chiavenato (2009) señala, que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de las organizaciones, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Estos procesos

destacan entre los principales procesos administrativos en la gestión del recurso humano al interior de las organizaciones.

Es importante el diseño, monitoreo y evaluación de los sistemas de recompensa de las organizaciones, donde su variabilidad es enorme, que van desde procesos rígidos, generalizados, poco flexibles, estandarizados, donde se considera el modelo tradicional del “Hombre Económico” (John Stuart Mill, 1874) el que refiere, que a las personas las motiva solamente los incentivos salariales, económicos o materiales. En el otro extremo tenemos organizaciones con modelos de procesos flexibles de recompensa, avanzados, modernos, donde predomina el modelo del “Hombre Complejo”, de acuerdo a la Teoría de Edgar Shein (1999), quién señala: por su naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; es decir las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos (salario, objetivos y metas) que les producen satisfacción personal, hay necesidad permanente de realización de cada una de las personas que forman parte de una organización. En el caso del Hombre Económico, la remuneración se basa en el tiempo, mientras que en el modelo del Hombre Complejo, en el desempeño, metas y resultados que las personas deben alcanzar.

El trabajador como ser complejo busca el reconocimiento de su organización y la vez satisfacer sus necesidades, al satisfacer estos objetivos individuales produce en él, el impulso de la motivación que lo hace asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral, para lograr metas que permitirán a la organización mejorar su productividad y competitividad.

La compensación económica (remuneración, sueldo, salario), es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, que conforma todas las formas de pago o recompensas que se les entrega en una Organización (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de estos, contribuyendo a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva para la empresa.

Las remuneraciones afectan los costos laborales, pero sin ellas la contribución del trabajador al valor de los productos o servicios de la empresa no serían posibles, en el mundo moderno esta situación sería inaceptable desde todo orden de cosas, nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. La dedicación de

las personas al trabajo de una organización depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados. Un nivel inadecuado de compensación económica conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del trabajador y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la Organización. Debe encontrarse un punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador con la compensación económica y la capacidad competitiva de la empresa, este equilibrio es vital y uno de los factores más importantes de la productividad de las organizaciones.

Para Villanueva y González (2005), el concepto de Compensación incluye todo tipo de recompensas, considera tanto elementos monetarios como no monetarios, que son recibidas por el trabajador como resultado de su trabajo en una organización.

Chiavenato (2009) refiere que las recompensas se clasifican en Financieras, que pueden ser Directas: salario, premios, comisiones; e Indirectas: descansos remunerados, días feriados, gratificaciones, aguinaldos, horas extras, reparto de utilidades, plus. No Financieras: oportunidades de desarrollo, reconocimientos, apreciación, seguridad del empleo, calidad de vida laboral, orgullo por la empresa y el puesto de trabajo, promociones y ascensos, libertad y autonomía en el trabajo. La Remuneración Total, según Chiavenato (2009), se encuentra conformada por la Remuneración Base o Salario Básico, que constituye el principal componente. Los Incentivos Económicos (bonos, salarios extras, etc.), constituyen el segundo componente de importancia, relacionado directamente con el desempeño o productividad, el monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado. Las Prestaciones (seguros de salud, de vida, otros) y los servicios (comida, transporte, etc.) que recibe el trabajador, constituyen una remuneración indirecta, en realidad constituyen el componente no monetario de la Remuneración Total del trabajador de una organización (tercer componente). Wilson (2002) plantea un cuarto componente de la Remuneración Total, los Sistemas Formales de Reconocimiento, sin embargo es aceptado por la mayor parte de estudiosos que estos constituyen un tipo de incentivo variable, ya que cumple con la condición de relación directa entre desempeño y recompensa.

El Salario, representa la principal forma de recompensa de una organización a un trabajador, hay un Salario Nominal (monto del dinero que establece el contrato individual de cada trabajador) y un Salario Real (cantidad de bienes que el trabajador puede adquirir con el monto de dinero que recibe periódicamente), que equivale al poder adquisitivo. El Salario; es la paga que recibe un trabajador por su trabajo en una organización, constituye una medida de valor que una persona tiene para la organización y lo coloca en una jerarquía de estatus al interior de ella, define el nivel de vida de cada trabajador, representa una inversión para la empresa y produce un determinado rendimiento. El Salario es el núcleo de la relaciones de intercambio entre los trabajadores y las empresas. Hay diferentes tipos de salarios: a) Por Unidad de Tiempo: es el que se aplica generalmente en las entidades públicas; b) Por Resultados: se utiliza frecuentemente en el caso de trabajos manuales; c) Por Tarea: una mezcla de los dos. Las empresas utilizan diversas modalidades de pago, donde combinan diversas modalidades de pago. Ejm: salario básico más incentivos por resultados, productividad, o reparto de utilidades, entre otros.

El trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el Salario, que le permite a la persona alcanzar muchos de sus objetivos finales que desea. El Salario define el nivel de vida del trabajador, a través de su poder adquisitivo, así como la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales, lo que influye en su autoestima, puesto que sirve de indicador de poder y de prestigio. Según Chiavenato (2009), la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

Fernández (2002), identifica cuatro Funciones de las Remuneraciones: a) Alineamiento Estratégico: asocia directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores; b) Equidad Interna: se paga de acuerdo al impacto de cada cargo en los resultados de la empresa; c) Competitividad Externa: se contrata y paga de acuerdo al mercado, la remuneración es el resultado de la Equidad Interna y la Competitividad Externa; d) Dirección del Desempeño: el diseño de las remuneraciones debe garantizar que el desempeño de los trabajadores se oriente a lo que la empresa espera; los

incrementos se dan por los resultados en el desempeño o nuevas competencias que impactan en el valor de los productos o servicios de la empresa.

La Remuneración Tradicional, paga al personal básicamente a través de Salarios Básicos, que se determina por tres factores: a) La tarea específica; b) Un nivel básico de equidad entre los trabajadores de la organización; c) Necesidad de pagar remuneraciones competitivas con el mercado; los incrementos salariales se realizan por incremento del costo de vida, por antigüedad en el cargo o por ascensos.

Los Factores Determinantes Principales de los Salarios, son: a) El Costo de Vida: el salario debe alcanzar los niveles suficientes para pagar el costo de subsistencia del trabajador y su familia; b) Los Niveles de Vida: determina el salario de subsistencia y establece el salario mínimo; c) La Oferta de Trabajo: la oferta y la demanda se establece en relación a los otros factores económicos (capital, materia prima, maquinaria); d) Productividad: los salarios se incrementan con la productividad; e) Poder de Negociación: los gremios de trabajadores más fuertes tendrán mayor capacidad de negociación, así como los mejores trabajadores.

Principales Teorías Relacionadas:

Teoría del Salario Justo (Santo Tomás de Aquino): es aquel que permite al trabajador tener una vida adecuada a su posición social, prevalece en esta teoría los conceptos del orden moral.

Teoría del Nivel de Subsistencia (Adam Smith, 1776 y David Ricardo, 1817): el salario está determinado por el consumo necesario para que los trabajadores puedan subsistir. El salario es la recompensa del producto del realizado, los salarios aumentan como consecuencia de la demanda de trabajo o al aumento de la riqueza nacional (Adam Smith).

Teoría de los Salarios de Karl Marx (1848): en un sistema capitalista, los trabajadores rara vez perciben una remuneración superior a la del nivel de subsistencia. En realidad, es una variante teórica de la anterior.

Teoría del Fondo de Salarios (John Stuart Mill, 1859): los salarios se pagan por la acumulación de capital realizado anteriormente y su nivel está determinado por la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar por contratar a trabajadores.



Teoría de la Productividad Marginal (John Bates Clark, 1877): está determinado por la influencia de la oferta y la demanda de trabajo. Los empresarios persiguen la maximización de beneficios siempre que rija la ley de la productividad marginal decreciente. Los salarios tienden a estabilizarse en un punto de equilibrio, donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo con un nivel de sueldos, este sería el trabajador marginal, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

Esta teoría es inexacta, no existe competencia perfecta e ignora el efecto que genera el aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores, como los demostró John Maynard Keynes (1935) en su Teoría General de la Ocupación, el consumo de los trabajadores guarda relación con su remuneración y este con el mayor consumo y mayor empleo, propugnó que los niveles de salario aumenten de acuerdo al incremento de la productividad.

Teoría de los Salarios de Eficiencia (Katz, 1986): es el salario recibido por los trabajadores en función de la eficiencia o productividad del trabajo, a su vez los salarios estimulan la productividad de los trabajadores.

Teoría de la Administración Científica (Frederick Taylor, 1856): dio origen al auge de los incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño a efecto pudieran medirse y retribuirse la productividad del trabajador. Se tenía la convicción de que los trabajadores podrían aplicar un mayor esfuerzo, si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían (Hombre Económico). El objetivo de los incentivos era motivar a los trabajadores para alcanzar un mayor desempeño en sus actividades. Actualmente se reconoce su importancia, pero también se acepta que no bastan los incentivos económicos, se requiere también de otros incentivos, que tengan que ver con las expectativas y necesidades de cada trabajador (Hombre Complejo).

Según el Informe sobre la Salud en el Mundo del año 2006, señala que tres aspectos de la remuneración influyen en el comportamiento de los trabajadores: a) El nivel y regularidad del salario; b) La forma en que se paga a las personas y c) Los incentivos. Las remuneraciones bajas y las diferencias injustas, afectan la productividad y el desempeño de los trabajadores, quienes han desarrollado

muchas estrategias para afrontar este problema: el empleo doble, el pluriempleo, ausencias, trabajadores fantasmas, remuneraciones no reguladas, robos en menor escala, envío de pacientes al sector privado o a ellos mismos, cobro a los usuarios por servicios gratuitos, congestión de usuarios, deterioro de equipos, la migración a mercados laborales más favorables, lo que también ocurre en nuestro medio.

### **Teoría de la Agencia**

Se dio a conocer por la publicación de, Michael Jensen de la Escuela de Negocios de Harvard y William Meckling de la Universidad de Rochester (1976): se basa en los modelos del comportamiento humano, plantean que la relación entre el Principal y el Agente se caracterizan por la asimetría de información. El Principal tiene el poder de formular las metas y el poder del dinero, mientras el Agente, tiene el poder que le otorga el conocimiento acerca del proceso de producción. Los Agentes de una empresa tienden a expropiarla, debido a que los beneficios que reciben son mayores que los costos, tales costos se comparten, o son asumidos por varios accionistas.

Esta teoría se define como un contrato entre una parte (el Principal), que convoca a otro (el Agente) para aceptar la delegación del Principal y lograr un propósito, bajo su autoridad. El objetivo es diseñar un contrato que minimice los costos del Principal en su relación con la Agencia. Da una descripción básica de la economía de incentivos en las relaciones de negocios y esboza esquemas de control para evitar adversidades (situaciones que vayan en contra del desarrollo habitual del trabajo tales como sabotajes, improductividad o en caso de servicios malos tratos con los clientes).

Los autores parten de dos hipótesis generales; la primera, de carácter inductivo, acepta el supuesto de la maximización del beneficio por parte de todos los involucrados; la segunda, de tipo empírico, reconoce que la función del empresario, inicialmente concentrada en la cabeza de un individuo, se dispersa en varias personas delegadas, lo que configura una típica relación de Agencia entre el Principal o Propietario (que busca delegar total o parcialmente sus responsabilidades en la Firma) y el Agente, responsable de maximizar los beneficios del Principal. Este tipo de estructura de tercerización de las

responsabilidades maximiza los beneficios, debido a que se fortalece cada una de las relaciones Principal - Agente a lo largo de la cadena de responsabilidades en la estructura de la empresa.

Esta relación entra en conflicto cuando el Agente prefiere maximizar sus intereses personales y no los del Propietario; la solución de este tipo de conflicto genera unos costos denominados, Costos de Agencia (Londoño 2005). Parte de cuatro principios: Primero, la información entre el Principal y el Agente es asimétrica. En general el Agente conoce el negocio y la actividad que desempeña mejor que el Principal. Conoce su propia capacidad de trabajo, y puede exagerar sus capacidades para conseguir beneficios particulares. O el Principal puede ocultar información para el Agente con el fin de obtener el control del mismo. El Agente puede aconsejar al Principal el planteamiento de los objetivos fáciles de alcanzar (Selección Adversa). El Principal se deja guiar por la opinión del experto y comete una "selección adversa" de las metas (adversa a sus propios intereses). Dicha información tiene un costo lo cual influye en la toma de decisiones (Londoño 2005).

Segundo, la acción del Agente, su nivel del esfuerzo y control no siempre es observable, por el Principal. Esto ocurre por las características de las tareas, de modo, tiempo, lugar y competencias. Lo que dificulta observar el esfuerzo del Agente. Al Principal le resulta costoso monitorear al Agente. El Agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a reducir el esfuerzo. La teoría caracteriza esta situación como el problema tipo Acción Oculta o del Peligro Moral (Gorbaneff 2010).

Tercero, el resultado de las acciones del Agente o del Principal no solo dependen de su actuar, sino también de los Aspectos Externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar los efectos externos es costoso. El Agente o el Principal, pueden argumentar los pobres resultados o la finalización del acuerdo debido a las condiciones ambientales adversas.

Cuarto, el Principal y el Agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no necesariamente coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del Agente, podrían ser sub-óptimas para el Principal. El Agente incluso puede portarse como Oportunista. Por ejemplo, el Agente puede

minimizar su esfuerzo o utilizar los recursos de la organización para sus propios fines, que el Principal no lo podrá detectar. De esta manera se genera el Costo de la Agencia (Londoño 2005).

La Teoría de la Agencia, describe a la Firma, como un conjunto de contratos explícitos e implícitos los cuales regulan las acciones entre los actores. Los contratos explícitos son escritos y reforzados por la ley. En contraste y una de las principales limitaciones de esta Teoría, son los contratos implícitos, los cuales son acuerdos tácitos reforzados por las normas sociales, la confianza, los compromisos y los valores. Lo cual se pretende cubrir a través del control y manejo de la información asimétrica (Fogarty, Magnan et al. 2008).

Económicamente, los actores en las relaciones contractuales típicamente tienen conflicto de intereses. Ello relaciona a cada uno en un complejo ambiente de información incompleta. La combinación de racionalidad limitada, información asimétrica y oportunismo hacen que todos los contratos sean incompletos (Fogarty, Magnan et al. 2008). Estos pretenden completarse pero en la medida que se indexan más cláusulas al contrato, más rígidos se convierten y exigen revisiones futuras. Para depurarlos, lo cual es un proceso que implica unos costos de transacción y que por lo general no se contemplan. Ello deja en evidencia otra limitación de la Teoría, la cual es que existirán siempre contratos incompletos y por ende Costos de Transacción pretendiendo completarlos. Situación que la teoría pretende evitar (Lyon, 2001).

En general, la Teoría de la Agencia, se erige como la más representativa materialización de las teorías económicas sobre la información. Desde esta Teoría se especifican las condiciones de provisión de información, en las firmas para regular las relaciones entre Principales y Agentes, así como el surgimientos de los Costos de Agencia (principalmente costos de información) asociados a la selección adversa , al riesgo moral, al monitoreo del agente y a la evaluación independiente de la información.

### **Escala Remunerativa**

- **UNMSM (1999)**, comprende las categorías remunerativas de una determinada Entidad, regulada por el régimen laboral de la actividad pública o privada, diferenciadas por Grupos

Ocupacionales m(Profesional, Técnico y Auxiliar y personal Directivo)

(Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **1.2.2 Rotación de personal**

La rotación de personal, conocida también como Turnover, ha sido definida por diversos autores.

Según Idalberto Chiavenato “La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.2.2.1.1 Rotación Interna**

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina., entonces la rotación interna busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos”, así tenemos:

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

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

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

### **1.2.2.1.2 Rotación Externa**

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

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

**La rotación laboral voluntaria inevitable:** Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas

laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

**La rotación laboral involuntaria:** Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

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

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

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

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

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

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

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y



logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

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

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

### **Causas Forzosas**

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

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

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

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

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

Por jubilación: Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos que obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

### **Causas Voluntarias**

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

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

Búsqueda de mejores remuneraciones.

Búsqueda de desarrollo profesional.

Relaciones de trabajo inadecuadas (jefes o compañeros)

Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.

Tipo de trabajo no satisfactorio para el empleado.

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

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

**Por razones personales o familiares.**

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

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

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

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

#### **1.2.2.2 Factores que influyen en la rotación de recursos humanos**

Según la revisión literaria efectuada, existen diversos modelos que tratan de explicar los factores que influyen en la rotación de recursos humanos y podríamos concluir que no existe un modelo prototipo a seguir, sino más bien cada modelo propuesto se adapta a las necesidades del estudio.

A continuación, se hablará acerca de un modelo que desde el propio punto de vista, integra los tres factores que generan el abandono del trabajo junto con sus posibles sub-variables.

##### **1.2.2.2.1 MODELO INTEGRAL DE DECISIÓN DE ABANDONO DEL EMPLEADO**

Se decidió que para este estudio se tomará como base el **Modelo Integral de Decisión de Abandono del Empleado propuesto por Boudreau, J y Milkovich, G.(1994)**, el cual plantea que la rotación es causada por tres factores, dentro de las cuales existen una serie de sub- variables.

Como se puede observar, existen diversos factores, algunos de los cuales no son controlados fácilmente por la organización; como por ejemplo, las características individuales y el mercado de trabajo.

Estas tres categorías o variables, repercuten en las percepciones que el empleado genera sobre el puesto de trabajo y las compara con sus necesidades y valores

individuales, los cuales llegan a influir en el desempeño de las actividades y la satisfacción en el trabajo.

Las percepciones que el empleado genera, pueden producir una atracción hacia el puesto actual, o bien, causar un interés por encontrar uno nuevo. La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto del trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a la intención de abandonar el trabajo.

Así mismo, si un individuo no toma la decisión de abandonar la organización puede manifestarse desarrollando otros comportamientos de “salida”, como podría ser el ausentismo o la reducción de esfuerzos en el trabajo.

Aunque se reconoce que este modelo es uno de los más completos, evaluar cada uno de los aspectos aquí indicados sería muy difícil y llevaría mucho tiempo; por lo tanto, para el desarrollo de este estudio se creará un nuevo modelo reducido que involucre del Modelo Integral de Decisión de Abandono del empleado las tres variables que afectan a la rotación (Factores Organizacionales, Características del Individuo y Ambiente Externo), tomando en cuenta algunas de las sub-variables propuestas en dicho modelo y otras que han sido propuestas en estudios realizados anteriormente para medir algunos de los factores que influyen en el abandono de la empresa. Las variables a tomar en consideración se explicarán detalladamente a continuación:

### **Factores Organizacionales**

Existe una gran variedad de factores organizacionales que pueden provocaren el empleado la intención de abandonar la empresa. Estos factores pueden ser por ejemplo, la misión o valores de la empresa, las políticas y prácticas organizacionales, las retribuciones, contenido del trabajo, supervisión por parte de los superiores, grupos de trabajo, condiciones y clima organizacional, entre otras.

Sin embargo, según estudios realizados acerca de la rotación de personal y la revisión literaria, sobresalen cuatro dimensiones a considerar para el estudio de la rotación, las cuales son la satisfacción del empleado con respecto:

**Su trabajo y la gente con la cual labora:** Recientes estudios han demostrado que los empleados satisfechos se sienten productivos, contribuyen a las metas de la organización y generalmente tienen menores intenciones de abandonar la empresa, cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva la persona a ciertas reacciones, tales como:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente)
- Agresividad (física, verbal y psicológica)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.)
- Alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración, como bien se sabe, las personas que se sienten satisfechas en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y que tienen buenas relaciones personales, tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más en su trabajo y tienden a representar el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por las aportaciones que puede ofrecerle a ella.

Así mismo, Taylor señala que una fuerte identidad o satisfacción organizacional por parte del empleado, puede explicar su comportamiento, bienestar y sus intenciones de rotar o cambiar de puesto o empresa.

Por otro lado, cuando un trabajador, confía en sus jefes y compañeros se crean sentimientos positivos ellos y su trabajo, al igual que desarrolla sentimientos de lealtad hacia la organización, generando de este modo disminuir el deseo de abandonar la empresa.

Así mismo, investigadores de ventas han demostrado que la confianza hacia el supervisor hace sentir a los empleados seguros en su trabajo, comprometidos con sus comportamientos e incrementan la satisfacción en el trabajo, bajo esta concepción podemos mencionar cuatro aspectos.

**-La empresa:** Otro elemento importante a considerar dentro de las posibles causas que generan la rotación del personal en las empresas son las remuneraciones, que “Constituye para todo efecto legal el integro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición”.

Por otro lado **Milkovich y Boudreau (1994)** definen a los incentivos monetarios o económicos como pagos en efectivo como forma de motivación para el empleado; los cuales pueden ser, los sueldos y salarios, el recibir acciones de la empresa, bonos extraordinarios y/o compartir las ganancias.

Las remuneraciones deben ser equitativas, tanto externa como internamente, y bien establecidas, ya que esto permite atraer y mantener a buenos empleados dentro de la empresa, es importante destacar que esto refleja en cierta manera la importancia del desempeño del trabajador dentro de la organización.

La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo.

Las remuneraciones constituyen el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. El salario para las personas representa una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un pago. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL

DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida, esto a su vez es para las organizaciones, un costo y una inversión. Costo, porque las remuneraciones se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción.

La administración de remuneraciones es de gran importancia para la gerencia de los recursos humanos, ya que esta es quien brindan las recompensas tangibles y determina el nivel de retribución otorgada al empleado por su desempeño en el puesto; por lo tanto, estas retribuciones causarán un impacto en el modo de vida de los trabajadores.

El sistema de incentivos monetarios debe promover un sentimiento de equidad en el empleado, que le permita sentir que se le está pagando según su desempeño y contribuciones que tenga en el trabajo. Así mismo, los trabajadores deben ver a los incentivos monetarios como un soporte, por el cual deben demostrar a cambio su compromiso con la empresa.

Generalmente, las remuneraciones competitivas son consideradas como factores esenciales para retener al personal dentro de la compañía; en cambio, si la percepción de estos factores se aprecia como inferiores a las ofrecidas por la competencia, incrementarán las intenciones de los empleados de abandonar la empresa, Para que un trabajador se sienta incentivado con su sueldo, es necesario que los sistemas de compensación sean lo más justos y proporcionales de acuerdo a sus habilidades y expectativas. Es por ello que se proponen algunos de los puntos que deben ser considerados para una correcta administración de sueldos y salarios; los cuales son:

- a) Pago justo en comparación con el pago de otros empleados dentro de la organización.
- b) Compensaciones competitivas con las de otras organizaciones de la misma industria o localidad.
- c) Capacidad de pago por parte de la organización.
- d) Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas.

- e) Que exista un diferencial de sueldo entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- f) El establecimiento de reglas o normas de administración que mencionen los periodos en que se deben revisar las escalas de paso y qué tan rápido se puede modificar la escala de pago del trabajador.
- g) Tomar en cuenta el tiempo o la duración del empleado dentro de la organización.

Así mismo, existen una serie de metas que se deben alcanzar si se efectúa una correcta programación en las compensaciones:

- a) Satisfacer las necesidades de los empleados tomando en cuenta su seguridad y autoestima.
- b) Motivar a los empleados para que logren los niveles deseados en su desempeño.
- c) La empresa debe mantenerse competitiva con otras organizaciones para atraer y retener a sus recursos humanos.
- d) Cumplir con las normas de sueldos y salarios estipulados en las normas legales.
- e) La organización debe ser justa y consistente en sus contratos.

Se puede decir, que la administración de sueldos y salarios es un agente motivante para el desempeño de los empleados, por lo tanto, es importante que la empresa pague lo justo a sus empleados, tomando en cuenta la capacidad de pago y la competencia en el mercado laboral, para de este modo los empleados permanezcan dentro de la organización, el siguiente cuadro nos muestra de forma simplificada que deben contener las remuneraciones para que sirvan como un factor de motivación:



## Cuadro N°1: Características de las remuneraciones



Fuente: Elaboración propia, basado en el Modelo Integral de Decisión de Abandono del Empleado propuesto por Boudreau, J y Milkovich, G. (1994)

**-Plan de desarrollo y carrera basados en la capacitación:** Es un proceso enfocado a producir una serie de actitudes para apoyar y mejorar al administrador profesional haciéndolo más competente. Las organizaciones modernas deben contar con trabajadores competentes, para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan sus operaciones. Más aun, tal capacidad se adquiere no solo por la educación formal, sino también por la experiencia obtenida al tomar decisiones y ejercer otras habilidades administrativas en el puesto. En consecuencia, se está dando mayor atención al despliegue de programas formales de desarrollo como medio para reclutar y retener empleados potenciales y utilizar sus capacidades al máximo en la organización.

Los programas de desarrollo de trabajadores tienden a ser mayores a largo plazo, que los de capacitación destinada a todo el personal de cualquier nivel. Este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido más amplio, para incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad, que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel administrativo.

Si bien, el desarrollo y plan de carrera se aplica más comúnmente a gerentes y administradores, hoy por hoy es muy sano para una empresa que desea crecer y mejorar día a día, que aplique un programa integral de desarrollo a todos los niveles. Ya que un desarrollo de empleados se relaciona con las necesidades

futuras de dotación de recursos humanos, y no intenta descuidar el mejoramiento del desempeño y de la satisfacción por parte del personal, en sus asignaciones actuales. Por tanto, los programas de desarrollo de trabajadores suponen que todo gerente, sin tomar en consideración lo bien que se esté desempeñando, debe recibir apoyo para mejorar su rendimiento y evitar la obsolescencia profesional.

Los cursos de capacitación son un gran soporte para el desarrollo de los trabajadores y la competitividad de las empresas se debe en gran parte, a la calidad de sus recursos humanos, de tal manera que la formación ocupa un puesto primordial en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores y su constante desarrollo, por lo que se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas, en realidad “el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo “ a fin de que este pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.

Es por ello, que algunas organizaciones consideran como sus recursos principales a sus recursos humanos.

Si las organizaciones desean obtener una mejora eficaz en su competitividad, es necesario que la capacitación que les brinde a los empleados tenga como finalidad proporcionar altos niveles de calificación en las actividades y que a su vez, estén relacionados con las necesidades reales de la empresa. Esta relación de capacitación con las estrategias de la empresa, convertirán a la formación en una variable estratégica y un elemento de competitividad.

El que una organización se centre en una fuerte capacitación para los empleados, implica que se genere en ellos una oportunidad de desarrollo profesional. Dicho énfasis, es indicado por una capacitación formal, el número de participantes, la efectividad del entrenamiento, entre otros. La capacitación de los empleados debe considerarse como una inversión y no como un gasto, ya que al ser los recursos

humanos un activo importante de la empresa, podrá rentabilizarse a corto y medio plazo, al igual que el resto de inversiones que efectúa la empresa; por lo cual, para obtener un el mejor resultado posible, es necesario planificar las inversiones en formación.

Afortunadamente en la actualidad, para los directores de recursos humanos la planificación de la inversión en capacitación de su personal ha comenzado a convertirse en una de sus principales preocupaciones, ya que la formación de sus trabajadores ha llegado a considerarse como una herramienta elemental al momento de abordar temas relacionados con la calidad y la flexibilidad; así como también al momento de confrontar situaciones cada vez más frecuentes de cambio, sobretodo en aspectos tecnológicos y organizativos. Debido a ello, debe considerarse a los empleados como recurso competitivo, que requieren de organizaciones que inviertan en su formación y el desarrollo, ya que la rapidez con la que cambian las tecnologías requiere de un personal altamente capacitado y que posea las habilidades requeridas para que tenga el conocimiento y la capacidad de llevar a su cargo los nuevos sistemas tecnológicos que ocupan las empresas.

### **Factores personales**

Según el artículo publicado por Universia Business Review “¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?”

En los últimos años el tema del conflicto entre roles ha ganado importancia a nivel social, empresarial y académico. El conflicto se define como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles. En general, el conflicto se considera que puede ser bidireccional. Por un lado, el trabajo interfiere con la vida privada (conflicto trabajo-vida personal) y, por otro, la vida personal interfiere con el trabajo (conflicto vida personal-trabajo).

Diversos factores personales y laborales funcionan como antecedentes a la existencia de dicho conflicto, tales como las horas trabajadas, las demandas de la

dirección de la empresa, las expectativas familiares, el número de hijos o la situación conyugal, muchos autores señalan que el conflicto vida personal- trabajo, y no el conflicto trabajo-vida personal, es el que está más relacionado negativamente con actitudes y resultados a nivel organizacional.

La existencia de un número creciente de parejas de doble ingreso ha motivado uno de los cambios más relevantes de las últimas décadas en el ámbito familiar, social y laboral. Los individuos se enfrentan con el reto de encontrar un equilibrio que les permita combinar eficientemente sus roles laboral y personal, debido a que cada ámbito presiona al individuo a través de distintas.

Por un lado, el rol laboral demanda al trabajador un gran compromiso con la organización, lo cual se traduce en ocasiones en una mayor expectativa del gerente de que sus empleados deben pasar largas jornadas en el trabajo y priorizar su vida laboral a su vida privada.

Por otra parte, el rol personal demanda tiempo para el cuidado de la familia (hijos, enfermos o personas dependientes), realizar trabajo doméstico (limpiar, cocinar, planchar, etc.), comprar, mantener el hogar, junto con tiempo para el ocio, el descanso y otras actividades personales.

El enfoque predominante en la literatura es que el conflicto tiene dos direcciones:

**-Conflicto** trabajo-vida personal: Cuando el trabajo repercute en la vida privada de las personas, se espera que tenga más efectos en el ámbito personal (ej. satisfacción familiar, vida conyugal).

## Cuadro N° 2

### Ejemplos de conflictos según la dirección y las dimensiones

Ejemplos de conflicto según la dirección y las dimensiones		
Tipo de conflicto	Ejemplo conflicto trabajo - vida personal	Ejemplo conflicto vida personal - trabajo
De tiempo	Una jornada laboral muy prolongada impide al trabajador poder cumplir con sus obligaciones familiares o tener tiempo de ocio.	Cuidar a un hijo enfermo hace que el empleado se ausente.
De cansancio / agotamiento	El estrés laboral hace que el trabajador esté más tenso e irritable en su casa.	No dormir por la noche (ej. salida nocturna / bebé) hace que el trabajador esté agotado y no rinda adecuadamente en su puesto.
Comportamiento	Las múltiples funciones que tiene un trabajador y la responsabilidad que esto conlleva hace que el trabajador tenga una conducta similar en casa.	La conducta habitual que se tiene en casa, hace que el trabajador copie esos modelos y los lleve al trabajo.

Fuente: Elaboración propia basado en un artículo publicado por *Universia Business Review* “¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?”

Estos conflictos están compuesto a su vez de varias dimensiones: conflicto de tiempo, de cansancio y de comportamiento. En la siguiente tabla se proporciona un ejemplo de cada tipo de conflicto en sus distintas dimensiones. Por otro lado, es destacable el hecho de que la cultura nacional explica la intensidad con que los trabajadores sufren el conflicto de roles y que entre los antecedentes del conflicto trabajo vida personal se encuentran: la importancia que el trabajador le da a la familia y la percepción de roles de género, aspectos muy ligados a la cultura nacional de cada país.

Por todo lo anterior, se hace necesario abordar estudios sobre el conflicto de roles y sus consecuencias que examinen su efecto sobre otras variables organizativas de relevancia. Los conflictos de trabajo y vida personal de los empleados puede volver a tener repercusiones en la empresa, en una especie de efecto *boomerang* o espiral de conflicto, ya que el empleado percibirá que el origen de su conflicto es por un lado el trabajo y, por esta razón, generará sentimientos negativos hacia el origen de su falta de bienestar personal o en su defecto percibirá que su vida personal no le permite desarrollarse y generara sentimientos de resentimiento a su entorno familiar.

El conflicto trabajo y vida personal que sufren los empleados repercute negativamente en su compromiso y desempeño en la empresa, así como de manera positiva en su deseo de abandonar la organización.

La rotación de personal está fuertemente asociada al perfil sociodemográfico de los trabajadores. Los principales factores al respecto, que influyen en la toma de decisiones del individuo sobre quedarse o irse de la organización son:

**-La edad:** Existen ciertas tendencias de comportamiento de acuerdo a la edad que tienen los colaboradores; por ejemplo, a mayor edad menores serán las intenciones de querer moverse de empresa, o bien, mientras más joven es el empleado mayor será la tendencia a cambiar de trabajo, ya que puede ser influenciado por buscar mejores condiciones laborales ya que las expectativas de empleo no son las mismas para las diversas edades.

**-El género:** Dentro de las organizaciones se identifican ciertas discrepancias en las actitudes laborales de hombres y de mujeres; como por ejemplo, tienden a ser más las mujeres que laboran dentro de aquellas empresas que requieren de personal que trabaje por grandes jornadas laborales y por bajos salarios.

**-La escolaridad:** Ya que evidentemente habrá empleos impedidos para individuos de escolaridad baja. El periodo del tiempo durante el cual se asiste a la escuela, es también conocido como escolaridad. De acuerdo a los niveles de escolaridad de un empleado, se pueden conocer sus expectativas de permanencia dentro de una organización ó sus intereses personales y profesionales.

**-El estado civil:** los empleados solteros tienden a ser más propensos a abandonar su trabajo, ya que tienen mayor libertad y no tienen ninguna obligación con el sustento de una familia.

**-Número de dependientes:** El número de dependientes se refiere al conjunto de personas que residen o no en la misma vivienda, pero que dependen de los ingresos de una persona en cuestión, ya que dicha persona debe cubrir el total de los gastos por el uso de la vivienda o por alimentación entre otros.

A continuación señalaremos una tipología que muestra las distintas estrategias que siguen los empleados en el trabajo y las cuales a su vez permiten entender el porqué de su estabilidad o inestabilidad en el ambiente laboral:

**-Estrategia individual inmediata:** Son personas que ingresan al trabajo con la finalidad de satisfacer necesidades de consumo individual. Se trata de una estrategia muy frecuente en trabajadores jóvenes, solteros y que habitan en el seno de una familia ocupando una posición distinta a la de jefes del hogar. Perciben su trabajo como temporal, sin un compromiso o disponibilidad temporal definido.

**-Estrategia individual de movilidad:** Está asociada a la búsqueda individual de ciertos fines con el propósito de una superación personal. En este grupo se encuentran frecuentemente personas jóvenes que trabajan y estudian a la vez teniendo planes a futuro. En este grupo se encuentran personas que no esperan formar una carrera profesional en cualquier tipo de industria o puesto.

**-Estrategia familiar de movilidad:** En este grupo se encuentran trabajadores que además de la satisfacción de sus necesidades de consumo o de movilidad individual, buscan adicionalmente crear un proyecto de hogar. Dentro de este grupo se encuentran individuos adultos, que son jefes de un hogar, así como madres solteras o separadas que fungen como responsables de hogar. Para esta categoría de trabajadores, tener un empleo significa contar con una fuente regular y estable de ingreso y gracias a esto tener la posibilidad de ejercer cierto grado de control sobre sus planes familiares.

**-Estrategia familiar de sobrevivencia:** Dentro de este sector se encuentran mujeres adultas indistintamente de su estado civil, para las cuales su condición de asalariada es una obligación inevitable.

**-Estrategia laboral de estabilidad:** Dentro de este conjunto se encuentran especialmente mujeres que han desarrollado una carrera laboral relativamente

larga. Las integrantes de este segmento buscan además de incrementar su nivel de ingresos, tratan de expresarse en el ambiente de trabajo y lo perciben como un medio de autoexpresión.

**-Estrategia profesional de movilidad:** Consta de un grupo de trabajadores los cuales ven a su empleo como una oportunidad para desarrollar una carrera laboral- profesional. Dentro de este segmento se encuentran personas con un mayor nivel de estudios, generalmente jóvenes. Estas personas se identifican más con su profesión que con la empresa como tal.

### **Efectos de la rotación del personal**

“Es cierto que en la actualidad, con la crisis acuesta y las posibilidades de empleo reducidas, no muchos tienen la posibilidad de elegir entre seguir adelante en un empleo o dejarlo en busca de otro donde sentirse más cómodo. Sin embargo, son muchas las personas que en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con entradas y salidas de una organización a otra.”

Según la Tesina **Causas que generan la rotación de personal en la tienda OXXO CRUZ ROJA**, presentada por Norma Catalina Sandoval Sosa en Morelia – Michoacán:

**-La rotación de personal afecta tanto a la organización como a los miembros de la misma:** Se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual este refleja la moral del trabajo de la misma; uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben la organización a los empleados que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto cuando un empleado es despedido o si este decide irse, la organización siempre pierde, cuando un empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la organización y tiene un estado de ánimo muy negativo, los empleados insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico o retraimiento físico e incluso a actos francos de agresión o de retos por presuntas injusticias.



Según la Tesis **“Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico “LA HUERTA” MORELIA”**, presentada por Erika Leticia Chávez Rodríguez en Morelia – Michoacán:

La rotación cuando supera los niveles considerados aceptables y positivos: Lleva consigo una serie de efectos negativos que se resumen en escasa productividad, necesidad continúa y elevada de adiestramiento, falta de funcionalidad organizativa, dificultad en el trabajo, desconfianza en la empresa y en los jefes.

-En tareas no especializadas en las que la sustitución de un empleado por otro no es excesivamente dificultosa, algunas organizaciones optan por pagar salarios bajos y asumir unas tasas altas de rotación: Esto derivado de la baja satisfacción laboral producida por un tipo de trabajo que suele ser poco estimulante. Por el contrario, cuando la rotación es costosa y debe ser evitada, la mejor estrategia consiste en remunerar salarialmente al personal por encima del promedio del mercado, para atraer y retener, por esta vía, a los empleados mejores y más cualificados.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACION DE PERSONAL**

La Rotación de Personal comprende una gran variedad de Ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda Rotación de Personal requiere el tener que sumir ajustes.

### **VENTAJAS**

-Permite que cada persona que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.

-Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.

-Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.

-Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.

-Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".

-Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

### **DESVENTAJAS**

-Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.

-Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.

-Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.

-Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.

-Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderizar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.

-Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.

-Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.

-Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.

-Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.

### **ESTRATEGIAS PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL**

Si bien el incremento en la rotación de personal tiene su lado positivo, también es necesario tener en cuenta que para que una empresa tenga un desarrollo sostenible se necesita una continuidad.

**Inés Temple** Presidente Ejecutivo de Lee Hecht Harrison / DBM Perú y Presidente del Directorio de Lee Hecht Harrison Chile, considera que las

empresas deben tener como política que sus trabajadores sigan una línea de carrera. “Ello es importante para el desarrollo de una empresa, sea cual sea el rubro. También es importante que exista una buena relación con el jefe inmediato, porque entre el 73% y el 75% de las renunciaciones no son a la empresa, sino al jefe”. También recomienda que las empresas no caigan en el facilismo de creer que el dinero lo soluciona todo. “Muchas empresas dejan ir el talento por ese detalle, cuando lo que se tiene que hacer es valorar el talento, darle nuevos retos, que sienten que crecen”.

Las acciones necesarias para controlar la rotación involuntaria son muy diferentes de las actividades requeridas para controlar la rotación voluntaria.

Las actividades administrativas se difieren dependiendo del tipo de rotación involuntaria. Por ejemplo, si la dirección superior ha estado despidiendo a gran número de empleados, podría recurrirse a varios factores. Si las terminaciones se deben a infracciones a las reglas, podría emprenderse un estudio de las políticas que conducen a las terminaciones. Quizá las políticas irrazonablemente duras, o quizás los supervisores son estrictos de una manera indebida en la aplicación de las reglas. Las terminaciones involuntarias excesivas debidas a una mala actuación alternativamente deben conducir a examinar el proceso de selección, ya que se pone un gran esfuerzo en encontrar el personal adecuado para su negocio

Según un artículo publicado por la bolsa de trabajo Monster **“CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL”**:

La contratación es generalmente un proceso costoso y que consume mucho tiempo así que cuanto más pueda hacer para mantener su personal, mucho mejor.

Veamos algunas estrategias que son necesarios conocer para minimizar la rotación de personal:

## TIPOS DE CAMBIO

Descubrir las tendencias sobre cuándo dejan los empleados su empresa le ayudará a comprender el por qué y a esforzarse en prevenir que ocurra en el futuro.

**-Cambio estacional.** Cuando ve habitualmente que los empleados dejan la empresa en ciertos periodos, como tras finalizar un ajetreado periodo de ventas. A menudo tiene conexión con empleados cuyos sueldos están basados principalmente en comisiones ya que buscan entornos y mercados en los que puedan mantener las oportunidades de hacer dinero.

**-Cambio por responsabilidad.** A veces puede verse dentro de un ciclo de empleo donde una vez que los empleados se han establecido en el trabajo, deciden que es hora de pasar página debido a que no pueden seguir subiendo dentro de la organización.

**-Éxodo masivo.** El peor de los casos para cualquier negocio, cuando un gran número de empleados deciden presentar su renuncia al mismo tiempo. Esto podría deberse a un nuevo gerente con el que el equipo no se lleva bien, una discusión de sueldos con un sindicato, o historias en los medios de comunicación sobre posibles problemas financieros en la industria.

## MINIMIZAR LAS SALIDAS

Muchos de estos factores están fuera de su control, pero existen algunas medidas que se puede poner en práctica para intentar minimizar el cambio de plantilla.

**-Mejorar la contratación.** Se debe pensar en la pregunta ¿Estamos contratando pensando en el presente o en el futuro? .Se debe Intente contratar a personas flexibles que puedan hacer frente a las necesidades de cambio de su negocio con el paso del tiempo.

**-Comunicación con los empleados.** No hay nada que incomode más a los empleados que un aire de secretismo dentro de la empresa. Tenga una actitud

abierta con sus empleados, comparta su visión de futuro y hágalos saber qué papel tienen en los objetivos generales.

**-Escuchar a los empleados.** Fomente que sus empleados creen un comité que pueda discutir los asuntos de su interés y que tenga representantes que puedan reunirse con el equipo de gestión. Usted no podrá aceptar todas sus sugerencias, pero es importante que al menos las considere. Sería bueno que llevara a cabo encuestas anónimas para conocer cómo se sienten realmente sus empleados.

**-Aumentar los beneficios.** Los aumentos de sueldo son siempre bienvenidos por los empleados, pero hay otras muchas cosas que puede hacer para mejorar la moral general en el trabajo. Intente relacionar esto con los problemas que piense que tiene su empresa, por ejemplo, si piensa que el equilibrio trabajo-vida privada podría ser un problema en las tasas de retención, ofrezca a los empleados un día extra de vacaciones.

**-Elogie al personal.** Haga saber a sus empleados con frecuencia que son valiosos miembros de su organización. Esto podría lograrse llevando a cabo una competición del "Empleado de la semana" o aumentando los incentivos que ofrece por alcanzar objetivos. Sea cuidadoso e intente elogiar a los empleados por igual, si no sus empleados podrían sentir resentimiento sobre unos pocos.

**-Formación y desarrollo del personal.** Los planes habituales de desarrollo muestran a los empleados que usted se preocupa por su futuro. Asegúrese de que sus gerentes participan en reuniones uno a uno con los miembros de su equipo para discutir qué opinan de su trabajo, su futuro, y qué opinan en general del entorno laboral.

**-Eventos sociales.** Los negocios más exitosos son a menudo los que cuentan con un buen nivel de compañerismo entre colegas. La línea que separa el hecho de proporcionar oportunidades para que los empleados conecten entre ellos fuera del lugar de trabajo y "la diversión forzada" es muy tenue, pero si hace que los empleados contribuyan a planear los eventos, estos crearán eventos a los que verdaderamente quieren asistir.

## **Reaccionar cuando sea necesario**

Así como hay cambios en la empresa que son en cierta medida predecibles y evitables, las empresas también sufren dimisiones inesperadas que pueden afectar al negocio. Aquí es donde la capacidad de negociación entra en juego. Cuando alguien ha tomado la decisión de dejar la empresa a menudo lo mejor es dejar que se vaya, pero si se cree que dicha persona es indispensable para la empresa se debería hacer todo lo posible para hacer que no se vaya. En primer lugar se debe averiguar por qué quieren dejar el empleo y se deben hacer las siguientes interrogantes:

-¿Se marchan debido a una oportunidad tan buena que es imposible rechazar?

-¿Es únicamente por dinero?

Debe analizar sus razones y pensar qué puede hacer para hacerles cambiar de idea. Si no tiene éxito en conseguir que se queden, asegúrese de mantener una reunión con todo aquel que deje la empresa. Obtendrá algunas opiniones honestas y sinceras sobre cómo funciona su empresa y es posible que descubra algo que pueda cambiar en el futuro para evitar otras pérdidas.

En vez de reducir el cambio de plantilla, existen ocasiones en las que será mejor que aliente a su plantilla a que deje la empresa. Si ha tenido a las mismas personas en un departamento durante varios años y ahora faltan ideas frescas, quizás sea el momento de introducir sangre nueva. Pero, ¿qué ocurre si el presupuesto no le permite traer un nuevo empleado?

Por supuesto, lo mejor es que no se adentre en las tenebrosas aguas del despido constructivo, sin embargo existen algunas cosas que puede hacer para conseguir que sus empleados sientan que ha llegado su hora. En vez de quitarles responsabilidad, entréguele el nuevo trabajo que llegue a otra persona. Las personas pueden aburrirse muy pronto cuando su trabajo empieza a hacerse monótono.

## **Satisfacción laboral**

"Por muchas riquezas que el hombre posea y por grandes que sean la salud y las comodidades que disfrute, no se siente satisfecho si no cuenta con la estimación de los demás." **Blaise Pascal (1623-1662).**

Cualesquiera que sean las condiciones del mercado laboral, los administradores que tratan el alistamiento y la contratación de trabajadores como si hubiera que venderles el puesto y los exponen sólo a los lados positivos, se preparan para tener un personal insatisfecho y proclive a una rotación elevada.

Durante el proceso de selección, todos los solicitantes conciben diversas esperanzas sobre la organización y sobre lo que les ofrece el puesto. Si la información que se les da está demasiado inflada, ocurren varias cosas que podrían repercutir en la organización. En cualquier situación o empresa, los solicitantes inapropiados que probablemente se sentirán a disgusto con el puesto y renunciarían, no se excluyen por sí mismos durante el proceso de selección.

Segundo, la falta de información negativa produce esperanzas poco realistas que muchas veces llevan a renuncias prematuras. En tercer lugar, estos nuevos empleados tienen la tendencia a desilusionarse y comprometerse menos con la organización cuando se topan con las aristas de la empresa. Los empleados que creen que los engañaron o confundieron en el proceso de contratación no serán trabajadores satisfechos.

Para aumentar la satisfacción laboral entre los empleados y reducir la rotación, debe darse a los solicitantes información preliminar realista del puesto, tanto favorable como desfavorable, antes de hacerle la misma oferta. Por ejemplo, antes además de los comentarios positivos, debe decidirse a los candidatos que no hay muchas oportunidades de platicar con los compañeros en el horario de trabajo o que unas fluctuaciones azarosas en la carga de trabajo producen mucha tensión en los empleados durante las épocas de premuras.

En las investigaciones se señala que los solicitantes que tienen antecedentes más fidedignos del puesto abrigan esperanzas menos elevadas y más realistas sobre que van hacer y están mejor preparados para enfrentar el trabajo y sus elementos frustrantes. El resultado es que hay menos renuncias inesperadas de empleados nuevos.

No olvidemos que retener a las personas calificadas es tan importante como contratarlas. Presentar sólo los aspectos positivos del trabajo a un solicitante quizá lo induzca a unirse a la organización, pero será a un matrimonio del que pronto, las dos partes van arrepentirse.

### **La Rotación Laboral en el Perú**

“El índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%. Y si de rotación voluntaria se trata, esta alta proporción se mantiene: en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%, de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de Pricewater House Coopers”.

Las razones de este alto índice de rotación de personal son el alto despegue de la economía peruana y el que las personas ya no desean pasar mucho tiempo en una misma empresa, según explica **Latife Reaño**, consultora senior del área de Human Resource Consulting en Price wáter house Coopers. “El despegue de la economía peruana hace que las cifras de rotación en el Perú sean casi el doble que en Latinoamérica. Esto se une a la tendencia actual de que las personas prefieren adquirir experiencia en distintos tipos de organizaciones e incluso en diversas funciones”. Dice la especialista.

“Este alto índice también es para preocuparse, porque de acuerdo con las mejores prácticas los niveles, en términos generales, deberían estar alrededor del 5,7% y si de personal con alto desempeño se trata, en 3,1% tal como sucede en América Latina, mientras que en el Perú este índice llega a 5,3%”.



## Las Razones

**Inés Temple**, presidenta ejecutiva de DBM Perú, afirma que en este nivel de rotación no solo se debe al avance de la economía nacional, este fenómeno también se debe al surgimiento de nuevas empresas y porque entre ellas hay una batalla abierta en la búsqueda de talento.

Para **Adolfo Gonzales**, director de Tasa Worlwil de Perú, este alto índice de rotación en el país se debe a que en el Perú existe una reestructuración empresarial y, además, se desarrollan cada vez más productos con valor agregado. “Hay un cúmulo de oportunidades de desarrollo en el país en la medida en que las empresas asumen nuevos retos y estilos de dirección. Entonces, es allí cuando los ejecutivos peruanos se van reubicando”, afirma Gonzales.

En lo que concuerdan ambos especialistas en recursos humanos es que, ante el arribo de nuevas inversiones, es natural que ocurra este movimiento de personal. La competencia por el talento en las organizaciones es cada vez más fuerte y la rotación del personal, cada vez más alta.

Según una encuesta de la firma consultora internacional Mercer y de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu), seis de cada diez empresas locales admiten haber perdido talento clave en el último año y ocho de cada diez, han tenido que recurrir a modificaciones en su estructura salarial (es decir, aumento de sueldos) para retener a colaboradores.

El resultado del estudio, realizado a 91 empresas peruanas a través de encuestas on line, señala que los sectores donde más se aprecia que las empresas han perdido talento clave son:

- Banca y Finanzas (60% de firmas participantes en este rubro)
- Consumo Masivo (en el rango de 80% y 90%)
- Minería (entre 90% y 100%)
- Servicios (entre 20% y 25%)

Elaborar una estrategia para implementar la gestión del talento resulta vital, en todas las empresas en general. En ese sentido, existe un desfase entre lo que necesitan las empresas comparado con lo que ofrece la oferta laboral. “Hay sectores que crecen y la mano de obra no se ajusta al mismo ritmo y velocidad, por lo que se termina contratando personal no calificado”, además, existen otras habilidades aparte de la educación que suelen ser altamente valoradas por los empleadores, como la destreza cognitiva (en comunicación y lenguaje) y la de tipo socioemocional (la perseverancia, extroversión y la autorregulación).

La encuesta indica que el 53% de empresas consultadas sí cree que existe el talento adecuado para sostener el alto crecimiento económico del Perú, lo que denota cierto optimismo. Sin embargo, un 61% considera que no hay cuadros disponibles para nuevos ingresos en los sectores en que participan.

Diversos ejecutivos de recursos fueron consultados sobre los retos que están enfrentando con respecto a la obtención y retención del talento y las respuestas obtenidas confirman los hallazgos de la encuesta Mercer:

**-Eduardo Silva**, gerente general de Liderman, empresa del rubro seguridad, sostuvo que “es más difícil encontrar personal adecuado para la empresa”. En la misma línea.

**-Manuel Ramírez**, gerente de recursos humanos de Southern Perú Copper (una de las más importantes mineras del país) sostuvo que “la gran competencia del sector, el mayor ingreso de empresas ha elevado las expectativas del personal de ganar mayores salarios”. Él afirma haber modificado su estructura de salarios para retener y atraer talento.

**-Luir Bernardo Silva**, vicepresidente de recursos humanos de Telefónica del Perú, dijo que la dificultad es “conseguir al personal con los perfiles adecuados a las necesidades de la empresa.

-**Rafael Zavala**, gerente general de Laborum señaló que existe “escasez de personal adecuado al perfil que piden los empleadores”, desde el punto de vista de una empresa que gestiona las solicitudes de personal de compañías. Además, indicó, existe una necesidad de encontrar a “gente que soporte la presión”.

-**Gladys Canchanya**, jefa de Recursos Humanos de Electro Sur SAA, señaló que “es difícil encontrar personas capacitadas, normalmente se sule a costo de la empresa, capacitando al personal. A la larga esto es una inversión, pero lo deseable es encontrar el perfil ya desarrollado”.

-**Alfredo Gagliardi**, gerente de Recursos Humanos de Ferreyros, señala que “hay falta de talentos para sostener el crecimiento del país, este no ha ido a la par del crecimiento del personal adecuado en todo nivel especialmente técnico”.

-**Mariano Paz Soldán**, gerente general de Profuturo AFP, señaló que “un reto para las empresas será tratar de potenciar el talento humano y tratar de seguir aprendiendo y capacitándolo. Hay un tema de búsqueda de talento complicado”.

-Para Mercer y Aperhu, autores de la encuesta, para superar el problema de escasez de personal será decisiva la integración de esfuerzos entre las universidades, las empresas y el Estado, para generar un escenario de mayor equilibrio entre la oferta y la demanda. Algunos de los planes sugeridos son:

- a) Planes de sucesión de mandos.
- b) Generar un mapa de talentos.
- c) Establecer planes de beneficios para los colaboradores clave.
- d) Definir planes de beneficios flexibles.
- e) Trabajar en salario emocional (todas aquellas recompensas no monetarias, como tiempos libres, capacitación, etc.).
- f) Movilidad o expatriación (hay talento peruano fuera del país con capacitación que podría querer regresar a tu país).

La alta rotación está generando altos costos a las empresas peruanas en reclutamiento y contratación, que en promedio llegan a US\$342 por persona, mientras que en Latinoamérica es de aproximadamente US\$ 175.

Resaltó que también es interesante analizar la rotación voluntaria desde la perspectiva de las generaciones, veamos:

**Cuadro N°3  
Indicadores de rotación de generaciones**

INDICADORES DE ROTACIÓN POR GENERACIONES		
Indicador	Perú	Latinoamérica
Porcentaje de desvinculación voluntaria de Babyboomers (nacidos entre 1943 y 1960)	7.60%	3.00%
Porcentaje de desvinculación voluntaria de Generación X (nacidos entre 1961 y 1981)	13.30%	5.20%
Porcentaje de desvinculación voluntaria de Generación Y (nacidos después de 1982)	35.20%	9.10%

**Según: Consultora Internacional Mercer y de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu)**

### 1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

A continuación se muestran investigaciones relacionadas a la presente investigación:

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

-Los factores que inciden en los índices de rotación de personal en una empresa que se dedica a la venta de calzado al detalle en Guatemala son los salarios que perciben los vendedores de tienda, la imposibilidad de continuar con sus estudios y los horarios de trabajo que deben cumplir. Adicionalmente se identifican factores secundarios que también inciden en los índices de rotación los cuales son: el

contenido del trabajo, la distancia del trabajo a la casa del colaborador y alguna enfermedad que le afecte.

-Empresas del mismo giro de negocio ofrecen en el mercado laboral mejores salarios y beneficios, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo y ubicaciones más próximas a la vivienda del colaborador, lo cual incide en la decisión de retiro de los colaboradores.

-La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

La empresa debe aprovechar aquellos factores que los colaboradores valoran de la misma (estabilidad, trayectoria y trato) para desarrollar programas que permitan fidelizar a su personal y así estos permanezcan en la organización por períodos de tiempo razonables.

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

-En lo que respecta a las conclusiones, tenemos que estas están de una manera un poco rezagadas por el hecho de que los métodos aplicados no nos permitieron profundizar en nuestro principal objetivo, como lo era la relación entre la motivación del personal y la alta rotación que se produce en esta empresa.

-En el principal interés de desenvolvimiento de nuestra hipótesis en relación a su veracidad o comprobación, tenemos que esta resulto negativa. Es decir que no hay elementos suficientes que nos permitan deducir que efectivamente la alta rotación del personal no está estrechamente relacionada con la motivación, que se tiene en la organización.

-Pero estos resultados pueden ser engañosos, por lo que no son concluyentes, es decir tienen un margen de error que podría arrojar un resultado diferente si es aplicado otro tipo de instrumento de investigación para su comprobación. Por lo

tanto este trabajo de investigación solo pretende ser un marco de referencia o la base que permita un mayor análisis de todos los factores intrínsecos y extrínsecos que pueden afectar la relación entre la motivación ejercida en una organización así su repercusión en la tasa de rotación en una organización dada.

-Es por ello que se buscó encontrar elementos o factores dentro de las diferentes variables que se tomaron en cuenta en la aplicación del método de investigación que se elaboró y que nos arrojan datos interesantes entre la diferentes variables, dándonos un panorama general que nos proponemos a desglosar para un mejor análisis. Dentro de estas variables tenemos que están la de edad, género, antigüedad y nivel educativo, ya que son estas las que se incluyeron en el cuestionario aplicado de las que nos permite deducir que hay elementos o factores que pueden ser analizados y aprovechados para otras investigaciones. En lo que respecta a la variable de género, tenemos que de acuerdo a los métodos aplicados nos dieron resultados negativos en cuanto a alguna relación entre el género y la motivación o rotación. Es decir que podemos deducir que el hecho de ser hombre o mujer no afecta en correspondencia a su motivación o durabilidad dentro de la empresa.

**CHANG YUI, América Lucia (2010) en la tesis titulada La Motivación Laboral y El Conocimiento De La Necesidad Predominante Según La Teoría De Las Necesidades De McClelland, En Los Médicos Del Hospital Nacional Arzobispo Loayza** tuvo como objetivo determinar el grado de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL). Para tal fin, se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. La muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Especialidades, Ginecoobstetricia y Pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Braunstein en 1976. La encuesta permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad

predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: Edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. La necesidad de afiliación mostró puntajes mínimos más altos entre los que llevan más de 30 años en la institución y en los que tienen más de 60 años de edad. La necesidad de poder reveló mínimos más altos entre los que tienen de 5 a 10 años laborando en el hospital y en el grupo con menos de 30 años de edad; los mínimos más bajos en la necesidad de poder, fueron encontrados en aquellos que tienen más de 30 años en la institución. No existieron diferencias significativas entre los grupos de especialidades.

**TITO HUAMANI, Pedro Leonardo (2012), en la tesis titulada GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE CALZADO DE LIMA METROPOLITANA,** tuvo como objetivo determinar que la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes. Precisamente por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales –conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales-, sí permite elevar sus niveles de

productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos. La demostración objetiva del postulado descrito en el párrafo anterior se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, -cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana- se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo –observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad-, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector. Los resultados son por demás halagadores, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. De la misma forma se propone una metodología de implantación del modelo en el sector. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas.

**QUISPE MILLONES, Sandra Giovana (2014) en su tesis titulada ROTACIÓN DE PERSONAL: PREDICCIÓN CON MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA MULTINIVEL**, tuvo como objetivo analizar la rotación del personal en una empresa privada a través de un modelo de regresión logística de 2 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 6 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.

#### **1.4 Marco conceptual**

- 1. Obrero:** Persona que tiene por oficio hacer un trabajo manual o que requiere esfuerzo físico como empleada de otra persona, en especial en una industria o en el sector de la construcción.
- 2. Campo:** Parte de esta superficie destinada a la agricultura y conjunto de núcleos rurales dedicados a esta labor.
- 3. Obrero de campo:** Persona que tiene por oficio hacer un trabajo manual o que requiere esfuerzo físico como empleada de otra persona, en especial en labores agrícolas.
- 4. Parcela:** Parte en que se divide un terreno agrícola o urbanizado en el campo.
- 5. Centro Poblado:** En el marco de la Ley N° 27795 "Ley de Demarcación y Organización Territorial", Centro Poblado (CCPP) es todo territorio nacional urbano y rural identificado mediante un nombre y habitados por una población igual o mayor a 151 habitantes en viviendas particulares.
- 6. Agrícola:** Es un adjetivo que significa relativo o perteneciente a la agricultura o al agricultor. Esta palabra procede del latín *agricōla*. Se forma con los términos *ager* ('campo de cultivo'), el verbo *colere* (referente al cultivo) y el sufijo *-a* (que indica el agente que realiza algo).
- 7. Empresa agrícola:** Una empresa agrícola es una entidad que desarrolla su actividad en el sector agrícola. Se dedica a la producción de recursos derivados de la agricultura. Puede ser una gran empresa, una pequeña empresa o una cooperativa.

**8. Uva de mesa:** Fruto de la vid, comestible, pequeño y de forma redonda u ovalada, piel muy fina y carne muy jugosa; nace junto a otros formando racimos. Se dice uva de mesa porque es para consumo directo como fruto.

**9. Hectárea:** La hectárea o hectómetro cuadrado (el prefijo hecto-, del griego ἑκατόν [hekatón], significa «cien») es una medida de superficie equivalente a 10,000 metros cuadrados. Es la superficie que ocupa un cuadrado de 100 metros de lado.

**10. Mano de obra:** Es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa.

**11. Centro Poblado:** Es todo lugar del territorio nacional identificado mediante un nombre y habitado con ánimo de permanencia, por lo general, por varias familias o, por excepción, por una sola familia o una sola persona. Las viviendas pueden hallarse agrupadas de manera contigua formando manzanas, calles y plazas, como en el caso de los pueblos y ciudades, semi-dispersos, como una pequeña agrupación de viviendas contiguas, como es el caso de algunos caseríos, rancherías, anexos, etc. o, hallarse totalmente dispersos, como por ejemplo las viviendas de los agricultores en las zonas agropecuarias.

**12. Remuneración Mínima Agraria:** Es la Remuneración Mínima Vital (RMV) para el sector agrario.

**13. Remuneración por Destajo:** El contrato de trabajo a destajo, es aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador.

**14. Transporte de Personal:** Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro.

**15. Fundo:** Explotación agrícola de superficie más pequeña que la de la hacienda y mayor que la de la chacra.

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

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

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

La empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. y/o AGRITAC SAC, dedicada a la producción de uva de mesa para exportación y uva quebranta para bodegas, se encuentra ubicada en el distrito de Humay, a 33 kilómetros al Este de la ciudad de Pisco, departamento de Ica. Es una zona agrícola por excelencia, con un clima favorable para el cultivo de vid. El fundo cuenta con una extensión de 106 Hectáreas de terreno, de las cuales se encuentran en plena producción 56 Hectáreas.

La vid es un cultivo que demanda una gran cantidad de mano de obra directa. El costo de la mano de obra directa es un 60% a 70% del costo directo total de producción. El costo directo de producción oscila entre los 14,000 y 15,000 dólares por hectárea, lo que significa que el costo en mano de obra varía entre los 8,400 y 10,500 dólares por hectárea. Y si estos datos lo llevamos al total del área en producción, es un total en mano de obra directa de 470,400 a 588,000 dólares en total en un año de producción.

La gran mayoría de los habitantes de Humay y Centros Poblados de los alrededores ya no desean de trabajar en el campo, por el contrario están migrando a las ciudades de la Costa en busca de otros trabajos diferentes. Hay un pequeño porcentaje de habitantes que se dedican a trabajar en el campo. Hoy en día la mano de obra calificada de obreros de campo es algo escasa en la zona de Humay. Los habitantes del distrito de Humay que trabajan en la empresa AGRITAC SAC representan un 30% del total de la mano de obra usada en las labores de campo de la empresa. El otro 70% de la mano de obra es contratada de las ciudades de Pisco y Chincha, a 33 y 60 kilómetros de distancia respectivamente.

El costo diario de la Remuneración Mínima Agraria es de S/.33.16 (Treinta y tres con dieciséis céntimos de sol). Y por traer al personal obrero desde Pisco y Chincha, la empresa debe cubrir adicionalmente el costo del transporte, que es 8 y 12 soles por persona respectivamente. Tomando en cuenta el costo del transporte de personal, el costo total se incrementa en un 24% a 30%, llegando a sumar S/.41.16 a S/.43.16.

Por otro lado, el personal obrero que viene de Pisco y Chincha no es un personal estable y constantemente para rotando. Esto hace que tengamos que estar enseñando y capacitando a los nuevos obreros de campo, incrementando nuestros costos directos por los bajos rendimientos y por el pago del transporte.

Del mismo modo, el personal obrero de campo que se traslada de un lugar a otro, dedica alrededor de 2 a 3 horas diarias viajando. Influyendo altamente en el cansancio, y en el rendimiento de sus labores en campo. Nuevamente bajando el rendimiento por persona.

Esta rotación puede ser ocasionada por algunas de las siguientes razones.

- Puede ser originado por el monto de la remuneración mínima agraria que es menor al monto percibido al realizar labores por destajo, y que muchas veces se ofrecen en otros fundos o empresas agrícolas. La diferencia entre la remuneración mínima agraria y un pago por destajo puede oscilar entre un 30% a 50% más.

Por las distancias recorridas desde Pisco y Chincha hasta el fundo en Humay, y el tiempo empleado en transportarse.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del marco teórico:

#### **Teoría de la Agencia**

Se dio a conocer por la publicación de, Michael Jensen de la Escuela de Negocios de Harvard y William Meckling de la Universidad de Rochester (1976): se basa en los modelos del comportamiento humano, plantean que la relación entre el

Principal y el Agente se caracterizan por la asimetría de información. El Principal tiene el poder de formular las metas y el poder del dinero, mientras el Agente, tiene el poder que le otorga el conocimiento acerca del proceso de producción. Los Agentes de una empresa tienden a expropiarla, debido a que los beneficios que reciben son mayores que los costos, tales costos se comparten, o son asumidos por varios accionistas.

Esta teoría se define como un contrato entre una parte (el Principal), que convoca a otro (el Agente) para aceptar la delegación del Principal y lograr un propósito, bajo su autoridad. El objetivo es diseñar un contrato que minimice los costos del Principal en su relación con la Agencia. Da una descripción básica de la economía de incentivos en las relaciones de negocios y esboza esquemas de control para evitar adversidades (situaciones que vayan en contra del desarrollo habitual del trabajo tales como sabotajes, improductividad o en caso de servicios malos tratos con los clientes).

Los autores parten de dos hipótesis generales; la primera, de carácter inductivo, acepta el supuesto de la maximización del beneficio por parte de todos los involucrados; la segunda, de tipo empírico, reconoce que la función del empresario, inicialmente concentrada en la cabeza de un individuo, se dispersa en varias personas delegadas, lo que configura una típica relación de Agencia entre el Principal o Propietario (que busca delegar total o parcialmente sus responsabilidades en la Firma) y el Agente, responsable de maximizar los beneficios del Principal. Este tipo de estructura de tercerización de las responsabilidades maximiza los beneficios, debido a que se fortalece cada una de las relaciones Principal - Agente a lo largo de la cadena de responsabilidades en la estructura de la empresa.

Esta relación entra en conflicto cuando el Agente prefiere maximizar sus intereses personales y no los del Propietario; la solución de este tipo de conflicto genera unos costos denominados, Costos de Agencia (Londoño 2005). Parte de cuatro principios: Primero, la información entre el Principal y el Agente es asimétrica. En general el Agente conoce el negocio y la actividad que desempeña mejor que el Principal. Conoce su propia capacidad de trabajo, y puede exagerar sus capacidades para conseguir beneficios particulares. O el Principal puede ocultar

información para el Agente con el fin de obtener el control del mismo. El Agente puede aconsejar al Principal el planteamiento de los objetivos fáciles de alcanzar (Selección Adversa). El Principal se deja guiar por la opinión del experto y comete una "selección adversa" de las metas (adversa a sus propios intereses). Dicha información tiene un costo lo cual influye en la toma de decisiones (Londoño 2005).

Segundo, la acción del Agente, su nivel del esfuerzo y control no siempre es observable, por el Principal. Esto ocurre por las características de las tareas, de modo, tiempo, lugar y competencias. Lo que dificulta observar el esfuerzo del Agente. Al Principal le resulta costoso monitorear al Agente. El Agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a reducir el esfuerzo. La teoría caracteriza esta situación como el problema tipo Acción Oculta o del Peligro Moral (Gorbaneff 2010).

Tercero, el resultado de las acciones del Agente o del Principal no solo dependen de su actuar, sino también de los Aspectos Externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar los efectos externos es costoso. El Agente o el Principal, pueden argumentar los pobres resultados o la finalización del acuerdo debido a las condiciones ambientales adversas.

Cuarto, el Principal y el Agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no necesariamente coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del Agente, podrían ser sub-óptimas para el Principal. El Agente incluso puede portarse como Oportunista. Por ejemplo, el Agente puede minimizar su esfuerzo o utilizar los recursos de la organización para sus propios fines, que el Principal no lo podrá detectar. De esta manera se genera el Costo de la Agencia (Londoño 2005).

La Teoría de la Agencia, describe a la Firma, como un conjunto de contratos explícitos e implícitos los cuales regulan las acciones entre los actores. Los contratos explícitos son escritos y reforzados por la ley. En contraste y una de las principales limitaciones de esta Teoría, son los contratos implícitos, los cuales son acuerdos tácitos reforzados por las normas sociales, la confianza, los compromisos y los valores. Lo cual se pretende cubrir a través del control y manejo de la información asimétrica (Fogarty, Magnan et al. 2008).

Económicamente, los actores en las relaciones contractuales típicamente tienen conflicto de intereses. Ello relaciona a cada uno en un complejo ambiente de información incompleta. La combinación de racionalidad limitada, información asimétrica y oportunismo hacen que todos los contratos sean incompletos (Fogarty, Magnan et al. 2008). Estos pretenden completarse pero en la medida que se indexan más cláusulas al contrato, más rígidos se convierten y exigen revisiones futuras. Para depurarlos, lo cual es un proceso que implica unos costos de transacción y que por lo general no se contemplan. Ello deja en evidencia otra limitación de la Teoría, la cual es que existirán siempre contratos incompletos y por ende Costos de Transacción pretendiendo completarlos. Situación que la teoría pretende evitar (Lyon, 2001).

En general, la Teoría de la Agencia, se erige como la más representativa materialización de las teorías económicas sobre la información. Desde esta Teoría se especifican las condiciones de provisión de información, en las firmas para regular las relaciones entre Principales y Agentes, así como el surgimiento de los Costos de Agencia (principalmente costos de información) asociados a la selección adversa, al riesgo moral, al monitoreo del agente y a la evaluación independiente de la información.

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

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

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

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

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

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

### **Tipos de Rotación de personal**

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

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

### **Rotación Interna**

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina., entonces la rotación interna busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos”, así tenemos:

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



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

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

### **Rotación Externa**

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

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

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

**La rotación laboral involuntaria:** Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

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

### **2.1.3.1 Problema general**

¿De qué manera las escalas remunerativas se relacionan con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015?

### **2.1.3.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera el nivel de la remuneración mínima agraria se relaciona con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015?
- b) ¿De qué manera el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo se relacionan con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015?

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

### **2.2.1 Finalidad**

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación de las escalas remunerativas con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015. Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño laboral de los obreros de campo de la mencionada empresa agrícola.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la relación de las escalas remunerativas con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

#### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación del nivel de la remuneración mínima agraria con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

- b) Determinar la relación del nivel de la remuneración por rendimiento o destajo con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

- a) **Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en los ambientes de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

- b) **Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio será de enero a octubre del año 2016.

- c) **Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El desarrollo de la investigación estuvo encaminado a establecer si existe relación entre las escalas remunerativas y la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

La importancia de la investigación radicará en que las organizaciones requieren gestionar un ambiente o clima adecuada a través de las compensaciones óptimas a los trabajadores. De tal manera, generar integración grupal, equilibrio entre las necesidades y recompensas, fomentar un buen ambiente de trabajo, siendo determinantes para el éxito.

La investigación brindará aportes importantes que permitirán adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de atención al cliente interno y externo, asimismo, mejorar las condiciones de trabajo que permitan

a futuro lograr la excelencia operacional.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

Dado que “El índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%. Y si de rotación voluntaria se trata, esta alta proporción se mantiene: en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%, de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de Pricewater House Coopers.”

Las supuestas razones de este alto índice de rotación de personal son el alto despegue de la economía peruana y el que las personas ya no desean pasar mucho tiempo en una misma empresa, según explica **Latife Reaño**, consultora senior del área de Human Resource Consulting en Price wáter house Coopers. “El despegue de la economía peruana hace que las cifras de rotación en el Perú sean casi el doble que en Latinoamérica. Esto se une a la tendencia actual de que las personas prefieren adquirir experiencia en distintos tipos de organizaciones e incluso en diversas funciones”. Dice la especialista.

“Este alto índice también es para preocuparse, porque de acuerdo con las mejores prácticas los niveles, en términos generales, deberían estar alrededor del 5,7% y si de personal con alto desempeño se trata, en 3,1% tal como sucede en América Latina, mientras que en el Perú este índice llega a 5,3%.”

Bajo los supuestos, antes descritos se formulan las siguientes hipótesis:

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

Las escalas remunerativas se relacionan significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) El nivel de la remuneración mínima agraria se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.
- b) El nivel de la remuneración por rendimiento o destajo se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

Variable Independiente:

Escalas remunerativas

Indicadores:

Nivel de Remuneración mínima agraria

Nivel de Remuneración por rendimiento o destajo

Variable Dependiente:

Rotación laboral

Indicadores:

Cantidad de renunciaciones del personal

Tiempo de antigüedad o permanencia en el trabajo

Frecuencia de rotación del personal

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### **3.1 Población y Muestra**

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015, que ascienden a 70 personas.

Para determinar la muestra a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**donde:**

- P : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta  
(Se asume  $p = 50\%$ )
- Q : Proporción de fracaso (Se asume  $1-p = 50\%$ )
- e : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (70 empleados)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar

$$n = 59$$

#### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

##### **3.2.1 Tipo**

El tipo fue el aplicado.

##### **3.2.2 Nivel**

El nivel fue descriptivo, porque se utilizaron encuestas, para recoger datos e información para la comprobación de la hipótesis.

### **3.2.3 Método y Diseño**

#### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el descriptivo.

#### **3.2.3.2 Diseño**

El diseño fue descriptivo

$$M = O_{x_1} - O_y$$

Donde:

M = Muestra de trabajadores de la Agrícola Tambo Colorado SAC.

O = Observación.

X<sub>1</sub> = Escala de remuneraciones.

y = Rotación de personal.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 14 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

### **3.4 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

### **Instrumento de análisis**

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,818$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 14 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°4 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°4  
Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	59	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	59	100,0

### **Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,818	14



## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

**Tabla N°1**  
**Escala de remuneraciones adecuada**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	11.86%
De acuerdo	9	15.25%
Indiferente	11	18.64%
En desacuerdo	18	30.51%
Totalmente en desacuerdo	14	23.73%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted adecuada la escala de remuneraciones que se perciben en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, 18 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 30,51%, 14 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 23,73%, 11 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,64%, 9 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 15,25% y 7 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 11,86%. Es decir, más del 54% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuada la escala de remuneraciones que se perciben en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

**Tabla N°2**  
**Nivel de remuneración mínima agraria**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	6.78%
De acuerdo	7	11.86%
Indiferente	10	16.95%
En desacuerdo	22	37.29%
Totalmente en desacuerdo	16	27.12%
	59	100.00%

**Fuente: Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.**

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted adecuada el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, 22 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 37,29%, 16 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 27,12%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 16,95%, 7 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 11,86% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 6,78%. Es decir, más del 54% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

**Tabla N°3**  
**Comparación nivel de remuneración mínima agraria**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	6.78%
De acuerdo	5	8.47%
Indiferente	8	13.56%
En desacuerdo	25	42.37%
Totalmente en desacuerdo	17	28.81%
	59	100.00%

**Fuente: Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.**

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted adecuada el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas, 25 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 42,37%%, 17 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 28,81%, 8 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 13,56%, 5 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 8,47% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 6,78%. Es decir, más del 71% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas.

**Tabla N°4**  
**Nivel de remuneración por rendimiento o destajo**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	5.08%
De acuerdo	8	13.56%
Indiferente	12	20.34%
En desacuerdo	21	35.59%
Totalmente en desacuerdo	15	25.42%
	59	100.00%

**Fuente: Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.**

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted adecuada el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, 21 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 35,59%%, 15 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 25,42%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,34%, 8 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 13,56% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 61% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.

**Tabla N°5**  
**Comparación nivel de remuneración por rendimiento o destajo**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3.39%
De acuerdo	7	11.86%
Indiferente	13	22.03%
En desacuerdo	23	38.98%
Totalmente en desacuerdo	14	23.73%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted adecuada el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas, 23 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 38,98%, 14 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 23,73%, 13 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 22,03%, 7 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 11,86% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3,39%. Es decir, más del 62% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas.

**Tabla N°6**  
**Reconocimiento público**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3.39%
De acuerdo	4	6.78%
Indiferente	10	16.95%
En desacuerdo	27	45.76%
Totalmente en desacuerdo	16	27.12%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted que en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, se realiza reconocimiento público a sus trabajadores, 27 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 45,76%, 16 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 27,12%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 16,95%, 4 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 6,78% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3,39%. Es decir, más del 72% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera que en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, se realiza reconocimiento público a sus trabajadores.

**Tabla N°7**  
**Frecuencia de capacitaciones es adecuada**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3.39%
De acuerdo	9	15.25%
Indiferente	12	20.34%
En desacuerdo	23	38.98%
Totalmente en desacuerdo	13	22.03%
	59	100.00%

**Fuente: Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.**

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted que la frecuencia de las capacitaciones en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuada, 23 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 38,98%, 13 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 22,03%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,34%, 9 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 15,25% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3,39%. Es decir, más del 61% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera que la frecuencia de las capacitaciones en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuada.

**Tabla N°8**  
**Nivel de promociones es adecuada**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3.39%
De acuerdo	5	8.47%
Indiferente	9	15.25%
En desacuerdo	25	42.37%
Totalmente en desacuerdo	18	30.51%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera usted que el nivel de promociones en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuado, 25 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 42,37%, 18 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 30,51%, 9 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 15,25%, 5 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 8,47% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3,39%. Es decir, más del 72% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera que el nivel de promociones en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuado.

**Tabla N°9**  
**Cantidad de renunciias**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	27.12%
De acuerdo	25	42.37%
Indiferente	11	18.64%
En desacuerdo	4	6.78%
Totalmente en desacuerdo	3	5.08%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.



La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera que la cantidad de renuncias del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado, 25 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,37%, 16 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 27,12%, 11 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,64%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 6,78% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 69% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que la cantidad de renuncias del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado.

**Tabla N°10**  
**Tiempo de antigüedad es bajo**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	23.73%
De acuerdo	22	37.29%
Indiferente	12	20.34%
En desacuerdo	8	13.56%
Totalmente en desacuerdo	3	5.08%
	59	100.00%

**Fuente: Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.**

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera que el tiempo de antigüedad de los trabajadores de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es bajo, 22 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 37,29%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 23,73%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,34%, 8 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa el 13,56% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que

representa un 5,08%. Es decir, más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que el tiempo de antigüedad de los trabajadores de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es bajo.

**Tabla N°11**  
**Frecuencia de rotación de personal es elevado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	25.42%
De acuerdo	24	40.68%
Indiferente	12	20.34%
En desacuerdo	5	8.47%
Totalmente en desacuerdo	3	5.08%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera que la frecuencia de rotación del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado, 24 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,68%, 15 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 25,42%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,34%, 5 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa el 8,47% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 66% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que la frecuencia de rotación del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado.

**Tabla N°12**  
**Retiro por mejora económica**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	27.12%
De acuerdo	21	35.59%
Indiferente	10	16.95%
En desacuerdo	8	13.56%
Totalmente en desacuerdo	4	6.78%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera que se ha retirado de su centro de labores por oportunidades de mejora económica u otra índole, 21 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 35,59%, 16 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 27,12%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 16,95%, 8 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa el 13,56% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 6,78%. Es decir, más del 62% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que se ha retirado de su centro de labores por oportunidades de mejora económica u otra índole.

**Tabla N°13**  
**Retiro por problemas personales**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	23.73%
De acuerdo	24	40.68%
Indiferente	12	20.34%
En desacuerdo	5	8.47%
Totalmente en desacuerdo	4	6.78%
	59	100.00%

**Fuente:** Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera que se ha retirado de su centro de labores por problemas personales, 24 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,68%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 23,73%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,34%, 5 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa el 8,47% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 6,78%. Es decir, más del 64% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que se ha retirado de su centro de labores por problemas personales.

**Tabla N°14**  
**Retiro por desarrollo profesional**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	22.03%
De acuerdo	20	33.90%
Indiferente	12	20.34%
En desacuerdo	10	16.95%
Totalmente en desacuerdo	4	6.78%
	59	100.00%

**Fuente: Encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C, en el valle de Humay-Pisco-Ica. Noviembre 2016.**

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, respecto a si considera que se ha retirado de su centro de labores por motivos de desarrollo profesional, 20 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,90%, 13 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 22,03%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,34%, 10 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa el 16,95% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 6,78%. Es decir, más del 55% de

encuestados indican que están de acuerdo que considera que se ha retirado de su centro de labores por motivos de desarrollo profesional.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  -  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

#### **PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

##### **1.- HIPÓTESIS 1:**

$H_1$ : El nivel de la remuneración mínima agraria se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

$H_0$ : El nivel de la remuneración mínima agraria NO se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

**2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%**

**3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman**

**Correlations**

		Nivel de la remuneración mínima agraria	Rotación laboral
Spearman's rho	Nivel de la remuneración mínima agraria	1,000	,815
	Correlation Coefficient	.	,000
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	59	59
Rotación laboral	Correlation Coefficient	,815	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	59	59

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de la remuneración mínima agraria se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

1.- HIPÓTESIS 2:

$H_2$ : El nivel de la remuneración por rendimiento o destajo se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

$H_0$ : El nivel de la remuneración por rendimiento o destajo NO se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de la remuneración por rendimiento o destajo	Rotación laboral
Spearman's rho	Nivel de la remuneración por rendimiento o destajo	1,000	,809
	Correlation Coefficient	.	,000
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	59	59
Rotación laboral	Correlation Coefficient	,809	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	59	59

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

Luego de haber comprobado las dos hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

**Las escalas remunerativas se relacionan significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.**

### 4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 59 obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) Más del 54% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuada la escala de remuneraciones que se perciben en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.
- 2) Más del 54% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.
- 3) Más del 71% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas.
- 4) Más del 61% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.
- 5) Más del 62% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera adecuado el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas.
- 6) Más del 72% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera que en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, se realiza reconocimiento público a sus trabajadores.



- 7) Más del 61% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera que la frecuencia de las capacitaciones en la empresa empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuada.
- 8) Más del 72% de encuestados indican que están en desacuerdo que considera que el nivel de promociones en la empresa empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuado.
- 9) Más del 69% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que la cantidad de renunciaciones del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado.
- 10) Más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que el tiempo de antigüedad de los trabajadores de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es bajo.
- 11) Más del 66% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que la frecuencia de rotación del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado.
- 12) Más del 62% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que se ha retirado de su centro de labores por oportunidades de mejora económica u otra índole.
- 13) Más del 64% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que se ha retirado de su centro de labores por problemas personales.
- 14) Más del 55% de encuestados indican que están de acuerdo que considera que se ha retirado de su centro de labores por motivos de desarrollo profesional.

Luego de analizar los hallazgos encontrados, se determinó que existen algunas similitudes con otras investigaciones. A continuación las investigaciones:

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

-Los factores que inciden en los índices de rotación de personal en una empresa que se dedica a la venta de calzado al detalle en Guatemala son los salarios que perciben los vendedores de tienda, la imposibilidad de continuar con sus estudios y los horarios de trabajo que deben cumplir. Adicionalmente se identifican factores secundarios que también inciden en los índices de rotación los cuales son: el contenido del trabajo, la distancia del trabajo a la casa del colaborador y alguna enfermedad que le afecte.

-Empresas del mismo giro de negocio ofrecen en el mercado laboral mejores salarios y beneficios, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo y ubicaciones más próximas a la vivienda del colaborador, lo cual incide en la decisión de retiro de los colaboradores.

-La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

La empresa debe aprovechar aquellos factores que los colaboradores valoran de la misma (estabilidad, trayectoria y trato) para desarrollar programas que permitan fidelizar a su personal y así estos permanezcan en la organización por períodos de tiempo razonables.

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

-En lo que respecta a las conclusiones, tenemos que estas están de una manera un poco rezagadas por el hecho de que los métodos aplicados no nos permitieron profundizar en nuestro principal objetivo, como lo era la relación ente la motivación del personal y la alta rotación que se produce en esta empresa.

-En el principal interés de desenvolvimiento de nuestra hipótesis en relación a su veracidad o comprobación, tenemos que esta resulto negativa. Es decir que no hay elementos suficientes que nos permitan deducir que efectivamente la alta

rotación del personal no está estrechamente relacionada con la motivación, que se tiene en la organización.

-Pero estos resultados pueden ser engañosos, por lo que no son concluyentes, es decir tienen un margen de error que podría arrojar un resultado diferente si es aplicado otro tipo de instrumento de investigación para su comprobación. Por lo tanto este trabajo de investigación solo pretende ser un marco de referencia o la base que permita un mayor análisis de todos los factores intrínsecos y extrínsecos que pueden afectar la relación entre la motivación ejercida en una organización así su repercusión en la tasa de rotación en una organización dada.

-Es por ello que se buscó encontrar elementos o factores dentro de las diferentes variables que se tomaron en cuenta en la aplicación del método de investigación que se elaboró y que nos arrojan datos interesantes entre la diferentes variables, dándonos un panorama general que nos proponemos a desglosar para un mejor análisis. Dentro de estas variables tenemos que están la de edad, género, antigüedad y nivel educativo, ya que son estas las que se incluyeron en el cuestionario aplicado de las que nos permite deducir que hay elementos o factores que pueden ser analizados y aprovechados para otras investigaciones. En lo que respecta a la variable de género, tenemos que de acuerdo a los métodos aplicados nos dieron resultados negativos en cuanto a alguna relación entre el género y la motivación o rotación. Es decir que podemos deducir que el hecho de ser hombre o mujer no afecta en correspondencia a su motivación o durabilidad dentro de la empresa.

**CHANG YUI, América Lucia (2010) en la tesis titulada La Motivación Laboral y El Conocimiento De La Necesidad Predominante Según La Teoría De Las Necesidades De McClelland, En Los Médicos Del Hospital Nacional Arzobispo Loayza** tuvo como objetivo determinar el grado de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL). Para tal fin, se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. La muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía

especialidades, Medicina Especialidades, Ginecoobstetricia y Pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Braunstein en 1976. La encuesta permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: Edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. La necesidad de afiliación mostró puntajes mínimos más altos entre los que llevan más de 30 años en la institución y en los que tienen más de 60 años de edad. La necesidad de poder reveló mínimos más altos entre los que tienen de 5 a 10 años laborando en el hospital y en el grupo con menos de 30 años de edad; los mínimos más bajos en la necesidad de poder, fueron encontrados en aquellos que tienen más de 30 años en la institución. No existieron diferencias significativas entre los grupos de especialidades.

**TITO HUAMANI, Pedro Leonardo (2012), en la tesis titulada GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE CALZADO DE LIMA METROPOLITANA,** tuvo como objetivo determinar que la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee

conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes. Precisamente por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales –conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales-, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos. La demostración objetiva del postulado descrito en el párrafo anterior se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, -cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana- se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo –observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad-, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector. Los resultados son por demás halagadores, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. De la misma forma se propone una metodología de implantación del modelo en el sector. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Existe evidencia que el nivel de la remuneración mínima agraria se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.
- 2) Se determinó que el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo se relaciona significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.
- 3) Se determinó que las escalas remunerativas se relacionan significativamente con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Desarrollar nuevas políticas remunerativas para disminuir el índice de rotación del personal de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.
- 2) Implementar un programa de capacitación en proyectos que permitan optimizar costos y mejorar los rendimientos de los cultivos de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica.
- 3) Incrementar el nivel de productividad de los cultivos de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, a través de un programa de capacitaciones al personal, así como

considerar reconocimientos a los obreros más destacados y comprometidos con la empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1) Babson, Stanley M. (2011). Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. México: Editorial Limusa.
- 2) Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- 3) Bedodo E. Valeria; Giglio G. Carla. (2006). Motivación Laboral y Compensaciones. Memoria para optar el Título de Psicólogo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Chile.
- 4) Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- 5) Bolívar, A. (2000). Los Centros Educativos como organizaciones que Aprenden: Promesas y realidades. Madrid: Editorial La Muralla.
- 6) Bontis, N. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance. Ph.D. Dissertation. Ontario: Ivey Business School – University of Western Ontario.
- 7) Brunet L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México, D.F.: Editorial Trillas.

- 8) Cabrera, G. (1998). Clima organizacional en empresas Chilenas. Brasil: II Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
- 9) Cabrera Piantini, Ana Ramona, Ledezma Elizondo, María Teresa, Rivera Herrera, Nora Livia (2011). El Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del Estado de Nuevo León.
- 10) Calderón, V. y Solís, S. (2008). Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de Montes de Oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos. Tesis de Maestría en Administración, San José, Costa Rica.
- 11) Carrasco, J. (2006). Influencia de la Motivación en el Desempeño del Personal Técnico en la Empresa Ingesa Norte S.A. de la Ciudad de Chiclayo. Tesis de Maestría en Administración. Chiclayo.
- 12) Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 13) Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 14) Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 15) Chilón, E. (2010). Clima organizacional y motivación laboral en el personal docente de la facultad de estomatología de la universidad UIGV. Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.



- 16) Cuya, L. (2010). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad de Lurín. Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- 17) Davis, V. y Newstrom, J.W. (2000). El comportamiento humano en el trabajo. México, D.F.: Editorial Mc Graw – Hill.
- 18) Durán, F. (2006). Efectos del ambiente interno en el desempeño laboral del recurso humano del Banco Continental. Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- 19) Drucker, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- 20) Espinoza Ytuccayasi, Elizabeth Genara. (2012). Rotación de personal en una empresa retail de Arequipa en el período Enero-Setiembre del año 2012. Arequipa. Perú.
- 21) Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). Factores que originan la rotación de personales las empresas Mexicanas. México.
- 22) García Santillán, Arturo; y Uscanga Guevara Teresa (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo, edición electrónica. texto completo en [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/) universidad de Málaga, pp 174.
- 23) Gonçalves, A. (2000). Fundamentos de Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- 24) Gonzáles Galán, A. (2000). Calidad, eficacia y Clima en Centros Educativos: modelo de evaluación y relaciones causales. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid, España.

- 25) Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 26) Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). Organizational Climate and Job satisfaction: A comparative analysis. Academy of Management Journal.
- 27) Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.
- 28) Johansson, R. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. Organizational Behavior and human performance. Bowling Green University. Estados Unidos.
- 29) Keynes John Maynard (1935). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero.
- 30) Koonts, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. (13ª ed.). México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.
- 31) Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1999). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Madrid: Gestión 2000.
- 32) Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Organización y Ambiente. Barcelona: Editorial Labor.
- 33) Ledesma Celis, Javier (2006), en su tesis: Posibles causas de la rotación del personal, en Mensajerías Expres MD, S. A. España.

- 34) Likert, R. (1967). The Human organizations: its management and value. New York: Editorial Mc Graw Hill.
- 35) Litwin G., y Stringer, R. (1978). Motivation and organizational climate. Boston: Harward Business School Publications.
- 36) Londoño, D. (2005). Los cambios en el control de mando en las firmas según la teoría de agencia: una hipótesis para explicar el surgimiento del Sindicato Antioqueño. AD-MINISTER Universidad EAFIT: 46-69.
- 37) Marchant, L. (2005). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster, Universidad de Valparaíso, Chile.
- 38) Mayuri, J. (2006). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación. Tesis de Maestría. FEBAN, Lima.
- 39) Paredes Ruiz, María Mercedes (2011) en su tesis: Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. Guatemala.
- 40) Peña, M. (2010). Políticas de responsabilidad corporativa y el clima laboral del personal en el banco Continental de Lima Metropolitana. Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- 41) Pfeffer, Jeffrey. (2006).Cómo mejorar el clima organizacional. California: Universidad de Standford.
- 42) Robbins, S., Stephen, P. y Timothy, A. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª. ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.

- 43) Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- 44) Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional*. México D.F.: Editorial Alfa Omega.
- 45) Rodríguez Fernández, Andrés (1998). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid. España.
- 46) Roja, R. (2009). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal de Salud del Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo 2007*. Tesis de Maestría, Lima.
- 47) Ruiz, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- 48) Samaniego V., Carlos. (1998) *Absentismo, Rotación y Productividad*.
- 49) Sheehan, E. (2001): The effects of turnover on the productivity of those who stay, in *The Journal of Social Psychology*. Vol .133, Nº 5: 699-706
- 50) Stoner, J. (1994). *Capacitación del Recurso Humano*. (3ª ed.). México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- 51) Vroom. (1967) *Work and motivation*. Carnegie Institute of Technology John Wiley & Sons Inc., New York.
- 52) Wilson, T (2002) *Sistemas de remuneración eficaces*. Managment en recursos humanos, nº 5. Santiago. Chile.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuestionario aplicado

### ANEXO 2: Matriz de consistencia

#### ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad determinar la relación de las escalas remunerativas con la rotación laboral de los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica-2015. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

#### Remuneraciones

Remuneración mínima agraria

Nivel de Remuneración Mínima Agraria

1. ¿Considera usted adecuada la escala de remuneraciones que se perciben en la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
2. ¿Considera usted adecuada el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
3. ¿Considera usted adecuada el nivel de la remuneración mínima agraria que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
4. ¿Considera usted adecuada el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
5. ¿Considera usted adecuada el nivel de la remuneración por rendimiento o destajo que perciben los obreros de campo de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica respecto a otras empresas agrícolas?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera usted que en la empresa empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica, se realiza reconocimiento público a sus trabajadores?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Considera usted que la frecuencia de las capacitaciones en la empresa empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuada?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera usted que el nivel de promociones en la empresa empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

Rotación de personal

Cantidad de renuncias

9. ¿Considera que la cantidad de renuncias del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Cantidad de renunciadas

10. ¿Considera que el tiempo de antigüedad de los trabajadores de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es bajo?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Cantidad de renunciadas

11. ¿Considera que la frecuencia de rotación del personal de la empresa Agrícola Tambo Colorado S.A.C. en el valle de Humay-Pisco-Ica es elevado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Oportunidades Laborales

12.- Considera que se ha retirado de su centro de labores por oportunidades de mejora económica u otra índole.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Problemas personales

13.- Considera que se ha retirado de su centro de labores por problemas personales



- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

#### Desarrollo profesional

14.- Considera que se ha retirado de su centro de labores por motivos de desarrollo Profesional.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo