



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

## ***“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO PLAZA NORTE, 2017”***

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Jorge Luis Valdivia Padilla

**Asesor:**

Mg. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

Lima – Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A mi madre por su apoyo y amor incondicional,  
Como tú no hay otra.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre y hermanos,

Por el amor, apoyo moral, tiempo y comprensión en cada etapa de mi vida.

A mis docentes,

Por sus enseñanzas y valores transmitidos en cada clase.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema.....	11
1.3. Justificación .....	12
1.4. Limitaciones.....	13
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	13
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases teóricas.....	19
2.2.1. <i>Clima organizacional</i> .....	19
2.2.1.1 <i>Características del clima organizacional</i> .....	20
2.2.1.2 <i>Factores que conforman el clima organizacional</i> .....	21
2.2.1.3 <i>Dimensiones del clima organizacional</i> .....	22
2.2.1.4 <i>Tipos de clima organizacional</i> .....	26
2.2.2. <i>Rotación de personal</i> .....	27
2.2.2.1 <i>Tipos de rotación de personal</i> .....	28
2.2.2.2 <i>Causas de la rotación de personal</i> .....	29
2.2.2.3 <i>Factores que determinan la rotación de personal</i> .....	31
2.2.2.4 <i>Índice de rotación de personal</i> .....	33
2.2.2.5 <i>Costos de rotación de personal</i> .....	34
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS .....	35
3.1. Formulación de la hipótesis.....	35
3.1.1. <i>Hipótesis general</i> .....	35
3.1.2. <i>Hipótesis específicos</i> .....	35
3.2. Operacionalización de variables .....	36
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	38
4.2. Material de estudio.....	38
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	38
4.2.2. <i>Población</i> .....	38
4.2.3. <i>Muestra</i> .....	38
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	39
4.3.1. <i>Para recolectar datos</i> .....	39
4.3.2. <i>Para analizar información</i> .....	39

CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	40
5.1. Con respecto a la variable independiente clima organizacional. ....	40
5.1.1. <i>Dimensión credibilidad</i> .....	41
5.1.2. <i>Dimensión respeto</i> .....	42
5.1.3. <i>Dimensión imparcialidad</i> .....	43
5.1.4. <i>Dimensión orgullo</i> .....	44
5.1.5. <i>Dimensión camaradería</i> .....	45
5.2. Con respecto a la variable dependiente rotación de personal. ....	46
5.2.1. <i>Dimensión renuncia</i> .....	47
5.2.2. <i>Dimensión despido</i> .....	48
5.3. Contrastación de la hipótesis.....	49
5.3.1. <i>Se establece hipótesis nula - alternativa</i> .....	49
5.3.2. <i>Nivel de significancia</i> .....	49
5.3.3. <i>Coefficiente de correlación</i> .....	49
5.3.4. <i>Regla de decisión</i> .....	49
5.3.5. <i>Matriz de correlaciones</i> .....	49
5.4. Análisis de la confiabilidad.....	55
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	56
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de frecuencias de clima organizacional.....	400
Tabla 2. Distribución de frecuencias de credibilidad .....	411
Tabla 3. Distribución de frecuencias de respeto .....	422
Tabla 4. Distribución de frecuencias de imparcialidad .....	433
Tabla 5. Distribución de frecuencias de orgullo.....	444
Tabla 6. Distribución de frecuencias de camaradería .....	455
Tabla 7. Distribución de frecuencias de rotación de personal.....	466
Tabla 8. Distribución de frecuencias de renuncia.....	477
Tabla 9. Distribución de frecuencias de despido.....	488
Tabla 10. Correlación entre variables clima organizacional y rotación de personal .....	49
Tabla 11. Correlación credibilidad y rotación de personal .....	500
Tabla 12. Correlación respeto y rotación de personal.....	511
Tabla 13. Correlación imparcialidad y rotación de personal .....	522
Tabla 14. Correlación orgullo y rotación de personal .....	533
Tabla 15. Correlación camaradería y rotación de personal .....	544
Tabla 16. Prueba de alfa de Cronbach.....	555

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Gráfica clima organizacional .....	400
Figura 2. Gráfica dimensión credibilidad .....	411
Figura 3. Gráfica dimensión respeto.....	422
Figura 4. Gráfica dimensión imparcialidad .....	433
Figura 5. Gráfica dimensión orgullo.....	444
Figura 6. Gráfica dimensión camaradería .....	455
Figura 7. Gráfica rotación de personal .....	466
Figura 8. Gráfica dimensión renuncia.....	477
Figura 9. Gráfica dimensión despido .....	488

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Clima organizacional y su relación con la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017” tiene como finalidad determinar cómo el clima organizacional se relaciona con la rotación del personal. Además, la investigación presenta un enfoque cuantitativo y estudio básico. El diseño es no experimental y nivel descriptivo – correlacional.

Por otra parte, se analizó una muestra de 169 colaboradores de la organización bajo la técnica de la encuesta y el instrumento Likert; este último conformado por 27 preguntas. Por medio de un análisis estadístico se obtuvo el Alfa de Cronbach de 0.87 de confiabilidad. Asimismo, se obtuvo a través de la prueba Rho de Spearman una  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  con lo que se demostró una relación inversamente proporcional entre el clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento; con un grado de correlación del 0,850.

Por medio de la presente investigación, la empresa buscará alternativas de solución para mejorar el ambiente de trabajo y con ello reducir el índice de rotación.

Palabras claves: **Clima, organización, rotación, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.**



## **ABSTRACT**

The present investigation entitled "Organizational climate and its relation with the rotation of personnel in a department store Plaza Norte, 2017" has as purpose to determine how the organizational climate is related to the rotation of the personnel. In addition, the research presents a quantitative approach and basic study. The design is non-experimental and descriptive level - correlational.

On the other hand, a sample of 169 collaborators of the organization was analyzed under the technique of the survey and the Likert instrument; the latter consists of 27 questions. By means of a statistical analysis the Cronbach's Alpha of 0.87 of reliability was obtained. Likewise, a sig = 0.000 <0.05 was obtained through Spearman's Rho test, which showed an inversely proportional relationship between the organizational climate and the staff turnover in the department store; with a correlation degree of 0.850.

Through this research, the company will seek alternative solutions to improve the work environment and thereby reduce the turnover rate.

Keywords: Climate, organization, rotation, credibility, respect, impartiality, pride and camaraderie.

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad problemática

Las organizaciones están en constante evolución y desarrollo de nuevas metodologías para poder aumentar su rentabilidad; pero estas tienen presente que es el factor humano (la persona) quien garantiza el éxito de las empresas. Por tal motivo, es relevante estudiar el clima organizacional; ya que se prioriza, diversos factores, como el ambiente de trabajo, la remuneración, el desarrollo profesional, entre otros. Ello porque son los colaboradores quienes hacen posible que se cumplan las metas de la organización.

Los negocios retail presentan el reto de la alta rotación del personal; un fenómeno que limita el desarrollo y rentabilidad dentro de la industria; de ahí que las empresas se interesen en conocer las posibles causas que genera este comportamiento y el impacto que genera en el área productiva, administrativa y estructural.

Según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Perú el 2013, el nivel de rotación laboral en el Perú supera el 18%, frente al promedio de América Latina, que está entre 5 y 10% (Narváez, 2014).

El informe estadístico de la Tienda por Departamento (2017), aseveró que la tienda de Plaza Norte es la única tienda que presenta un nivel elevado de rotación; la cual asciende a 49% al cierre del 2016 y un 61% al cierre del 2017.

Las empresas en el rubro retail como tiendas por departamentos, sus ganancias están enfocadas en vender espacios y exhibir todas aquellas marcas que el cliente desea. En todos los establecimientos de esta tienda por departamento a nivel nacional, el 80% del personal realiza actividades operativas; mientras que el 20% realiza actividades administrativas. Los colaboradores del área de atención y ventas son importantes para la competitividad en el sector retail.

La rotación del personal es una consecuencia de problemas de gestión, cultura y condiciones laborales; ya que en este modelo de negocios se suele

sobrepasar la jornada laboral estándar a periodos muy largos, superior a lo permitido por ley; asimismo, los colaboradores deben enfrentar problemas de elementos físicos (infraestructura), estipulados (sueldos y beneficios) o funcionales (métodos), entre otros.

El estudio es significativo para las organizaciones; ello porque la inserción de nuevos trabajadores conlleva un proceso costoso tales como: el periodo proyectado para las convocatorias, las evaluaciones, capacitaciones, inducciones, uniformes, entre otros gastos, como también un quiebre en los procesos operacionales. Todos estos aspectos afectan directamente con el ámbito económico de la empresa. Dando como consecuencia un inadecuado funcionamiento en la organización; el cual influye directamente en el logro de sus objetivos.

Con lo citado anteriormente, se estima la conveniencia de trabajar a partir de un análisis sobre la identificación de los elementos que presenta la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, en vista de que la compañía tiene como factor relevante lo mencionado no solo por los altos costos que en ella incurre sino también para identificar los errores en sus procesos y con ello proponer acciones para la retención de personal.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

- ¿Qué relación existe entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿Qué relación existe entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?
- ¿Qué relación existe entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?

- ¿Qué relación existe entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?
- ¿Qué relación existe entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?
- ¿Qué relación existe entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?

### **1.3. Justificación**

Hoy en día es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que presentan las empresas, porque esto puede ayudar a aumentar o disminuir la competitividad de ella. Tener un óptimo clima de trabajo es fundamental para que una empresa prospere y aunque parece algo sencillo en un principio, finalmente resulta complejo debido a que influyen diferentes factores; como por ejemplo la conducta de los individuos, su forma de relacionarse entre ellos, su liderazgo en el equipo, el entorno del ambiente laboral, la cultura o actividad de la compañía, entre otros.

La excesiva rotación de personal es considerada un problema serio para las compañías porque genera elevados costos administrativos.

Dentro de los costos relacionados se encuentran los costos de reclutamiento, selección y capacitación de los colaboradores, el pago correspondiente a las multas de la inspección del trabajo, gasto por nuevos uniformes, la colosal cantidad de horas hombre que ofrece el área de recursos humanos.

En el actual estudio se cuantificó la rotación del personal dentro de una tienda por departamento Plaza Norte, dando como resultado altos niveles de rotación. Esto demuestra que en la organización no existen las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo. Inclusive, pudiera darse el caso que la organización ofrezca las mejores condiciones del mercado, pero los trabajadores no lo consideran o no lo perciben así.

Además, un efecto de la rotación de personal en los retail es la caída en el nivel de ventas por ausencia de personal competente; ello porque son nuevos y no cuentan con la experiencia debida.

Por lo mencionado, la investigación es importante ya que permite analizar la relación existente entre el clima organizacional y la rotación de personal, y finalmente se busca mejorar la rentabilidad de la empresa en mención. De la misma manera los estudios futuros empleen como guía la investigación resultándoles provechoso y enriquecedor.

#### **1.4. Limitaciones**

La presente investigación no ha presentado limitación, ya que se ha contado con la información correspondiente al tema; ello porque se contó con el permiso del área de recursos humanos para realizar el estudio.

Adicionalmente distintos estudios propiciaron fundamentar la principal idea del trabajo corroborando que la rotación de colaboradores perjudica a las compañías en las distintas áreas y los diferentes rubros.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación que existe entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Determinar la relación que existe entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

- Determinar la relación que existe entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Determinar la relación que existe entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Determinar la relación que existe entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **Antecedentes Internacionales**

Criollo (2014) en su tesis “Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A”, para obtener el título de Psicóloga Industrial. Universidad Central del Ecuador; tuvo como objetivo principal determinar la relación del clima laboral en la rotación de personal motorizado. La hipótesis de la investigación expone la relación de la variable clima laboral y la rotación del personal en la organización. Asimismo, la variable logra fundamentarse en la teoría del Clima organizacional de Chiavenato con referencia a la importancia del clima laboral en la empresa y los colaboradores, son factores relevantes para la salida del personal de la organización, ese problema conlleva altos costos por capacitación e inserción de nuevos colaboradores. Para este estudio, el nivel de investigación es correlacional, con diseño no experimental y muestra de 50 colaboradores. Se concluyó que existe una influencia entre las variables analizadas, asimismo se recomendó tomar decisiones sobre la gestión del personal con la finalidad de reducir el alto nivel de rotación.

Balarezo (2014) en su investigación titulada “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive” para obtener el título de Ingeniero en Empresas. Universidad Técnica de Ambato, tuvo como objetivo estudiar la incidencia de la comunicación organizacional interna en el desarrollo organizacional. La presente investigación es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional descriptiva, asimismo presentó una población de 30 miembros de la organización donde se usa la encuesta. Finalmente, se concluyó que los errores que tiene la comunicación organizacional interna están afectando a la planificación de las funciones dentro de la organización, asimismo la comunicación organizacional interviene directamente con respecto al bajo desempeño de los colaboradores, del mismo modo con el comportamiento de ellos, porque en su mayoría desconocen las categorías de la comunicación que

están presentes dentro de la entidad y puesto a ello son calificados como reguladores a las formas de comunicarse dentro de la organización San Miguel Drive.

Díaz (2013) en su investigación “Identidad organizacional y rotación de personal” (estudio realizado en organizaciones orientadas al sector construcción), en el municipio de Quetzaltenango), para obtener el título de licenciada en Psicología Organizacional. Universidad Rafael Landívar, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la identidad organizacional en la rotación del personal de construcción de Quetzaltenango. Además, el estudio fue de tipo descriptivo, la muestra corresponde a 60 trabajadores de género femenino y masculino, del cual se aplicó la escala Likert y con ello se deseaba determina el nivel de identificación de los colaboradores frente a la organización y las causas principales de la rotación del personal que es mediante la motivación del trabajador, la comunicación, el compromiso, el trato, y la satisfacción de estar trabajando en la organización. Se concluye que varios de los trabajadores están desmotivados y con inexistencia de una identidad propia con la empresa. Para finalizar se recomienda generar un plan de estrategias que logre mejorar la identidad del personal y asimismo mejorar en la atención con respecto al tipo de comunicación y trato que se brinda.

Calderón (2013) en su investigación “La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en lubricantes la calzada s.a.), para obtener el título de licenciada en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar, tuvo como objetivo determinar las razones de la cultura organizacional en la estabilidad del trabajador, según la opinión de un conjunto de trabajadores de la organización dedicada a la venta de lubricantes y baterías para carro la Calzada S.A. de Retalhuleu. La muestra de estudio está conformada por 26 trabajadores que tienen como requisito un año de trabajo. Además, el instrumento que se usó en la investigación es la escala Likert, por otro lado el estudio fue de tipo descriptivo. Para finiquitar la inestabilidad laboral corresponde a que los trabajadores tengan desconfianza en los proceso y cambios que puede hacer la empresa, puesto que no están identificados y mucho menos se sienten



estables con el trabajo y por ello que el índice de rotación es alto generando angustia hacia los trabajadores.

### **Antecedentes Nacionales**

Pérez (2013) en su investigación “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la Ciudad de Chiclayo”, que logra optar el título de Administrador de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, tuvo como objetivo general identificar las causas que generan la rotación de personal; asimismo, identificar los componentes que inciden en la decisión de retiro de los trabajadores. Por otro parte, el instrumento usado fue el cuestionario, bajo la técnica la encuesta y entrevista para una muestra de 152 trabajadores de la empresa. Para los resultados se obtuvo que existe un desacuerdo de los colaboradores al irrespetarse el horario de trabajo, como también la insatisfacción del sueldo que perciben en función a las actividades que realizan. Puesto a ello, la rotación de personal que presenta la distribuidora de bebidas gasificadas se debe a muchos factores como el bajo nivel de pago, la poca satisfacción de los colaboradores, inexistencia de los implementos necesarios del trabajo, estos factores desmotivan al personal a continuar en la empresa y por tal motivo se presenta el alto nivel de rotación.

Pérez y Rivera (2015) en su estudio titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013”, para optar el título de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, tuvo como objetivo analizar el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana. Por otra parte, se aplicó los cuestionarios de clima organizacional de Sonia Palma y en la variable satisfacción laboral de Price. Tuvo como muestra a 107 colaboradores. Se concluyó que existe predominio de un nivel moderado entre las variables estudiadas, eso quiere decir que un correcto clima organizacional es un indicador importante para la organización, ya que predomina en la satisfacción en el ambiente de trabajo, así finiquitando que existe un vínculo de

causa y efecto entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del instituto.

Chávez y Flores (2016) en su investigación “Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal de una empresa textil en el distrito de Ate Vitarte en el período 2016”, para optar al título de Licenciado en Administración, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y rotación del personal en la empresa textil. Por otro lado, se utilizó como instrumento el cuestionario para una muestra de 64 colaboradores de la organización textil. A partir de los resultados se evidencia que el clima laboral guarda relación con la rotación del personal en una organización textil puesto que se observa las causas que implican el aumento de la rotación. Asimismo, los elementos que conlleva a la rotación del personal son aquellos trabajadores menores de 3 meses de antigüedad y ello está relacionado a la selección del personal. En muchas oportunidades son las personas que no cumplen con el perfil y deben ser sacados en el periodo de prueba o lo peor es que se retiran de la empresa. Además, estos problemas repercuten en el clima laboral ya que desmotivan al personal operativo y con ello sienten que no presentan una comunicación con los jefes.

Becerra y Díaz (2016) en su investigación “Factores y rotación del personal operativo del área de congelado de la empresa Camposol SA., 2016”, para optar el título de Licenciado en Administración, tuvo como objetivo principal identificar los factores más representativos presentes en la rotación de personal operativo del área de congelado de la empresa Camposol SA., 2016. Se aplicó como instrumento una encuesta a una muestra de 238 personas de una población de colaboradores del área de congelado. De acuerdo a los resultados se respalda y llega a la conclusión que los factores más relevantes presentes en la rotación del personal operativo en el área de congelado son en primer lugar, el factor progreso profesional, dentro del que se encuentra el porcentaje de ascensos con un 79.4% de personas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Es decir en el área de congelado, el personal siente que se le brinda pocas o muy pocas posibilidades de ocupar un puesto mejor.

Así mismo, en segundo lugar, el factor salario, dentro del que se encuentra el porcentaje de descanso temporal con un 70.6% de personas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Seguido del indicador político de la organización, en la que se muestra un 57.9% de personas que se sienten inseguras al dejar sus pertenencias en vestuario.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

Actualmente, la definición de clima organizacional es un contenido que trae consigo un alto interés en los distintos profesionales y en las diferentes disciplinas; comenzando desde su propia razón de ser en los entornos organizacionales identificando la significancia del estudio en la cual se prioriza las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

Según Goncálves (2000), citado en Huamani (2015) expresa que:

El clima organizacional es el entorno donde los colaboradores realizan sus actividades diarias, interactúan con sus jefes, se interrelacionan entre compañeros y proveedores; ese clima puede presentar problemas y obstáculos que perjudican la productividad laboral entre los trabajadores que se encuentran dentro o fuera de la organización; pero también puede ser un indicador relevante para una mejoría; de la misma forma podría ser un elemento de influencia o distinción dentro de la conducta de las personas que lo conforman (p.28).

De acuerdo con Chiavenato (2007), el clima organizacional hace referencia al entorno en donde se involucran los trabajadores de la compañía, se encuentra fuertemente vinculado a la motivación del personal y muestra la forma adecuada los atributos motivacionales del entorno organizacional. Por tal motivo, es adecuado un clima óptimo para poder cumplir los objetivos y metas organizacionales.

El escritor, suscita que los individuos prácticamente se encuentran ineludibles a acoplarse a una diversidad de circunstancias para que complazcan sus

necesidades y conservar una estabilidad emocional, lo cual se precisa como adaptación lo que no solo hace alusión a las satisfacciones de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que además a las necesidades dentro de una sociedad.

Dentro de una organización el clima no se puede ver, ni tocar, ello está conformado por sucesión de elementos que estipulan el prototipo de clima en la que trabajan los colaboradores; lo cual se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- 1) La cultura de los trabajadores, que toman en cuenta sus actitudes, valores, personalidad y percepciones dentro de la empresa.
- 2) Los equipos en la compañía, la infraestructura, los procedimientos, normativas y documentos.
- 3) Las necesidades, motivación, esfuerzo y refuerzo.
- 4) Liderazgo, influencia, políticas, poder, estilo.
- 5) Sus macro y micro dimensiones de la estructura.
- 6) Los procedimientos organizacionales, evaluación, método de retribución, comunicación y finalmente la metodología en la toma de decisiones.

#### **2.2.1.1 Características del Clima Organizacional**

Según Salom (1994), citado en Huamani (2015), el clima organizacional involucra una referencia continua de los integrantes en relación a su permanencia en la compañía. Se encuentran las características más significativas:

Las variables que conceptualizan el clima son peculiaridades que poseen un vínculo con el entorno laboral.

- Posee un alto impacto acerca de las conductas de los integrantes dentro de la compañía. Por otro lado, un inadecuado clima traerá

consecuencia como inconvenientes en la organización y una pésima coordinación entre colaboradores de las áreas en general.

- Perjudica el nivel de responsabilidad e identificación del total de integrantes de la empresa con ésta. Existe una elevada probabilidad de alcanzar los objetivos de identificación de los integrantes en una compañía siempre y cuando esté presente un buen clima organizacional; no obstante, un clima deficiente la empresa no conseguirá un significativo grado de identificación.
- Se encuentra influenciado por el comportamiento y valores de los integrantes, así como de las estrategias, dirección, políticas, técnicas de gestión.
- Los indicadores como el ausentismo y la rotación colosal podrían ser un síntoma del mal clima existente. De forma similar sucede con la insatisfacción laboral. La manera de acometer estos inconvenientes, pueden ser dificultosos, en vista de que involucra ejecutar alteraciones en las variables que concurra el clima organizacional.

### **2.2.1.2 Factores que conforman el Clima Organizacional**

Según Goncálves (2000), los elementos intrínsecos y extrínsecos de la empresa actúan relativo al desempeño de los integrantes en la organización y atribuyen al entorno en el que laboran. Estos elementos no intervienen de forma directa con la empresa, sino que actúa sobre las percepciones que los integrantes tienen sobre los factores.

Aunque, estas apreciaciones acatan muchas veces de las interacciones, actividades y otra secuencia de prácticas que posee cada integrante de la compañía. Entonces, el clima organizacional manifiesta la interrelación existente entre características personales y organizacionales. (Goncálves, 2000).

Cada institución incluido en un medio ambiente que cuenta con elementos internos y externos, están constituidos por componentes sociales, físicos,

tecnológicos, económicos y políticos; que de cualquier forma perjudican y se perjudica por las políticas y procesos organizacionales, por lo cual los programas desarrollados para el área de administración de los recursos humanos deben tomar en cuenta los elementos nombrados.

### **2.2.1.3 Dimensiones del Clima Organizacional**

Es oportuno conocer las distintas dimensiones a fin de que se realice un diagnóstico del clima organizacional analizada por expertos que definen los componentes que afectan directamente al entorno o ambiente de las organizaciones.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) para evaluar el clima organizacional, postula la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada organización, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Estructura.** Percepción de los deberes, de las normas y de las políticas dentro de una compañía.
2. **Responsabilidad.** También conocida como “Empowerment”. Sentirse su propio jefe, es decir poseer autonomía.
3. **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
4. **Recompensa.** Percepción de imparcialidad en la retribución cuando el desempeño se encuentra bien realizado.
5. **Desafío.** Nivel de responsabilidad para asumir nuevos retos en el entorno de trabajo.
6. **Relaciones.** El involucramiento de sentimientos de soporte y de amistad que prueban los trabajadores en el contexto laboral.

7. **Conflictos.** Es la seguridad que un colaborador pone en su clima dentro de sus labores o como está preparado para asumir con responsabilidad las diferencias de opiniones en su entorno.
8. **Estándares.** Es la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.
9. **Identidad.** Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

En sus investigaciones en la Universidad de Michigan, Bowers y Taylor (1972) estudiaron cinco dimensiones para examinar el clima organizacional, a saber:

1. **Apertura a los cambios tecnológicos.** Se apoya en el inicio manifestado por la dirección frente a los modernos recursos o equipos permitan mejorar las funciones de sus colaboradores.
2. **Recursos Humanos.** Es la atención que deben recibir los colaboradores por parte de la gerencia.
3. **Comunicación.** Son la forma para interactuar en la organización y el ingreso adecuado de los reclamos.
4. **Motivación.** Hace referencia a las circunstancias que hace que el trabajador labore de forma más o menos intensa en la organización.
5. **Toma de decisiones.** Valora la información disponible y empleada en la toma de decisiones internas de la organización, así también como la función del colaborador en este procedimiento.

Levering y Moskowitz (1981), en su libro “The 100 Best Companies to Work for in America”, tras 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo; dieron origen a la creación de Great Place to Work.

Para GPTW, las dimensiones a considerar para crear un excelente lugar de trabajo son 5:

### **1. Credibilidad**

Hace referencia a la percepción que posee el colaborador con respecto a sus superiores y a la empresa. Existe una alta credibilidad si se desarrolla las competencias siguientes:

- Comunicación: Originando la información correspondiente y clara posible sobre la empresa para los trabajadores. Impulsar la cordialidad a los dirigentes.
- Habilidad Gerencial: Acrecentado la competencia en los líderes en su visión y dirección del negocio, tal como la organización de los medios.
- Integridad: Poseer una ética dentro del negocio y asegurar la credibilidad y estabilidad de los superiores.

### **2. Respeto**

Hace alusión a lo que el trabajador cree que es observado por sus directivos. Existe mayor respeto si se desarrolla las siguientes competencias:

- Apoyo profesional: Progresando las tácticas profesionales de los trabajadores, suministrando equipos y medios para el desempeño, buscando un buen cumplimiento y el alcance de las metas.
- Colaboración: Motivando a los jefes a aceptar y responder las ideas y sugerencias de los colaboradores.



- Valoración del individuo: Incentivando al equilibrio tanto de la vida personal como la profesional. Ofreciendo infraestructuras y herramientas adecuadas en el entorno laboral, lo cual generará un ambiente emocionalmente saludable.

### **3. Imparcialidad**

Hace referencia a la omisión de discriminación. Se encuentra la justicia y las normas de una manera clara. Si se aplica las siguientes competencias existiría mayor imparcialidad:

- Equidad: Constituyendo la estabilidad en medio de la compensación y la labor. Afirmando que el trato entre el personal es igual entre todos los colaboradores sin importar sus cargos.
- Imparcialidad: Estableciendo la carencia de preferencias y “politiquería” con la finalidad de tener mayores ventajas.
- Justicia: Cuidar que no haya y mucho menos que se conceda algún tipo de discriminación. Instituyendo módulos de apelación, recepción de quejas y consultas.

### **4. Orgullo**

Hace alusión al valor que posee el trabajo, en el momento en el que nos hallamos como parte de la empresa. Se produce un alto índice de orgullo si desarrollamos las competencias a mencionar:

- Trabajo Individual: Suscitando al sentimiento en el campo laboral como un concepto muy significativo y que le da un valor agregado a la compañía.
- Trabajo en Equipo: Exaltar los éxitos del equipo. Formando un entorno de orgullo a fin de alcanzar los propósitos y las metas, gracias al apoyo de los todos los miembros de un equipo.

- Imagen Corporativa: Promoviendo la imagen organizacional ante sus trabajadores. Propulsando la participación a la sociedad.

## 5. Camaradería

Cuando hay una conexión entre familia y equipo laboral. Habría una mayor camaradería si se emplea lo siguiente:

- Familiaridad: Fomentando un entorno adecuado y cómodo para trabajar.
- Hospitalidad: Planteando sistemas de inducción como bienvenida.
- Sentido de equipo: Motivar e incitar un sentimiento de familia a partir de trabajos en equipo a fin de cumplir todos juntos un mismo objetivo.

### 2.2.1.4 Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo con la propuesta de Likert (1968) citado en Pérez & Rivera (2015), los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

#### 1. Clima de tipo Autoritario.

- **Sistema I. Autoritario Explotador:** se singulariza ya que la parte de dirección no genera la suficiente confianza a sus trabajadores, posee un clima de miedo, existe una interacción prácticamente nula entre jefes y subordinados y la toma de decisión es únicamente dada por los superiores.
- **Sistema II. Autoritario Paternalista:** en este sistema existe una adecuada confianza entre superiores y colaboradores, se emplean incentivos y sanciones como origen a la motivación

para los colaboradores y de ese modo los jefes a cargo empleen una herramienta de control.

## 2. Clima de tipo Participativo.

- **Sistema III. Consultivo:** existe un nivel de confianza moderado entre los colaboradores y los superiores; asimismo se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones, se desea satisfacer necesidades de afecto, se encuentra la interrelación por ambas partes; existe la delegación.
- **Sistema IV. Participación en Grupo:** existe un alto nivel de confianza entre los colaboradores y superiores frente a las toma de decisiones en forma vertical y horizontal en las diversas áreas de trabajo.

### 2.2.2 Rotación de Personal

Rodríguez (1988) en su artículo publicado “Introducción a la Psicología del trabajo” puntualiza a la rotación de personal como “la equidad del individuo de buscar oportunidades e incentivos nuevos y además mejorar el status de forma personal y profesional, es algo intrínseco a la naturaleza humana y extraña múltiples factores efectivos hacia el desarrollo profesional de la persona”. Así mismo, complementa esta definición como “la variación que los trabajadores efectúan de una empresa a otra, a fin de evolucionar profesionalmente, a partir de la adquisición de experiencias nuevas que les posibilita el enriquecimiento de habilidades, conocimiento y del mismo modo mejorar su nivel remunerativo”. (p. 247-248).

Para Pineda (2010) la rotación de personal se entiende como “la cantidad de colaboradores que se retiran e ingresan en relación con la totalidad de una compañía, sector, nivel jerárquico, área o puesto” (p. 30).

Chiavenato (2007) refiere que la rotación de personal es: “La variación de trabajadores dentro de una compañía, dicho de otro modo, los individuos que ingresan y egresan en una empresa” (p.135).

Por otro lado, (Román 2005, p.6) sostiene que: “La rotación de personal es efecto de algunos fenómenos delimitados en el exterior o el interior de la compañía que restringe el comportamiento y la actitud de los colaboradores”.

Para el área de recursos humanos, uno de los principales problemas, es la rotación de trabajadores ya que genera un desequilibrio entre la formación y el nivel de ventas. Ello preocupa a los gerentes pues ello ven mermados el cumplimiento de las metas.

#### **2.2.2.1 Tipos de Rotación de Personal**

De acuerdo con Taylor (1999) indica que se tiene 3 tipos de desvinculación en las empresas:

- **La Rotación Laboral Voluntaria**

Se ocasiona a partir de que el trabajador toma la decisión de separarse de la empresa por motivos personales o profesionales.

Asimismo, se da cuando al colaborador le surgió o encontró una mejor propuesta de trabajo, cambio de profesión o tomo la decisión de dedicarle más tiempo a la familia. La decisión puede darse por los siguientes motivos; el trabajador medita que su actual labor no lo satisface, lo cual podría llegar a darse por las pésimas condiciones, los bajos salarios, mínimas prestaciones, inadecuada comunicación con su jefe, etc. La rotación voluntaria muestra aún otro grupo de contextos, para atención de la gestión de los trabajadores.

- **La Rotación Laboral Voluntaria Inevitable**

Por motivos más vitales de la persona que ya se sobrepasa del control de la compañía.

- **La Rotación Laboral Involuntaria**

Se origina cuando la alta dirección toma la decisión de despedir a un colaborador por motivos económicos o por alguna mala relación entre el empleado y la empresa. Los rompimientos laborales involuntarios conjeturan la consecuencia de decisiones muy dificultosas, que poseen un abismal impacto en la empresa y, especialmente, en el colaborador que abandona su posición laboral.

Por su parte Chiavenato (2007) presenta los siguientes tipos de rotación:

**Rotación interna:** Hace referencia a la rotación que da un personal, pero dentro de la compañía por ejemplo para cambiar de algún puesto.

Así tenemos:

- *Transferencia:* Sería el cambio de puesto de algún colaborador, pero sin cambiar su sueldo ni mayor jerarquía.
- *Ascensos:* Hace referencia al cambio de puesto del colaborador, lo cual supone un nuevo puesto y un mayor sueldo.
- *Promociones:* Hace referencia al acrecentamiento de categoría, en otras palabras, al aumento de salario más no al cambio de un puesto.
- *Descensos:* Cuando se traslada de un puesto de alta relevancia y sueldo a otro que conjetura características menores.

**Rotación externa:** Se da por el ingreso y egreso de personal en la empresa. En estas ocasiones pueden ser por motivos como; el fallecimiento del trabajador, jubilación, discapacidad permanente, despido, mala selección, etc.

### 2.2.2.2 Causas de la Rotación de Personal

En un corto tiempo el colaborador emigra a otra empresa ello por el motivo de que la empresa descubrió que el individuo no es el idóneo para el puesto

o por decisión propia del seleccionado al encontrar mejores propuestas laborales y con mayores beneficios; ello atenta contra la organización pues se lleva conocimiento valioso en su formación y experiencia.

Para Zimmermann, 2010 (citado en Cruz, Valeriano & Flores, 2013) las causas comúnmente son “La falta de un plan de carrera, mal clima laboral, problemas con el superior o jefe, y el descontento con la remuneración. En Perú la relación con el jefe es una de las causas que más se repite, y en organizaciones con poca cultura de Liderazgo es una causa que no es fácil de atender”

Según Reyes 1993 (citado en Arroyo, 2015), “La rotación de personal posee diferentes causas, podríamos ante todo dividir las en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria”.

#### **1. Rotación forzosa; podemos señalar:**

- **Por muerte:** Al fallecer un trabajador y debe ser reemplazado por otro.
- **Por jubilación:** Como toda organización tiene planificaciones en las cuales hay casos donde obligan a los colaboradores a retirarse de la compañía por el cumplimiento de sus años de labor, corrientemente mezcladas con cierta edad.
- **Por incapacidad permanente:** Al incapacitarse algún colaborador, debe ser reemplazado por otro individuo.
- **Por enfermedad:** Presentado por alguna incapacidad o problema de salud grave.

#### **2. Rotación voluntaria; podemos señalar:**

- Examinación de mejores sueldos.
- El inadecuado trato por parte del superior.

- Falta de incentivos ante los progresos o el hecho de realizar ascensos.
- Trabajo no grato para el obrero o empleado.
- Inoportunas condiciones de trabajo.
- Por incorrecta selección del personal.
- Por motivos familiares o personales.

### **2.2.2.3 Factores que determinan la rotación de personal**

Chiavenato (2007) considera a las siguientes variables como posibles factores que decretan la rotación de personal:

#### **Fenómenos externos:**

- Posicionamiento de la oferta y de la demanda de recursos humanos.
- Coyuntura económica.
- En el mercado laboral se encuentran las oportunidades necesarias, etcétera.

#### **Fenómenos internos:**

- Política de la remuneración de la compañía.
- Normativas y directivas de la empresa.
- Tipología de control que se emplea a los trabajadores.
- Coyuntura de crecimiento competitivo.
- Entorno laboral agradable y personal motivado.
- Una infraestructura adecuada para desempeñar de forma adecuada las actividades.

- Valores en la organización (p.139-140)

Asimismo, Milkovich y Boudreau (1997, p. 305) sostienen que la decisión del personal de dejar o abandonar su puesto de trabajo se debe a factores internos de la organización, a factores relacionados con las características del individuo, y a factores del mercado de trabajo.

Los factores personales o del individuo, están asociadas a las características socio demográficas de los trabajadores tales como la edad, educación y responsabilidad familiar, así como otras condiciones relacionadas con la posición que ocupa en su centro de trabajo (nivel jerárquico, nivel de habilidad, estatus, y profesionalismo).

### **Factores Organizacionales:**

Los diferentes componentes de la organización que impulsan al colaborador a retirarse de la organización o abandonar su puesto de trabajo de forma voluntaria en la empresa es realmente inmensa, estos factores son la visión, conducta, valores, normativas y prácticas organizativas, las prestaciones brindadas a los empleados, el contenido de trabajo, los estilos de supervisión, las relaciones interpersonales con los equipos de trabajo, condiciones de trabajo, entre otras. Sin embargo, para los fines de esta tesis se considerarán los siguientes: las relaciones interpersonales con los grupos de trabajo, los estilos de supervisión, las prestaciones brindadas a los empleados, las condiciones físicas de trabajo. Se considera que estos factores pueden incrementar o generar en el colaborador el impulso de rotar voluntariamente de la empresa.

### **Factores Personales**

Los factores que impulsan a la salida de la empresa son: la edad porque las perspectivas de trabajo no son las iguales para otras edades; el género; la escolaridad, ya que evidentemente la posibilidad de encontrar empleos está fuertemente asociada a los estudios y experiencia laboral que posea el individuo; el estado civil y cantidad de dependientes, también influyen en la



determinación de retirarse de la empresa porque las exigencias de subsistir pueden ser distintos para una persona casada que para una persona soltera.

### **Factores del Mercado de Trabajo**

El mercado laboral está regulado por el estado, quien a través de la legislación laboral establece las normas y pautas que deben regir en las relaciones laborales. Asimismo, este se rige por medio de normativas y leyes.

#### **2.2.2.4 Índice de Rotación de Personal**

Chiavenato (2007) expresa que “el índice para determinar la rotación de los trabajadores, tiene como base el nivel de ingresos y las separaciones del personal trabajando o disponible en la empresa en un periodo determinado y en valores porcentuales” (p.137).

Teniendo en cuenta esto, Chiavenato plantea la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde:

S = Separaciones de personal en un tiempo establecido

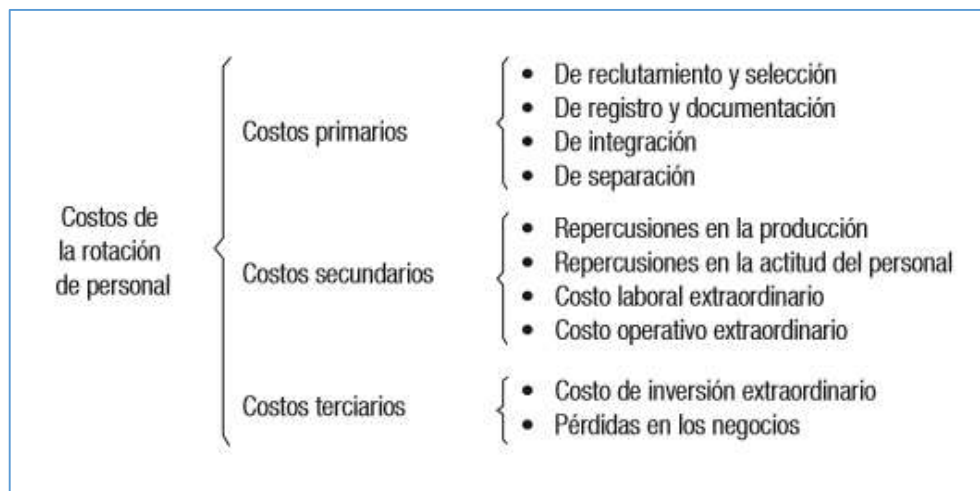
PE = Personal trabajando en un periodo determinado.

Para determinar el retiro de personal y los motivos, en el índice de rotación no se deben considerar sus ingresos económicos, sino se toma como referencia las separaciones, ya sean por iniciativa de la empresa o voluntaria por parte del colaborador.

### 2.2.2.5 Costos de Rotación de Personal

La rotación de personal genera a las empresas diversos costos que son difíciles de recuperar en el corto plazo.

De acuerdo con (Chiavenato, 2007, p. 142-144) la rotación de personal implica para la empresa tres tipos de costos, primarios, secundarios, y terciarios; los cuales se definen como:



**Fuente:** Chiavenato, I. (2007), p.144.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis General**

- Existe una relación inversamente proporcional entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

#### **3.1.2. Hipótesis Específicos**

- Existe una relación inversamente proporcional entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Existe una relación inversamente proporcional entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Existe una relación inversamente proporcional entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Existe una relación inversamente proporcional entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.
- Existe una relación inversamente proporcional entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

### 3.2. Operacionalización de variables

<b>"Clima organizacional y su relación con la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017"</b>				
<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Según Chiavenato (2007): "El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes." (p. 58).	* Credibilidad	* Comunicación	N° 1
			* Habilidad Gerencial	N° 2
			* Integridad	N° 3
		* Respeto	* Apoyo Profesional	N° 4
			* Colaboración	N° 5
			* Interés como persona	N° 6
		* Imparcialidad	* Equidad en recompensas	N° 7
			* Ausencia de favoritismo	N° 8
			* Trato justo	N° 9
		* Orgullo	* Trabajo individual	N° 10
			* Trabajo en equipo	N° 11
			* Imagen Corporativa	N° 12
		* Camaradería	* Familiaridad	N° 13
			* Hospitalidad	N° 14
			* Sentido de Equipo	N° 15

<b>"Clima organizacional y su relación con la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017"</b>				
<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	Chiavenato (2007): “La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. (p. 135)	* Renuncia	* Insatisfacción en el trabajo	N° 16
			* Alternativas atractivas	N° 17
			* Condiciones laborales	N° 18
			* Incentivos económicos	N° 19
			* Oportunidades de crecimiento	N° 20
			* Actitud de las personas	N° 21
		* Despido	* Reducción de personal	N° 22
			* Carencia de habilidades	N° 23
			* Desempeño en el cargo	N° 24
			* Conflictos interpersonales	N° 25
			* Compromiso organizacional	N° 26
			* Recolocación profesional	N° 27

## **CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. Tipo de diseño de investigación.**

La investigación realizada es una investigación no experimental, de tipo correlacional con diseño transversal.

Transversal debido a que el estudio se realizó en un determinado periodo (año 2017) y es correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables (el clima organizacional y la rotación de personal) que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos y después se analiza la correlación, siendo el clima organizacional la variable independiente y la rotación de personal la variable dependiente.

### **4.2. Material de estudio.**

#### **4.2.1. Unidad de estudio.**

La unidad de estudio está compuesta por los trabajadores de todas las áreas de ventas (vendedores) de una tienda por departamento ubicada en Plaza Norte periodo 2017.

#### **4.2.2. Población.**

La población está compuesta por 300 trabajadores de una tienda por departamento ubicado en Plaza Norte.

#### **4.2.3. Muestra.**

Se tomó la población muestral de 169 trabajadores de una tienda por departamento ubicada en Plaza Norte.

Para calcular nuestra muestra (n), empleamos la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{NZ^2P(1 - p)}{(N - 1)e^2 + Z^2p(1 - p)}$$

N= 300 (tamaño poblacional)

Z= 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

p= 0.5

e= Error estándar = 0,05

$$n = \frac{288.12}{1.7079}$$

$$n = 169$$

#### **4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

##### **4.3.1. Para recolectar datos.**

En la investigación se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario conformado por 27 preguntas en escala Likert.

##### **4.3.2. Para analizar información.**

El proceso de análisis se realiza en tres etapas. Primero, el análisis de la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, segundo el análisis descriptivo, por medio de tablas y gráficas; y por último el análisis inferencial, donde se contrasta la hipótesis mediante el Rho de Spearman. Ello con el software estadístico SPSS v.23.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Con respecto a la variable independiente: Clima organizacional

Los resultados obtenidos, en el personal de una tienda por departamento, en relación a la variable independiente fueron los siguientes:

Tabla 1

#### *Distribución de frecuencias de clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	77	45,6	45,6	45,6
Medio	84	49,7	49,7	95,3
Alto	8	4,7	4,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

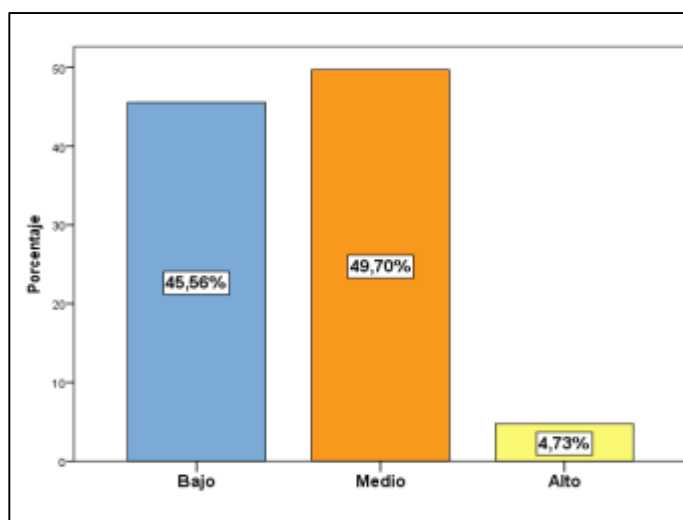


Figura 1. Clima organizacional

#### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la encuesta a los trabajadores, un 49,70% indican que el clima organizacional tiene un nivel medio, mientras que el 45,56% comentan que tiene un nivel bajo y solo para el 4,73% es alto. Ello se debe a que la baja credibilidad de los directivos en sus acuerdos o promesas; imparcialidad entre los colaboradores, ya que no existe una equidad en recompensas o trato. Asimismo, como orgullo el cual denota problemas en trabajos de equipo.

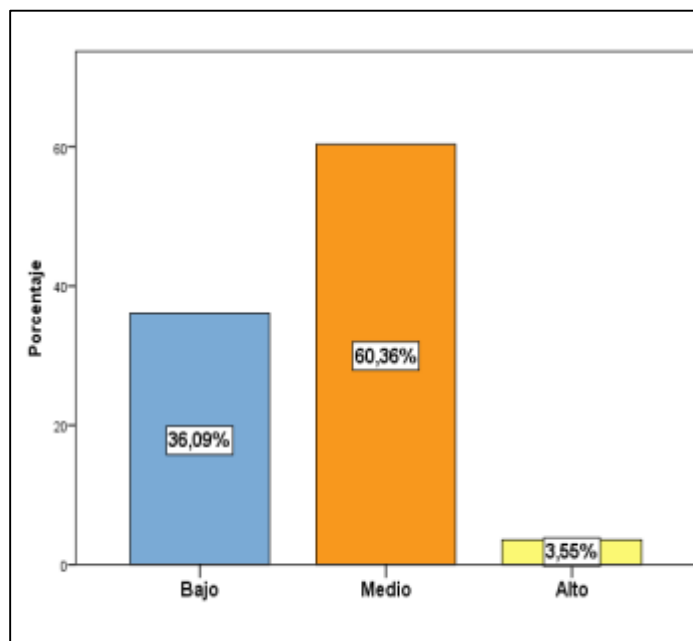


### 5.1.1. Dimensión credibilidad

Tabla 2

***Distribución de frecuencias de credibilidad***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	61	36,1	36,1	36,1
Medio	102	60,4	60,4	96,4
Alto	6	3,6	3,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	



**Figura 2. Credibilidad**

#### Interpretación

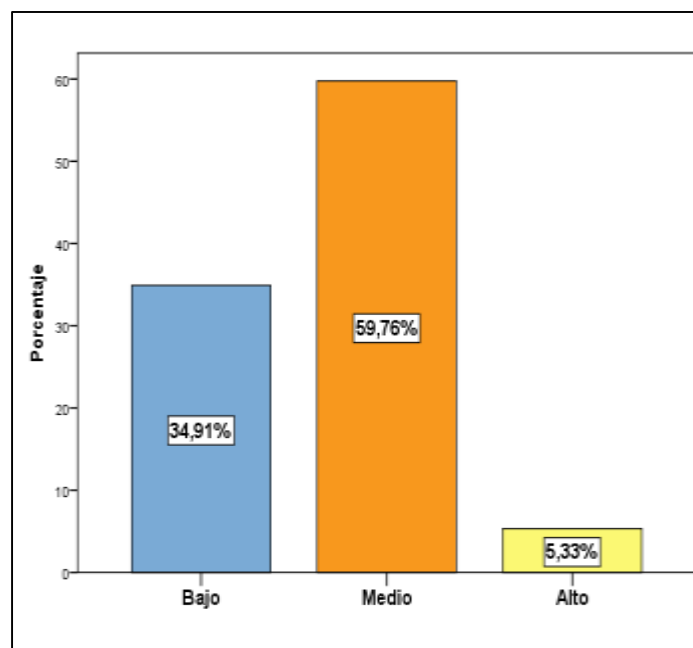
Del total de resultados de la encuesta a los trabajadores, el 60,36% comentan que la credibilidad es medio, mientras que el 36,09% mencionan que es bajo y solo para el 3,55% acotan que es alto. Existen cosas que se deben mejorar respecto a la credibilidad; ya que no se presenta una comunicación asertiva entre los directivos y colaboradores, una carencia de habilidades gerenciales (actitudes, liderazgo y motivación).

### 5.1.2. Dimensión respeto

**Tabla 3**

***Distribución de frecuencias de respeto***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	59	34,9	34,9	34,9
Medio	101	59,8	59,8	94,7
Alto	9	5,3	5,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	



***Figura 3. Respeto***

#### **Interpretación**

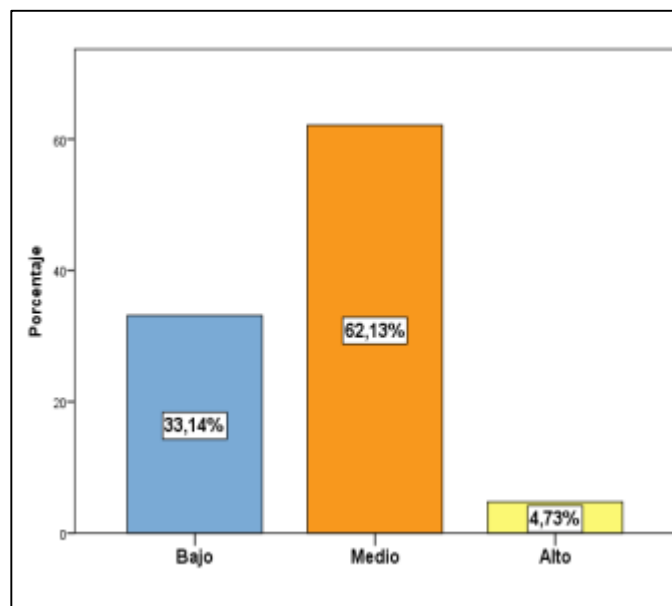
De acuerdo con los resultados de la encuesta a los trabajadores, un 59,76% manifiestan que el respeto tiene un nivel medio, mientras que el 34,91% indican que el respeto tiene un nivel bajo y solo para el 5,33% es alto. Asimismo, existe un bajo compromiso con el desarrollo profesional de los colaboradores, y bajo apoyo colaborativo e intereses por los demás; pues en muchos casos es más importante el cumplimiento de meta personal; que la misión organización.

### 5.1.3. Dimensión imparcialidad

Tabla 4

***Distribución de frecuencias de imparcialidad***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	56	33,1	33,1	33,1
Medio	105	62,1	62,1	95,3
Alto	8	4,7	4,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	



**Figura 4. Imparcialidad**

**Interpretación:**

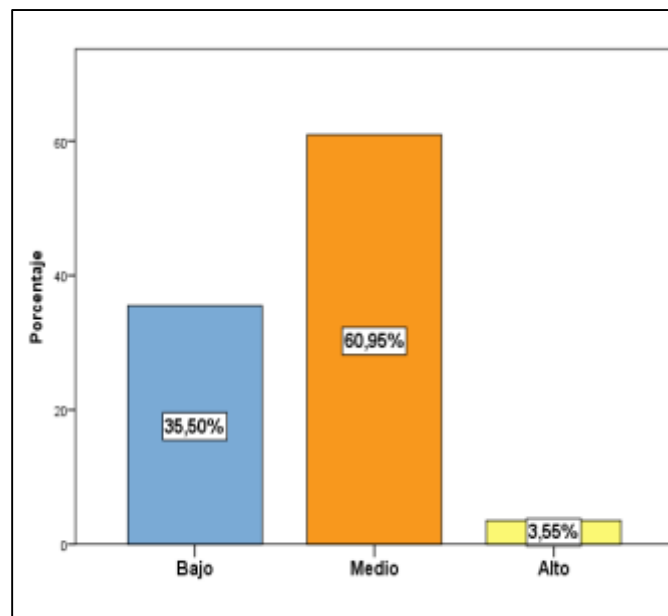
Del total de resultados de la encuesta a los trabajadores, un 62,13% manifiestan que la imparcialidad es medio, mientras que el 33,14% comenta que es bajo y solo para el 4,73% es nivel alto. Ello se debe a que no hay una equidad en recompensas para reconocer la labor de los trabajadores; asimismo, se presente algunos problemas de favoritismo con colaboradores.

#### 5.1.4. Dimensión orgullo

Tabla 5

*Distribución de frecuencias de orgullo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	60	35,5	35,5	35,5
Medio	103	60,9	60,9	96,4
Alto	6	3,6	3,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	



**Figura 5. Orgullo**

#### Interpretación

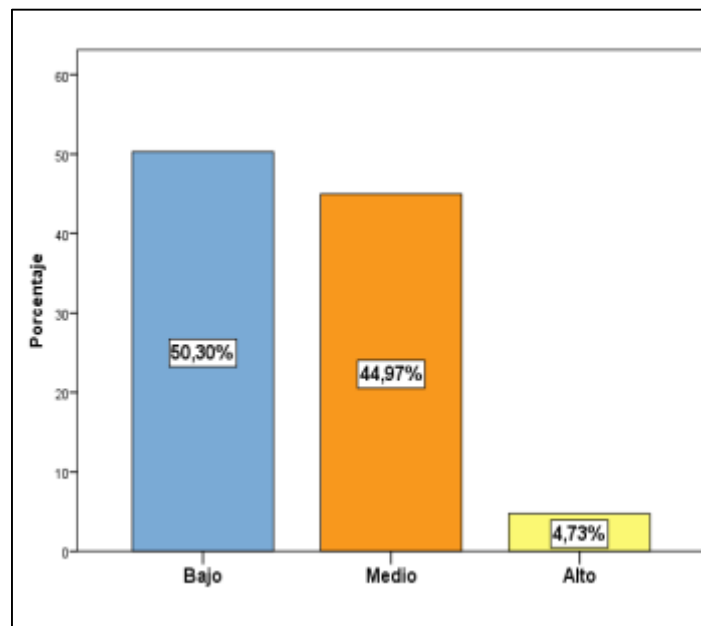
Del total de resultados de la encuesta a los trabajadores, un 60,95% indican que el orgullo tiene un nivel medio, mientras que el 35,50% dicen que tiene un nivel bajo, y solo el 3,55% comenta que es un nivel alto. Ello se debe, a que no hay un eficiente trabajo individual por falta de capacitación; ello repercute en la imagen corporativa de la empresa.

### 5.1.5. Dimensión camaradería

Tabla 6

***Distribución de frecuencias de camaradería***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	85	50,3	50,3	50,3
Medio	76	45,0	45,0	95,3
Alto	8	4,7	4,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	



**Figura 6. Camaradería**

#### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados de la encuesta a los trabajadores, un 50,30% mencionan que la camaradería tiene un nivel bajo en la empresa, mientras que 44,97% indican que es medio y solo el 4,73% mencionan que es alto. La familiaridad y hospitalidad entre los trabajadores es bajo, porque se están focalizando más en una meta económica, que el trabajar en armonía y con empatía; el sentido de trabajo en equipo se está perdiendo.

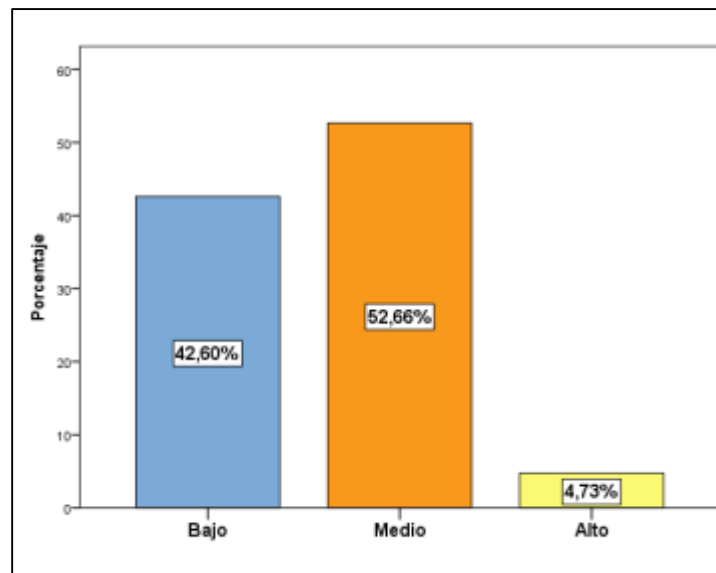
## 5.2. Con respecto a la variable dependiente: Rotación de personal

Los resultados obtenidos, en el personal de una tienda por departamento, en relación a la variable dependiente fueron los siguientes:

**Tabla 7**

***Distribución de frecuencias de rotación de personal***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	72	42,6	42,6	42,6
Medio	89	52,7	52,7	95,3
Alto	8	4,7	4,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	



**Figura 7. Rotación de personal**

### Interpretación

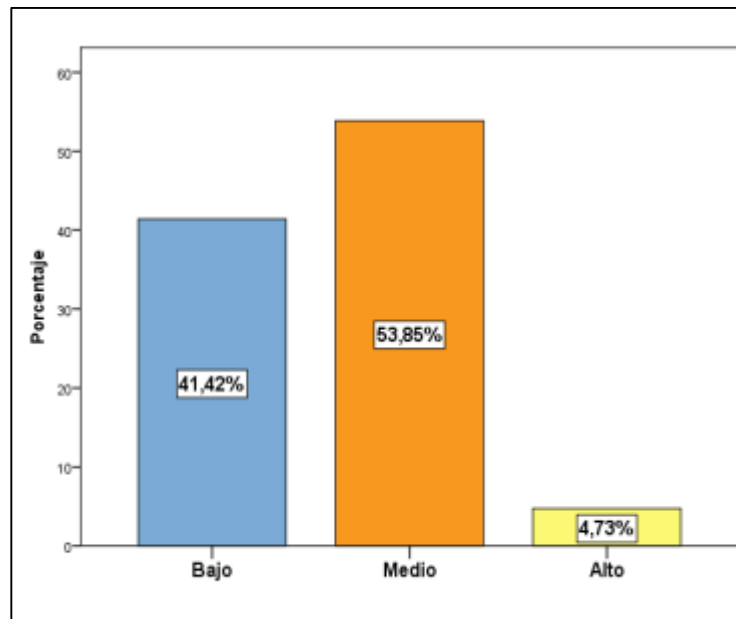
Del total de resultados de la encuesta a los trabajadores, un 52,66% indican que la rotación del personal tiene un nivel medio, mientras que el 42,60% comentan que la rotación del personal es baja y solo el 4,73% dicen que es alto. Ello se debe a que la renuncia o despido laboral siempre está latente en la mente de los colaboradores, perjudicando con ello su desempeño o productividad en la organización.

### 5.2.1. Dimensión renuncia

**Tabla 8**

***Distribución de frecuencias de renuncia***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	70	41,4	41,4	41,4
Medio	91	53,8	53,8	95,3
Alto	8	4,7	4,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	



***Figura 8. Renuncia***

#### **Interpretación**

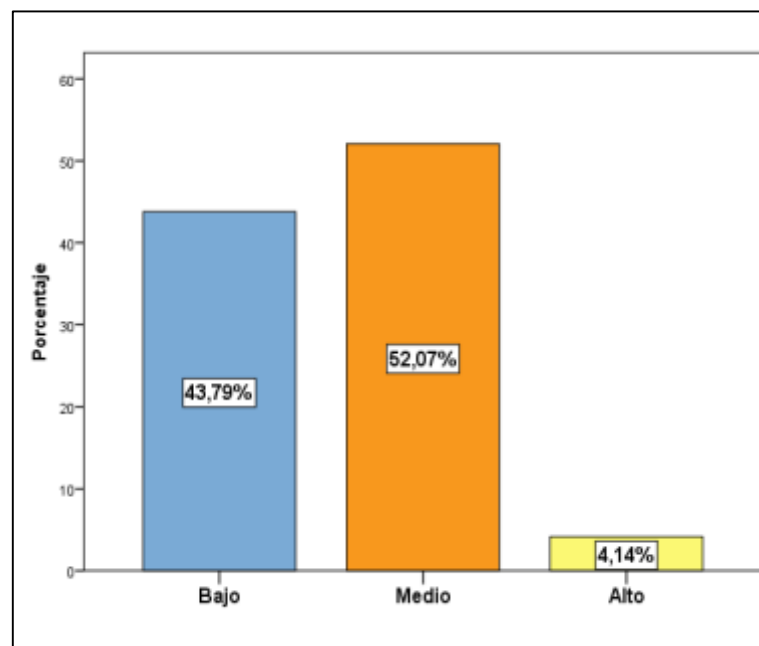
Del total de resultados de la encuesta a los trabajadores, un 53,85% comentan que la dimensión renuncia presenta un nivel medio, mientras que el 41,42% indican que presenta un nivel bajo, y solo para el 4,73% tiene un nivel alto. Este proceso se genera ya que existe insatisfacción en el trabajo, condiciones laborales no adecuadas y pocas oportunidades de crecimiento laboral.

## 5.2.2. Dimensión despido

Tabla 9

### *Distribución de frecuencias de despido*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	74	43,8	43,8	43,8
Medio	88	52,1	52,1	95,9
Alto	7	4,1	4,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	



**Figura 9. Despido**

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados de la encuesta a los trabajadores, un 52,07% comenta que la dimensión despido tiene un nivel medio, mientras que el 43,79% indica que tiene un nivel bajo, y solo para el 4,14% tiene un nivel alto; ello se debe a que los colaboradores saben que pueden ser despedidos por reducción de personal, bajo desempeño laboral o conflictos interpersonales.



### 5.3. Contrastación de hipótesis

#### 5.3.1. Se establece hipótesis nula - alternativa

H0: Existe una relación inversamente proporcional entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

H1: No existe una relación inversamente proporcional entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

#### 5.3.2. Nivel de significancia:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### 5.3.3. Coeficiente de correlación

Rho de Spearman

#### 5.3.4. Regla de decisión

Si  $p < 0.05$  entonces se rechaza H1

#### 5.3.5. Matriz de correlaciones

**Tabla 10**

***Correlación entre el clima organizacional y rotación de personal***

		VAR1_CLIMA ORGANIZACIONAL	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman	VAR1_CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000
	ORGANIZACIONAL	Sig. (bilateral)	,850**
		N	,000
	VAR2_ROTACIÓN DE	Coeficiente de correlación	169
	PERSONAL	Sig. (bilateral)	169
		N	,850**

**Fuente:** Software Spss v.23

### Interpretación:

De acuerdo con lo observado en la tabla anterior, la sig = 0.000 < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017; con un grado de correlación del 0,850.

### Hipótesis Específica 1

H1: Existe una relación inversamente proporcional entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

H0: No existe una relación inversamente proporcional entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

$\alpha = 0.05$  (significancia teórica)

**Tabla 11**  
**Correlación entre la credibilidad y la rotación de personal**

		DIM1_CREDIBILIDAD	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL
Rho de	Coeficiente de correlación	1,000	,794**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	169	169
Spearman	Coeficiente de correlación	,794**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	169	169

**Fuente:** Software Spss v.23

### Interpretación

Con lo observado en la tabla anterior, la sig = 0.000 < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017; con un grado de correlación del 0,794.

## Hipótesis Específica 2

H1: Existe una relación inversamente proporcional entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

H0: No existe una relación inversamente proporcional entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

$\alpha = 0.05$  (significancia teórica)

**Tabla 12**  
**Correlación entre el respeto y la rotación de personal**

		DIM2_RESPETO	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
	DIM2_RESPETO	Sig. (bilateral)	,759**
		N	,000
Spearman		Coefficiente de correlación	169
	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL	Sig. (bilateral)	,759**
		N	,000
			169

**Fuente:** Software Spss v.23

## Interpretación

Respecto a lo observado en la tabla anterior, la sig = 0.000 < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017; con un grado de correlación del 0,759.

### Hipótesis Específica 3

H1: Existe una relación inversamente proporcional entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

H0: No existe una relación inversamente proporcional entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

$\alpha = 0.05$  (significancia teórica)

**Tabla 13**  
**Correlación entre la imparcialidad y la rotación de personal**

		DIM3_IMPARCIALIDAD	VAR2_ROTACIÓN DEPERSONAL
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,769**
	DIM3_IMPARCIALIDAD Sig. (bilateral)	.	,000
	N	169	169
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,769**	1,000
	VAR2_ROTACIÓNDEPERSONAL Sig. (bilateral)	,000	.
	N	169	169

**Fuente:** Software Spss v.23

### Interpretación

A partir con lo observado en la tabla anterior, la sig = 0.000 < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017; con un grado de correlación del 0,769.

### Hipótesis Específica 4

H1: Existe una relación inversamente proporcional entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

H0: No existe una relación inversamente proporcional entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

$\alpha = 0.05$  (significancia teórica)

**Tabla 14**  
**Correlación entre el orgullo y la rotación de personal**

		DIM4_ORGULLO	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	DIM4_ORGULLO	Sig. (bilateral)	,761**
		N	,000
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL	Sig. (bilateral)	,000
		N	,169

**Fuente:** Software Spss v.23

### Interpretación

Respecto a lo observado en la tabla anterior, la sig = 0.000 < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017; con un grado de correlación del 0,761.

## Hipótesis Específica 5

H1: Existe una relación inversamente proporcional entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

H0: No existe una relación inversamente proporcional entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017.

$\alpha = 0.05$  (significancia teórica)

**Tabla 15**  
**Correlación entre la camaradería y la rotación de personal**

		DIM5_CAMARADERÍA	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL
Rho de	Coeficiente de correlación	1,000	,732**
	DIM5_CAMARADERÍA Sig. (bilateral)	.	,000
	N	169	169
Spearman	Coeficiente de correlación	,732**	1,000
	VAR2_ROTACIÓN DE PERSONAL Sig. (bilateral)	,000	.
	N	169	169

**Fuente:** Software Spss v.23

## Interpretación

De acuerdo con lo observado en la tabla anterior, la sig = 0.000 < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017; con un grado de correlación del 0,732.

#### 5.4. Análisis de la confiabilidad

Prueba alfa de Cronbach

**Tabla 16**  
**Rangos de alfa de Cronbach**

<b>RANGO</b>	<b>NIVEL DE CONFIABILIDAD</b>
<b>[0.7 – 0.8]</b>	Bueno
<b>[0.8 – 0.9]</b>	Muy Bueno
<b>[0.9 – 1.0]</b>	Excelente

**Fuente:** Elaboración propia

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,870	27

**Fuente:** Software Spss v.23

#### **Interpretación**

De acuerdo con los datos estadísticos, el alfa de Cronbach tiene como resultado 0.870 y según la tabla de rangos de alfa de Cronbach presenta un rango muy bueno, eso quiere decir que son confiables los datos de la encuesta.

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

El estudio realizado tiene como objetivo determinar la relación existente entre Clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017. Con una población de 300 personas, con ello se procede a discutir los resultados frente a autores que respaldan en tema.

De acuerdo con los resultados de esta investigación se puede inducir la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, lo cual se demostró por medio de la prueba estadística Rho de Spearman donde la significancia bilateral es menor a 0.05. Asimismo, se puede apreciar en la tabla N°1 que el clima organizacional presenta un nivel medio con un 49.7% seguido de un nivel bajo de 45.6%, lo cual quiere decir que existe un alto nivel de insatisfacción con respecto al clima laboral. Ello se debe a sus dimensiones que también presentan un nivel medio, siendo estos la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y la camaradería, observados en la tabla N°2, N°3, N°4, N°5 y N°6, respectivamente. Según Chávez y Flores (2016) en su investigación “Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal de una empresa textil en el distrito de Ate Vitarte en el período 2016”, Uno de los componentes por los cuales la rotación de personal se concentra en los trabajadores menores a 3 meses de antigüedad está relacionado con la selección de personal. En repetidas ocasiones, estas personas no cumplen con el perfil y tienen que ser retirados por periodo de prueba o realizan abandonos de trabajo. Los grandes problemas del clima laboral incluyen la desmotivación del personal operativo ya que sienten no tener buena comunicación con sus jefes inmediatos, así como la entrega inoportuna de los implementos de protección de personal.

Con respecto a la rotación del personal se observó en la tabla N°7 que para el 52.66% de los trabajadores presenta un nivel medio y el 4,73% señala que es alto, es decir, existe una rotación de personal significativa en la tienda por departamento Plaza Norte. Asimismo, sus dimensiones como renuncia y despido presentan un nivel medio y alto para la mayoría de trabajadores, observado en las tablas N° 8 y N°9, determinándose así que los colaboradores perciben condiciones laborales inadecuadas como para mantenerse en el trabajo por un largo periodo, por lo que decidieron separarse de dicha empresa.



En hipótesis específica 1, se observa que existe una relación entre credibilidad y la Rotación de Personal, lo cual se demostró a través de la prueba estadística Rho de Spearman donde la significancia bilateral es menor a 0.05, determinando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna, con un grado de correlación de 0,794. Becerra y Díaz (2016) en su investigación “Factores y rotación del personal operativo del área de congelado de la empresa Camposol SA., 2016”, De acuerdo a los resultados se respalda y llega a la conclusión que los factores más relevantes presentes en la rotación del personal operativo en el área de congelado son en primer lugar, el factor progreso profesional, dentro del que se encuentra el porcentaje de ascensos con un 79.4% de personas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Es decir, en el área de congelado, el personal siente que se le brinda pocas o muy pocas posibilidades de ocupar un puesto mejor.

En la hipótesis específica 2, se puede decir que existe una correlación entre respeto y la Rotación de Personal, lo cual se demostró a través de la prueba estadística Rho de Spearman donde la significancia bilateral es menor a 0.05, determinando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna, con un grado de correlación de 0,759. Por otro lado, en estudio de Pérez y Rivera (2015) titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013”, se concluye que existe un nivel moderado de clima organizacional y satisfacción laboral, por ello, un adecuado clima organizacional es un indicador relevante en la organización ya que influye en la satisfacción.

En la hipótesis específica 3, se puede decir que existe una relación entre imparcialidad y la Rotación de Personal, lo cual se demostró por medio de la prueba estadística Rho de Spearman donde la significancia bilateral es menor a 0.05, determinando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna, con un grado de correlación de 0,769.

Pérez (2013) en su investigación “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la Ciudad de Chiclayo”, la rotación de los colaboradores en la distribuidora de bebidas gasificadas, se debe a varios factores como la poca motivación, la baja remuneración, la baja calidad de vida laboral de los

trabajadores, mala infraestructura, todos estos factores perjudican en la estabilidad laboral de los trabajadores, en la cual se tiene un elevado índice de rotación.

En la hipótesis específica 4, se puede decir que existe una correlación entre orgullo y la Rotación de Personal, lo cual se demostró a través de la prueba estadística Rho de Spearman donde la significancia bilateral es menor a 0.05, determinando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna, con un grado de correlación del 0,769. De igual manera la investigación de Díaz (2013) con su investigación “Identidad organizacional y rotación de personal” (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango), donde se pretendía conocer el nivel de identidad de los colaboradores y las posibles causas de rotación de personal. Concluyendo que la manera como la identidad organizacional influye en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, la comunicación, el trato, compromiso y satisfacción laboral de los empleados hacia la empresa.

Por último, en la hipótesis específica 5 se puede decir que existe una correlación entre camaradería y la Rotación de Personal, lo cual se demostró a través de la prueba estadística Rho de Spearman donde la significancia bilateral es menor a 0.05, determinando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna, con un grado de correlación del 0,732.

Otra investigación es la de Calderón (2013) con su investigación “La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en lubricantes la calzada s.a.), quien concluye que la inestabilidad laboral hace que los trabajadores no tengan confianza en los cambios que se realizan en la organización porque no se encuentran comprometidos y estables en su lugar de trabajo por consiguiente el nivel de rotación es alto generando que se sienta zozobra en los trabajadores.

Por último, en la investigación de Domínguez y Sánchez (2013) denominada “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013”, concluye que el nivel de rotación de personal de la organización tiene un influencia importante en el personal operativo, es decir que el retiro del trabajador afecta la productividad laboral y rentabilidad de la organización. Además, se concluye que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, también se comprobó

que existe una relación directamente proporcional entre la rotación de obreros y rentabilidad.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una relación inversamente proporcional entre el clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017. Asimismo a través de los resultados de la encuesta se pudo conocer que los factores que afectan a la variable rotación de personal se deben al mal clima organizacional de la empresa y aunque el asunto más importante para aceptar un puesto de trabajo lo sigue liderando la remuneración, es el ambiente laboral el que determinaría la continuidad de un empleado.
- Frente a la dimensión credibilidad, uno de los problemas es la comunicación ya que sienten no tener buena comunicación con sus jefes. Éstos no son flexibles al momento de tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, no transmiten seguridad y peor aún, no cumplen con sus promesas. En este sentido, un jefe o supervisor que no sepa comunicarse, que no emplee el tono de voz adecuado, que no tome en consideración lo que dicen sus subordinados y otras actitudes negativas similares; lo que está sembrando es un resentimiento laboral hacia su persona generando zozobra, no solo en su área, sino en toda la organización. En consecuencia, esto es producto de la mala gerencia, es decir, la presencia de un jefe o supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados.
- La percepción del valor respeto para los trabajadores se encuentra vulnerada; esto debido a que el interés hacia la persona queda de lado cuando un trabajador se ausenta, su puesto es cubierto momentáneamente por otro vendedor extendiendo así su jornada de trabajo a causa de la sobrecarga laboral. Los problemas de rotación son más graves que en otros lados ya que no hay candidatos que puedan suplir con brevedad al trabajador ausente debido a la gran cantidad de renuncias que hay por atender.

La mala distribución del personal y los constantes cambios en los horarios de trabajo afectan la armonía familiar y generan malestar en los trabajadores ya que muchos de ellos son estudiantes.

- La investigación dio a conocer que el personal de ventas no mantiene una relación cordial con sus jefes debido a la falta de imparcialidad. Siendo este uno de los puntos donde se tiene mayor oportunidad de mejora; se debe evitar el favoritismo y tratar a las personas de la misma forma y con equidad sin importar la relación personal o afinidades que existan con otros.

Cuando el trabajador percibe la manera en la que la organización lleva a cabo los procedimientos organizacionales es poco ética y justa, puede tener graves efectos como sentimientos negativos, enojo, frustración, resentimiento, bajo compromiso en los colaboradores, división entre los grupos afectando la colaboración interna.

- Otro valor que hay por mejorar es el sentido de orgullo y de pertenencia. El sentimiento de pertenencia es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa porque es condición indispensable para que existan otros elementos importantes como son: trabajo en equipo, motivación laboral, creatividad, mejor estado de ánimo, incluso mejor atención al cliente y comunicación. Un trabajador que se siente parte de una compañía y que además lo presume, no dudará en involucrarse.
- En cuanto a la dimensión camaradería, el sentido de equipo es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo, los trabajadores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Si bien se considera a esta dimensión como una de las fortalezas naturales de la compañía, en gran parte no le dan importancia al esfuerzo mancomunado y la inclinación natural al trabajo colaborativo.

- La medición de clima laboral nos permitió conocer la percepción de los trabajadores y cómo estas inciden en su comportamiento. Es decir, nos permitió conocer cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los trabajadores se comporten o reaccionen de una determinada manera.

## RECOMENDACIONES

- Diseñar programas de capacitación y desarrollo para los directivos y jefaturas en temas de liderazgo y trabajo en equipo a modo que puedan potenciar sus conocimientos y trabajar en sus habilidades blandas.
- En cuanto a los puestos de dirección, tener en cuenta el perfil del puesto y definir las competencias necesarias y las carreras afines para el cargo; esto con el fin de determinar el tipo de profesional competente que pueda dar mejores resultados dentro de la organización.
- Implementar la formación de líneas de carrera de modo que los trabajadores sientan que todos tienen la misma igualdad de oportunidades para ascender a nuevas posiciones, y para dichos ascensos deberán de cumplir ciertos requisitos que la empresa plantee en su evaluación.
- Crear planes alternativos sostenibles que fomenten la integración y trabajo en equipo como por ejemplo estrechar relaciones de coordinación entre departamento ayudará a propiciar un clima organizacional agradable, inculcando al personal a ser parte integral de la empresa.
- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección, ya que se debe de contratar personal que tenga una adecuada vocación de servicio al cliente.
- Los jefes de área deben convertirse en *coach* de sus equipos, pues en la práctica son la primera instancia donde recurren los colaboradores ante alguna dificultad y se espera que tengan la capacidad de escuchar de modo activo, transmitiendo un liderazgo óptimo.
- Efectuar análisis periódicos de los índices de rotación de personal, tomando como base las entrevistas de salida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis para optar el título de Ingeniero de Empresas). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Becerra, M, & Díaz S. (2016). *Factores y rotación del personal operario del área de congelado de la empresa Camposol SA., 2016*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Chávez, A, & Flores, L. (2016). *Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal de una empresa textil en el distrito de ate vitarte en el período 2016*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª. Ed. México, Ed. McGraw Hill
- Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* (Tesis para optar el título de Psicóloga Industrial). Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral (estudio realizado en lubricantes la calzada S.A* (Tesis para optar el título de Psicóloga Industrial). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Díaz, G. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango)*. (Tesis para optar el título de Psicóloga Industrial). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.



- Domínguez, R, & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Antenor Orrego, Perú.
- Durán, P. (2013) *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile. Ed Pretince Hall
- Goncálves, Alexis. (1997). *Dimensiones del clima organizacional, sociedad latinoamericana para la calidad*.
- Levering y Moskowitz (1981). *Creación de Great Place toWork*
- Litwin, G &Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*.  
*Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration  
Harvard University*
- Likert, Rensis. (1968). *El factor humano en la empresa*.  
*Bilbao: Ediciones Deusto*
- Milkovich, G &Boudreau, J. (1997).*Dirección y Administración de Recursos Humanos*
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la Ciudad de Chiclayo*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Pérez, N, & Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013*. (Maestría en Gestión Empresarial). Universidad Nacional de la Amazonía peruana, Perú.
- Rodriguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*

Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*, México, Ed. Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall.

Taylor, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 2° ed. Costa Rica: Trillas

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación que existe entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017	<b>Hipótesis General</b> Existe una relación inversamente proporcional entre clima organizacional y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017	<b>Variable I:</b>  Clima Organizacional	<b>Tipo de Investigación</b> No experimental Correlacional	<b>Población</b>  300
<b>Problema Específico</b> ¿Qué relación existe entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?  ¿Qué relación existe entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?  ¿Qué relación existe entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?  ¿Qué relación existe entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?  ¿Qué relación existe entre camaradería y la rotación en personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017?	<b>Objetivos Específicos</b> Determinar la relación que existe entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Determinar la relación que existe entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Determinar la relación que existe entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Determinar la relación que existe entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Determinar la relación que existe entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017	<b>Hipótesis Específicas</b> Existe una relación inversamente proporcional entre credibilidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Existe una relación inversamente proporcional entre respeto y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Existe una relación inversamente proporcional entre imparcialidad y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Existe una relación inversamente proporcional entre orgullo y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017  Existe una relación inversamente proporcional entre camaradería y la rotación de personal en una tienda por departamento Plaza Norte, 2017	<b>Variable II:</b>  Rotación de Personal	<b>Diseño de Investigación</b>       Transversal	<b>Muestra</b>       169

## **Anexo Nº 2: Perfil de Puestos de las Jefaturas de una Tienda por Departamento Plaza Norte**

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los jefes según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa.

Sin embargo, se evidencia que el personal que ocupa los puestos de dirección como los jefes de área; no cuentan con una carrera universitaria concluida y en otros casos su profesión no es afín con el giro del negocio como se muestra a continuación:

Jefe de área Infantil	: Estudios inconclusos en ingeniería industrial
Jefa de área Textil Mujer	: Estudios inconclusos en administración
Jefe de área Textil Hombre	: No cuenta con estudios superiores
Jefe de área Calzado	: Contador Público
Jefe de área Perfumería	: Estudios inconclusos de ciencias sociales
Jefe de área Deporte	: Estudios inconclusos marketing
Jefa de área Electrodomésticos	: Profesora de nivel Secundaria
Jefe de área Hogar	: Estudios técnicos de asistente de gerencia
Jefa de Plataforma de servicios	: Estudios técnicos en administración
Jefa de área Cajas	: Psicóloga

## Anexo Nº 3: Cuestionario Clima Organizacional



### ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA RIPLEY PLAZA NORTE EN EL PERIODO 2017

**Objetivo:** El fin de esta encuesta es obtener información para la realización de una investigación de tesis de la Universidad Privada del Norte.

- No hay respuesta buena o mala. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.

**Instrucciones:** Cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta en una escala creciente, por favor marque con una X el cuadro que sea de su elección.

Donde:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni acuerdo Ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO: CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1.- Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.					
2.- Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.					
3.- Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.					
4.- Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
5.- Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.					
6.- Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.					
7.- A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.					
8.- Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.					
9.- Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.					
10.- Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.					
11.- Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.					
12.- Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					
13.- Aquí se celebran eventos especiales.					
14.- Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.					
15.- Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.					

## Anexo Nº 4: Cuestionario Rotación de Personal



### ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA RIPLEY PLAZA NORTE EN EL PERIODO 2017

**Objetivo:** El fin de esta encuesta es obtener información para la realización de una investigación de tesis de la Universidad Privada del Norte.

- No hay respuesta buena o mala. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.

**Instrucciones:** Cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta en una escala creciente, por favor marque con una X el cuadro que sea de su elección.

Donde:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni acuerdo Ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO: ROTACIÓN DE PERSONAL	1	2	3	4	5
16.- Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.					
17.- Consideras que la Empresa cuenta con prestaciones laborales atractivas en el sector retail.					
18.- Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.					
19.- Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					
20.- Acá me dan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera.					
21.- Uno puede contar con la colaboración de las personas.					
22.- Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.					
23.- Los jefes son competentes en el manejo del negocio.					
24.- Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.					
25.- Las relaciones entre jefes y subordinados se desarrollan en un ambiente de apoyo y desarrollo.					
26.- Las personas aquí se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de nuestra organización.					
27.- La empresa cuenta con programas de recolocación laboral.					

Anexo Nº 5: Validación del Instrumento 1

**INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
CRUZADO PEREZ WILLIAM	DOCENTE ETC	CUESTIONARIO	J. VALDIVIA
Título de Estudio: <i>Élima Organizacional y sus relación con la rotación de personal en la tienda por Departamento Ripley Plaza Norte, 2017</i>			

**ASPECTOS DE VALIDACION:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 - 20%				REGULAR 21 - 40%				BUENA 41 - 60%				MUY BUENA 61 - 80%				EXCELENTE 81 - 100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															X					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.															X					
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.															X					
ORGANIZACIÓN	Existe una organizacionológica coherente.															X					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (Indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.															X					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															X					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.															X					
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															X					
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico															X					
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Procede su aplicación  
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan  
 No procede su aplicación

Los Olivos 19/03/15	40221700	<i>[Firma]</i>	995005094
Lugar y fecha	DNI Nº	Firma del experto	Teléfono







## Anexo N° 8: Cálculo de la rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde:

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

### Dato:

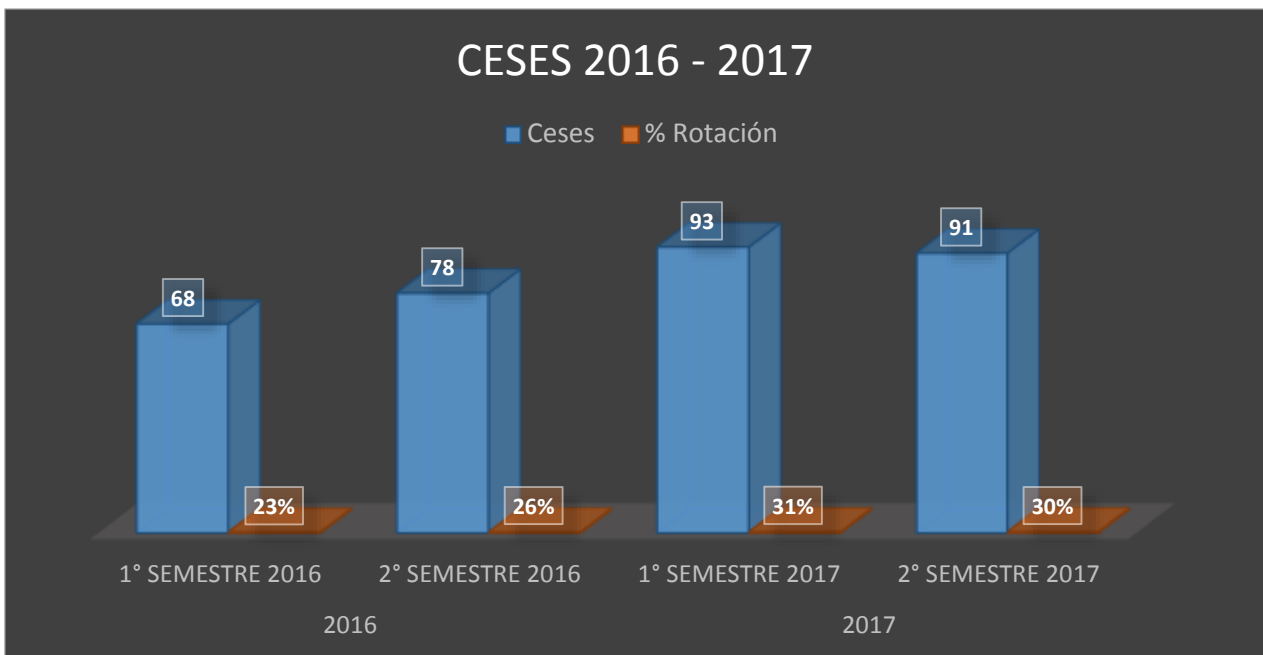
En el 2016 se tuvo 146 ceses, lo que representa un 49% de la rotación de personal versus la dotación total. Y en el 2017 se tuvo 184 ceses, lo que significó una rotación de 61% del personal.

En el transcurso de un año (2016 – 2017) se incrementó la rotación en un 12%.

Lo alarmante es que en ambos periodos la tasa de rotación sobrepasa al promedio de rotación de las empresas en el Perú, el cual es en promedio de 18%, que debe reducirse a 10% (Promedio de rotación de personal en América Latina).

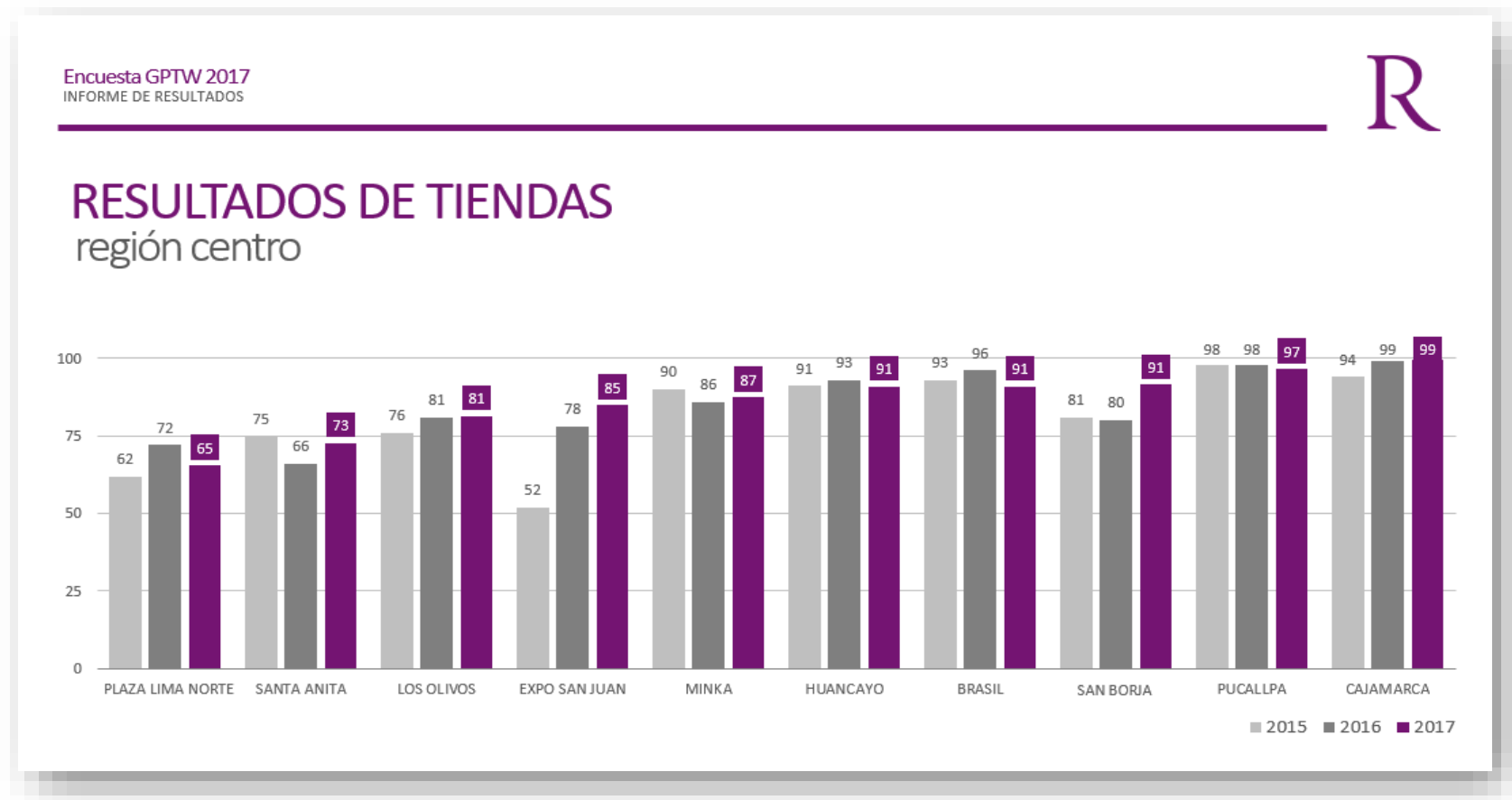
Dotación Plaza Norte:		300	
2016		2017	
MES	CESES	MES	CESES
Enero	14	Enero	33
Febrero	14	Febrero	5
Marzo	13	Marzo	8
Abril	9	Abril	27
Mayo	10	Mayo	16
Junio	8	Junio	4
Julio	16	Julio	17
Agosto	11	Agosto	15
Setiembre	9	Setiembre	14
Octubre	10	Octubre	20
Noviembre	13	Noviembre	14
Diciembre	19	Diciembre	11
	<b>146</b>		<b>184</b>

Año	Periodo	Ceses	% Rotación
2016	1° SEMESTRE 2016	68	23%
	2° SEMESTRE 2016	78	26%
2017	1° SEMESTRE 2017	93	31%
	2° SEMESTRE 2017	91	30%



## Anexo N° 09: Resultados por Tiendas - Región Centro

A continuación se muestra la comparativa según resultados de las encuestas GPTW de todas las tiendas pertenecientes a la región centro:



Fuente: Recursos Humanos, tienda por departamento Plaza Norte 2018

### Anexo Nº 10: Resultados GPTW Tienda Plaza Norte

Se adjunta en detalle los resultados de las últimas 03 encuestas GPTW realizadas en la tienda Plaza Norte año 2015, 2016 y 2017.

Resultados	Puntuación	Meta
GPTW 2015	62	80
GPTW 2016	72	80
GPTW 2017	65	80

