



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TESIS

PROGRAMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL PARA
REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA
JELL -E.I.R.L. -VILLA EL SALVADOR-2015

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

CRISOSTOMO OLIVARES, JORGE ANTONIO

LIMA – PERÚ

2016

PRESENTACIÓN

Actualmente, dentro del marco de la globalización y de la mejora competitiva de los productos o servicios, las empresas en el Perú han alcanzado un cierto grado de flexibilidad, obtenido mediante la combinación de diversas modalidades flexibilizadoras, orientadas hacia la reducción de costos laborales y la máxima disponibilidad del recurso humano, o focalizándose en la flexibilidad de aspectos laborales específicos.. Es por ello, que las empresas deben buscar la clave para fortalecer el ámbito laboral con el fin de poder consolidar las funciones empresariales y de esta forma fidelizar progresivamente al talento humano, para posteriormente obtener mejor rentabilidad económica.

La Flexibilidad laboral entendida como una nueva tendencia de la aplicación empresarial de nuevos modelos de organización horaria en el trabajo, ya sean motivaciones organizacionales (adaptaciones en la organización del trabajo); productivas (innovaciones tecnológicas o transformaciones en el proceso productivo) o de rentabilidad (niveles de ganancia empresarial, competitividad o estrategias de ajuste), en la gestión, procedimientos y operaciones empresariales, implica optimar funciones laborales y alcanzar metas trazadas generando cada vez mayor rentabilidad y a la vez reduciendo la alta rotación de personal en las empresas.

Los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de mi carrera me ha permitido plantear la siguiente tesis: “PROGRAMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA JELL -E.I.R.L. -VILLA EL SALVADOR-2015” elaborado con el objetivo de obtener el título de Administrador de Empresas.

Asimismo, se busca determinar la existencia de asociación, a partir de allí se podrán sugerir soluciones para el mejoramiento de la gestión y por consiguiente, un mejor desarrollo empresarial, esto será un aporte para la empresa JELL E.I.R.L.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios, a mi esposa, a mis hijas y a mis padres, por estar siempre a mi lado, brindándome su respaldo incondicional confiando en mis capacidades de poder lograr mis metas y objetivos propuestos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar conmigo en cada momento, por darme fuerza, salud y entendimiento.

A mis padres y hermanos, por el apoyo incondicional que me han demostrado día a día, dándome fuerzas para seguir mis metas.

A mi esposa e hijas, por darme esa fortaleza y comprensión para poder cumplir mis objetivos deseados.

A mis compañeros de clase quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje, conocimientos y momentos agradables que quedarán en cada uno de nuestros corazones.

Muchas gracias a todos ellos.

CRISOSTOMO OLIVARES, JORGE ANTONIO

ÍNDICE

Contenido	
PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE	v
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA:	15
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:	17
1.2.1 Justificación de la Investigación:	17
1.2.2 Importancia de la Investigación:	18
1.3 OBJETIVOS:	18
1.3.1 Objetivo General:	18
1.3.2 Objetivos Específicos:	18
1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:	18
1.4.4 Limitación temporal:	19
1.4.5 Limitación económica:	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	20
2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS	21
2.1.1 Internacionales.....	21
2.1.2 Nacionales	23
2.1.3 Locales.....	24
2.2 DESARROLLO DE LA TEMÁTICO CORRESPONDIENTE AL TEMA INVESTIGADO.....	26
2.2.1 Base Teórica y Científicas Relacionadas a la Flexibilidad Laboral	26

2.2.2 Bases Teóricas y Científicas Relacionado a la Rotación de personal	36
2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGIA EMPLEADA	49
CAPITULO III METODOLOGÍA	52
3.1 TIPO DE ESTUDIO	53
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
3.3 HIPÓTESIS	54
3.3.2 Hipótesis General	54
3.3.3 Hipótesis Específicas	54
3.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	54
3.4.1 La Variable de Asociación:	55
3.4.2 La Variable de Supervisión:	55
3.4.3 Operacionalización de variables	56
3.5 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	57
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
3.7 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	58
CAPITULO IV ESTADÍSTICAS	59
4.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD	60
4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE FRECUENCIA POR DIMENSIONES Y VARIABLES	61
4.2.1 Análisis Descriptivo General	61
4.2.2 Análisis Descriptivos de las Dimensiones:	65
4.3 ANÁLISIS DE PRUEBA DE LA NORMALIDAD DE LA VARIABLE 1:	82
4.3.1 Flexibilidad Laboral	82
4.3.2 Análisis e Prueba de la normalidad de la Variable	84
4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	86
4.4.1 Contratación de Hipótesis General	86
4.4.2 Contratación de Dimensión 1	86
4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	90

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 CONCLUSIONES.....	96
5.2 RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA.....	98
ANEXOS.....	100

Anexo N° 01: PROGRAMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL

Anexo N° 02: ENCUESTA DE VARIABLE FLEXIBILIDAD LABORAL

Anexo N° 03: ENCUESTA DE VARIABLE ROTACIÓN DE PERSONAL

Anexo N°04: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo N°05: CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN LA
EMPRESA JELL E.I.R.L.

Anexo N° 06: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO 1

Anexo N° 07: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO 2

Anexo N° 08: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO 3

Anexo N°09: FICHA DE CONSOLIDADO DE INFORME DE OPINION DE EXPERTOS
DE INSTRUMENTO DE EVALUACION A APLICAR EN LA EMPRESA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Flexibilidad deseada por las empresas estudiadas	27
Tabla N° 2 Personal de la empresa por tipo de contrato	29
Tabla N° 3 Modalidades de flexibilidad externa	30
Tabla N° 4 Evolucion promedio de horas semanales de trabajo	32
Tabla N° 5 Modalidades de flexibilidad interna	35
Tabla N° 6 Resumen de acciones importantes para la igualdad de oportunidades de empleo	42
Tabla N° 7 Objetivo de la fuerza de trabajo	44
Tabla N° 8 Operacionalización de la variables	56
Tabla N° 9 Tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos	58
Tabla N° 10 Resumen de procedimientos de casos de la muestra censal	60
Tabla N° 11 Analisis de la fiabilidad de Alfa de Cronbach	60
Tabla N° 12 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos de flexibilidad laboral ..	61
Tabla N° 13 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos según niveles de flexibilidad laboral	61
Tabla N° 14 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la variable 2 referido a la rotación de personal	63
Tabla N° 15 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la variable 2 referido a la rotación de personal.....	63
Tabla N° 16 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos de flexibilidad contactual	65
Tabla N° 17 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos según niveles de flexibilidad contactual	65
Tabla N° 18 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos de flexibilidad Horaria .	67
Tabla N° 19 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos según niveles de flexibilidad Horaria	68
Tabla N° 20 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos de flexibilidad funcional	70
Tabla N° 21 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos según niveles de flexibilidad Funcional	70
Tabla N° 22 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos de flexibilidad espacial	72
Tabla N° 23 Suma total agrupada de estadisticos descriptivos según niveles de flexibilidad espacial	72

Tabla N° 24 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de Rotación de personal	74
Tabla N° 25 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión remuneración	74
Tabla N° 26 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos niveles de la dimensión remuneración	76
Tabla N° 27 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión oportunidad	76
Tabla N° 28 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos niveles de la dimensión oportunidad	78
Tabla N° 29 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión adaptabilidad	78
Tabla N° 30 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos niveles de la dimensión adaptabilidad	80
Tabla N° 31 Suma total agrupada de estadísticos descriptivos niveles de la dimensión Liderazgo	80
Tabla N° 32 Prueba de Hipótesis General	86
Tabla N° 33 Prueba de Hipótesis Específica 1	87
Tabla N° 34 Prueba de Hipótesis Específica 2	88
Tabla N° 35 Prueba de Hipótesis específica 3.....	89
Tabla N° 36 Prueba de Hipótesis específica 4.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Porcentaje de empresas que trabajan los domingos	33
Figura N° 2 Sistema de turnos en las empresas	84
Figura N° 3 Relaciones entre mercado de RR. HH y mercado de trabajo	38
Figura N° 4 Diversos tipos de remuneraciones ¡Error! Marcador no definido.	40
Figura N° 5 Todas las Organizaciones	41
Figura N° 6 Combinacion de Interes y habilidades de carrera	43
Figura N° 7 Circulo de Liderazgo	46
Figura N° 8 Esquema de diseño correlacional	54
Figura N° 9 Analisis descriptivo Variable Flexibilidad Laboral	62
Figura N° 10 Analisis descriptivo Flexibilidad laboral	62
Figura N° 11 Analisis descriptivo Variable rotacion de personal	64
Figura N° 12 Analsis descriptivo variable rotacion de personal	64
Figura N° 13 Analisis descriptivo de la dimensión Flexibilidad Contractual	66
Figura N° 14 Analisis descriptivo de la dimensión Flexibilidad Contractual	67
Figura N° 15 Analisis descriptivo de la dimension Flexibilidad Horaria	69
Figura N° 16 Analisis descriptivo de la dimensión Flexibilidad horaria	69
Figura N° 17 Analisis descriptivo de la dimensión Flexibilidad Funcional	71
Figura N° 18 Analisis descriptivo de la diemensión Flexibilidad Funcional	71
Figura N° 19 Analisis descriptivo de la dimensión Flexibilidad Espacial	73
Figura N° 20 Analisis descriptivo de la dimensión Flexibilidad Espacial	73
Figura N° 21 Analisis descriptivo de la dimensión Remuneracion	75
Figura N° 22 Analisis descriptivo de la dimensión Remuneracion	75
Figura N° 23 Analisis descriptivo de la dimensión Oportunidad	77
Figura N° 24 Analisis descriptivo de la dimensión Oportunidad	77
Figura N° 25 Analisis descriptivo de la dimensión Adaptabilidad	79
Figura N° 26 Analisis descriptivo de la dimensión Adaptabilidad	79
Figura N° 27 Analisis descriptivo de la dimensión Liderazgo	81
Figura N° 28 Analisis descriptivo de la dimensión Liderazgo	81
Figura N° 29 Analisis descriptivo de la Variable 1	82
Figura N° 30 Analisis descriptivo de la Rotacion de Personal	84

RESUMEN

En el estudio determinamos la situación problemática: La alta rotación de personal en la empresa JELL E.I.R.L., a partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿Cómo el Programa de Flexibilidad Laboral se relaciona con la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015? En la justificación se determina que es pertinente ya que se identifica que se debe reducir la alta rotación de personal cumpliendo las expectativas trazadas.

A sí mismo la hipótesis alterna es: Si se aplicara el Programa de flexibilidad laboral entonces, se asociará con la alta rotación de personal para un mejor desarrollo empresarial de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015. El objetivo de la investigación es: Determinar el nivel de asociación del Programa de Flexibilidad laboral en la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.

En el contexto de la investigación, el diseño es Observacional-descriptivo-transversal, este tipo de diseño implican la recolección de datos en un solo corte observando los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo donde el tipo de investigación del estudio es: descriptivo-correlacionar.

La población está conformada por 30 trabajadores, donde la muestra es el total de la población en los cuales se aplican los cuestionarios. En la prueba de contrastación de hipótesis se puede observar la correlación de Pearson 0,821 y por lo tanto se aprecia un nivel de correlación fuerte, una significatividad de 0,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, la flexibilidad laboral sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa JELL E.I.R.L.

Palabras claves: Flexibilización laboral, Rotación de Personal, Flexibilización contractual, Flexibilización Horaria, Flexibilización Funcional, Flexibilización Espacial, Remuneración, Oportunidades, Adaptabilidad, Liderazgo.

ABSTRACT

The study determined the problematic situation: the high turnover of staff in the Company Jell E.I.R.L., from this problem was formulated as follows: How does the program Labour Flexibility is associated with staff turnover of Jell Company -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015? In the justification other determinants which are pertinent and that is identified to be reduced the high turnover of staff fulfilling the expectations outlined.

The alternative hypothesis is: If you implement the program in Labour Flexibility then, associated with high staff turnover for the Best Business Development Company Jell -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015. The aim of the research is: To determine the level of association Labor Flexibility Program Staff turnover in the Jell Company -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.

In the context of the research, the design was observational-descriptive-transversal, this type of design involve collecting data on one track observing phenomena as they occur naturally, without interfering in its development where the type: Research study is descriptive correlational.

Population e consists of 30 workers, where the sample is the total population in which do apply the questionnaires. In hypothesis testing the degree of significance of the variables is 0.00, concluding that: If you implement the program in Labour flexibility will be associated in staff turnover for the Best Business Development Company Jell - EIRL Villa El Salvador -2015?

KEY WORDS: Labor flexibility, turnover, contractual flexibility, time flexibility, functional flexibility, spatial flexibility, compensation, opportunities, adaptability, leadership.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “Programa de flexibilidad laboral para reducir la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015”. La situación problemática del estudio es la alta rotación de personal que presenta la empresa ya que no se tiene colaboradores fidelizados con los objetivos institucionales y por ende, orientados a mejorar la reducción de costos laborales y la máxima disponibilidad del recurso humano, o focalizándose en la flexibilidad de aspectos laborales específicos.

El problema general es ¿Cómo el Programa de Flexibilidad Laboral se relaciona con la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015?

El objetivo de la investigación es determinar el nivel de relación en la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que han sido planteadas en el trabajo, Si se aplica el Programa de Flexibilidad Laboral entonces, se reducirá la rotación de personal para una mejor gestión en la empresa JELL -E.I.R.L.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas.

El capítulo III, se describe el método que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo.

El capítulo IV, se dará a conocer los resultados y discusión.

El capítulo V, se dará a notar las conclusiones y recomendaciones.

Y por último, las referencias bibliográfica empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de mi tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA:

El proceso de globalización, la transformación tecnológica, la competencia entre las empresas, las crisis económicas, la migración, el crecimiento demográfico, etc., que han sucedido a través de los años, han modificado las estructuras productivas de las economías para adecuarse a las nuevas condiciones de competencia internacional, donde el mercado de trabajo no ha sido ajeno, por lo que se han venido creando nuevas formas de trabajar. Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, entre otras cosas por el hecho de que tales organizaciones tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva. En casi todos los países, la generación de empleos se ha venido reduciendo de tal forma, que el gobierno, y el sector privado (grandes y medianas empresas) no han podido absorber a la población en edad de trabajar.

Dentro del marco del mundo globalizado, el Perú expone los mejores indicadores macro económicos, una economía sólida, mayores exportaciones, negociaciones de acuerdos comerciales con Estados Unidos y otras naciones desarrolladas, entre otras. Este optimismo y ánimo de la economía se traslada al consumo privado, dado que la población está demandando mayores bienes para consumo. Este dinamismo económico favorecería un mayor desarrollo de los micros y pequeñas empresas, pero debiera darse las medidas para poder lograr esto. Una estrategia de apoyo a las microempresas debe partir de un claro concepto de qué es la microempresa, a fin de diseñar políticas adecuadas al sector, ya que no hay planes articulados para los distintos tipos de microempresas. Muchas veces, las políticas de apoyo a las microempresas, así como a las pequeñas empresas, van desde la capacitación de cómo iniciar su empresa, así como estrategias de financiamiento, además de apoyo para vender sus productos en el extranjero, entre otras; pero dada la heterogeneidad de microempresas, las políticas o planes que se apliquen debieran ser diferenciadas para ellas. Por eso, es necesario conocer realmente cómo funcionan, el tipo de gestión, nivel de ingresos y las características de sus trabajadores.

A nivel internacional, La flexibilidad laboral en Chile se convierte de fenómeno económico y laboral en una verdadera problemática nacional por tres motivos. El primero, de carácter macroeconómico, se debe al fuerte giro decreciente en la tendencia del crecimiento y del empleo a partir de 1997, después de un período de "años dorados" de la economía nacional. El segundo se relaciona con los cambios en la estructura del empleo y en la organización del trabajo asalariado y profesional de los últimos catorce años, especialmente asociados a los cambios tecnológicos y a una mayor tasa de participación de la mujer en la fuerza de trabajo. Y el tercer motivo radica en algunas experiencias internacionales exitosas de flexibilidad laboral asociadas a políticas de reducción del desempleo, contención del crecimiento real de las remuneraciones y empleo a tiempo parcial, derivado de tratos especiales a los jóvenes y del reconocimiento de un nuevo derecho de los trabajadores de poder reducir su jornada de trabajo discrecionalmente. En esta última fuente, la experiencia de los Países Bajos es paradigmática.

A nivel nacional, este dinamismo económico favorecería una mayor desarrollo de las micro y pequeñas empresas en las principales ciudades de nuestro país. Mucho se ha

discutido de la importancia de las microempresas en la actividad económica del Perú, tanto a nivel de generación de empleo, tipo de trabajos que generan, así como las actividades económicas que desarrollan y su aporte a la economía; sin embargo, son muy pocas las empresas que han realizado una diferenciación de los distintos tipos de microempresas.

Lima Sur es uno de los polos de desarrollo de la capital peruana, y nos permite entender la dinámica empresarial que empezó a gestarse de la migración del interior del país desde los años setenta, siendo en la actualidad, un lugar con potencial de crecimiento y desarrollo. Conociendo las características de las microempresas y de sus trabajadores de Lima Sur, permitirá entender la dinámica de generación de ingresos de muchas familias que empiezan con un pequeño negocio y pueden desarrollarse, así como de otras que no lo hacen.

A nivel local, la heterogeneidad en su producción, en la calificación de su personal, carente de una acreditación como personal técnico calificado para desarrollar una labor holística en el proceso productivo, muestra evidencias de deficiencias en la planeación estratégica de una flexibilidad laboral del personal para buscar reducir la alta rotación de Personal en el proceso productivo en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del distrito de Villa El Salvador, Lima.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no aprovechan las potencialidades de una nueva tendencia de flexibilidad laboral del talento humano en el proceso productivo para enfrentar posibles situaciones de incertidumbre del entorno interno y externo. Además, a muchos empresarios con empresas pequeñas en el distrito, en cuanto al número de trabajadores, no les gusta que se les diga que es una microempresa. En principio, porque en general se tiene la idea que una microempresa es una organización con tecnología precaria, baja calificación laboral, poco capital, es decir que es pobre; sin embargo, este empresario con su empresa podría tener un grado de influencia sobre la sociedad, mayor que otros con una empresa más grande, o bien es posible que su ingreso personal sea mucho mayor que un alto ejecutivo de una transnacional o de otro empresario con una empresa más grande. Quizás, se debiera definir a la microempresa como aquella que es pequeña en todos aspectos: número de trabajadores, ventas, tecnología, sistemas de información, grado de especialización, e internacionalización.

Si se clasificara a las empresas, por ejemplo, por el nivel de sistemas de información con que cuentan, se podría tener 4 niveles, donde el nivel 0 (la micro) es la que no tiene ningún tipo de contabilidad en la empresa, por lo que no se tiene información sobre sus ventas, ingresos, egresos, producción, etc. El nivel 1 (pequeña) sería aquella que tiene una contabilidad sólo para fines fiscales pero que es irrelevante para la toma de decisiones. En este nivel 1 habría muchas empresas de todos los tamaños.

El nivel 2 (mediana) sería aquella que, además de contar con información fiscal, con reportes más reales de su operación, dispondría de una contabilidad financiera, con estados financieros, contando con ejecutivos que entienden y toman decisiones en base a esta información. En este nivel, habría pocas empresas, incluyendo algunas que llamamos grandes. Por último en el nivel 3 (grande) estarían las empresas que cuentan con información detallada y avanzada, por ejemplo, una contabilidad de

costos donde pueden analizar rentabilidades por líneas de productos, que generan y usan presupuesto, emplean análisis matemáticos, etc.

Ante esta situación de incertidumbre de alta rotación de personal en la empresas tanto del entorno interno y externo, es necesario implantar el Programa de flexibilidad laboral para reducir la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -VILLA EL SALVADOR-2015”

En el Perú, como en el resto de países del mundo, esta situación de alta rotación de personal de microempresas y de empresas familiares en períodos de crisis, shocks externos o de lento crecimiento, la masa de salarios y las utilidades totales no necesariamente manifiestan el mismo comportamiento, sino que se produce una pugna distributiva entre trabajadores y capitalistas por transferir al otro factor el costo de lograr menores ingresos. En economías donde los salarios nominales son rígidos a la baja y la tasa de inflación es pequeña, el primer ajuste es el desempleo, es decir, la reducción de la cantidad de trabajadores ocupados. No obstante lo anterior, la imposibilidad de subir los precios por la baja de la demanda efectiva y la competencia del exterior en los productos transables, reduce la tasa de utilidades de las empresas sobre el capital invertido y sobre las ventas. Así se configura un nuevo escenario de ajuste, en el cual la flexibilidad laboral pasa a ser un segundo mecanismo de ajuste para enfrentar las menores utilidades y pérdidas de las empresas.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

1.2.1 Justificación de la Investigación:

La investigación se justifica porque se lograra determinar el nivel de relación entre la flexibilidad laboral y la rotación de personal en la empresa JELL E.I.R.L.

En efecto, para sustentar presentaré a tres autores:

1.2.1.1 Teórica

Griffin (2011): Comenta.

Muchas organizaciones en la actualidad también experimentan con una diversidad de arreglos de trabajos alternos .Estos arreglos tienen la intención de mejorar la motivación y el desempeño de los empleados al proporcionarles una mayor flexibilidad en cómo y cuándo trabajan.

1.2.1.2 Práctica

En la justificación práctica, el desarrollo de la presente investigación permitirá que mediante la información obtenida se podrá determinar y tener una visión más amplia del nivel de flexibilización laboral y si ésta se asocia con la Rotación de Personal en la empresa JELL E.I.R.L.

Por consiguiente, la Empresa podrá identificar el nivel de flexibilidad laboral y, si se reduce el nivel de rotación de personal se obtendrá una mayor fidelización del talento humano en la empresa

1.2.1.3 Metodológica

Desde el aspecto metodológico, el aporte de la presente investigación pretende construir un criterio más amplio de conocimientos que ayude a gestionar mejor la flexibilidad laboral del talento humano, y de esta manera generar en los colaboradores una oportunidad de crecimiento

Personal y empresarial en la empresa JELL E.I.R.L. convirtiéndola en una empresa líder en el mercado competitivo en Lima.

1.2.2 Importancia de la Investigación:

La presente tesis es importante porque podremos desarrollar estrategias para que el Programa de flexibilidad laboral impacte significativamente en la reducción de la alta rotación de personal. Por esa razón se presentará una propuesta de mejora en gestión de flexibilidad laboral, donde se propondrán modelos de gestión de acorde con la investigación para el desarrollo empresarial de la Empresa JELL E.I.R.L. Además, podrá participar en su entorno económico, porque este modelo ayudará a proyectar la fidelización de los trabajadores en la empresa donde labora.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo General:

Determinar el nivel de relación existente entre el Programa Empresarial referido a la flexibilidad laboral y la rotación de Personal – de la empresa JELL -E.I.R.L. Villa El Salvador-2015.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Establecer el nivel de relación existente entre la flexibilidad contractual y la rotación de Personal – de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.
- Determinar el nivel de relación existente entre la flexibilidad horaria y la rotación de Personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.
- Determinar el nivel de relación existente entre la flexibilidad funcional y la rotación de Personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.
- Determinar el nivel de relación existente entre la flexibilidad espacial y la rotación de Personal de la empresa JELL -E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

1.4.1 Limitaciones Bibliográficas:

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables: Flexibilidad Laboral y Rotación de personal, en las investigaciones encontradas son tratadas cada variable aisladamente y algunas otras resultan siendo obsoletas.

1.4.2 Limitación teórica:

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

1.4.3 Limitación institucional:

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

1.4.4 Limitación temporal:

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador, pero gracias a la perseverancia se sortearon favorablemente las dificultades y se realizó con éxito pero con mucha dedicación la investigación.

1.4.5 Limitación económica:

El limitado financiamiento económico para la adquisición de material bibliográfico y hemerográfica actualizado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS

2.1.1 Internacionales

Sirvent (2006) señala en su tesis titulada: “ El empleo a tiempo parcial como herramienta para compatibilizar la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida personal y laboral” .desarrollada en la Universidad del País Vasco en España .El empleo a tiempo parcial de calidad ocupa un lugar destacado entre las formas de empleo que pueden servir para logra una flexibilidad del tiempo de trabajo que sea beneficiosa para trabajadores y empresarios, En la tesis se comienza estableciendo un marco teórico mediante el análisis del concepto de empleo a tiempo parcial y la revisión de la literatura existente sobre esta modalidad de empleo.

Posteriormente se procede a realizar un análisis del empleo a tiempo parcial en Europa a través de la encuesta Employment Options of the Future, realizada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo en 1998.

En primer lugar, se establece una tipología de los trabajadores (Asalariados y ocupados por cuenta propia, hombres y mujeres) en base a características objetivas y después se analizan las preferencias laborales. Se estudian por separado los trabajadores a tiempo parcial sustancial y los trabajadores a tiempo parciales marginales ya que las características de unos y otros difieren.

Se comparan los resultados para la UE-15, España, Holanda y Dinamarca Seguidamente se procede a analizar el empleo femenino a tiempo parcial en España a partir de datos de la European Labour Force Survey de 1995 y 2002. Se explora la relación existente entre las ramas de actividad y los motivos por los cuales las ocupadas han decidido trabajar a tiempo parcial. Este análisis permite, por una parte, analizar si el "Acuerdo sobre el trabajo a tiempo parcial y fomento de su estabilidad" de 1998 tuvo el impacto que pretendía. Por otra parte, la comparación del análisis de España con los que posteriormente son realizados para Holanda y Dinamarca, unido al análisis realizado de la Encuesta Employment Options of the Future, permite sugerir medidas de política económica para fomentar el empleo a tiempo parcial en España, analizar si en Europa está o no surgiendo un nuevo estándar de tiempo de trabajo, y proponer una serie de pautas que debería.

Serlin (2010) en tesis titulada “Conocimiento de la Gestión de las Organizaciones: Sistemas Complejos Dinámicos Inestables Adaptativos” desarrollada en la Universidad de Buenos Aires para obtener el doctorado. En su tesis nos plantea la diferencia de dos mundos de conocimiento en Gestión: el muy pragmático y desafiante de los mercados rápidamente cambiantes y altamente competitivos, y el mundo científico de la complejidad, con la naturaleza de la velocidad y la teoría evolucionista, que deben “cerrar” (en inglés “fit”) prolijamente (para lo cual requieren tiempo, que no siempre existe) .Al mismo tiempo, se tratará de sentar las bases para una perspectiva de Gestión que supere la problemática La relación que han tenido las diferentes teorías de la Gestión con las alternativas epistemológicas, es un aspecto prácticamente no tratado en la literatura. Esto puede ser entendido como curioso, o ser una consecuencia de la negación del pensamiento por el número, explícito en algunas posiciones empiristas de la Gestión que la han calificado de tecnología,

y que han resultado muy fuertes en la colonización de la misma por la ciencia Standard que aspiró a hegemonizar el concepto mismo de ciencia.

Hernández (2013) en su tesis titulada: Modelo de Gestión Empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al sector Camaronero de Venezuela; desarrollada en la Universidad de Cordova, España. Su objetivo general fue diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, de aplicación a las empresas del sector camaronero de Venezuela. Se llevó a cabo un estudio de cuatro casos relativos a empresas camaroneras del Estado Zulia (Venezuela), donde se analizan los aspectos más importantes de la gestión y la estrategia de estas empresas, dando como conclusión que los directivos de las empresas entrevistadas están familiarizados con el concepto de intangibles. Aluden a través de ejemplos tales como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas y las herramientas del conocimiento, sin llegar a una delimitación exacta de dicho concepto. Los directivos de las compañías camaroneras señalan que realizan comparaciones de su gestión con respecto al sector, en pro de conseguir la mejora empresarial. La planificación a largo, medio y corto plazo se produce de manera dispar en las empresas camaroneras. Las inversiones básicamente se observan a largo o medio plazo y la producción, logística y satisfacción del cliente, a corto.

Peñaloza (2012) en su tesis doctoral titulada: “La Cooperación interempresarial: un análisis del comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en el Estado de Mérida (Venezuela)” quien señala que frente a las exigencias que impone el actual ambiente competitivo, reaparecen mecanismos como la cooperación entre empresas, también llamados acuerdos o alianzas interempresariales, en la búsqueda de ventajas competitivas, siendo frecuentemente utilizados por empresas de gran tamaño aún cuando no excluye a las de menores dimensiones. Esta investigación se desarrolló en atención a dos objetivos centrales: 1) Analizar a las Pequeñas y Medianas Empresas del estado de Mérida (Venezuela) desde la perspectiva de la Cooperación Inter-empresarial. 2) Evaluar los resultados obtenidos en términos de ventajas competitivas. A tal efecto, se aplicó un cuestionario a 228 propietarios/gerentes mediante entrevista personal y se contrastaron cinco hipótesis de trabajo a través del análisis estadístico multivariante. El análisis de los resultados indica baja propensión de la PYME local para establecer alianzas, acuerdos de carácter muy inicial, escasa capacidad para competir en una economía globalizada, precisando de políticas públicas y establecimiento de alianzas para lograr ventajas competitivas.

En esta tesis se ha abordado el problema de cómo mejorar la medición de los artefactos software de una forma diferente a la manera tradicional, basada en trabajar con métricas/medidas y herramientas útiles sólo para algún determinado dominio y tipo de artefactos software. Para ello se ha ideado y desarrollado un marco de trabajo (framework) para abordar la medición "genérica" del software, de forma que es posible expresar en modelos de medición toda la información necesaria (qué, cómo, cuándo, quien, porqué medir) en un contexto dado del mundo real (un proceso o proyecto) y, en base a dichos modelos, obtener automáticamente los valores de las medidas.

2.1.2 Nacionales

De la Cruz (2009) en sus tesis titulada: La Nueva Gestión del Potencial Humano y su evaluación de Desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga-Ayacucho, desarrollada en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga para optar el grado de Título Profesional de Licenciada en Administración. En la cual concluye:

“Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las Instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de Motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y la transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrando de esta manera la validez de la hipótesis principal. Asimismo, es posible afirmar que el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral, tiene una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones y motivación, de estímulos, de incentivos, de reconocimientos, todas estas características de la nueva gestión de personas con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

Poves & Gamarra (2011) en sus tesis titulada: Influencia de la Motivación Laboral en el clima organizacional de Disfruta –Huancayo. Para optar por el Grado de Bachiller. En la cual concluye:

“Que la motivación laboral en Disfruta –Huancayo, fue afectada por empirismos Aplicativos, carencias y deficiencias, que influyeron negativamente al clima organizacional de la empresa; por no respetar o transmitir mal las políticas laborales para lograr los objetivos, por desconocer o aplicar mal algunos planteamientos teóricos referentes a este tipo de investigación, o porque no se ajustó adecuadamente a las condiciones de su contexto interno. Problemas que se resolvieron con la Intervención metodológica, logrando de esta manera mejorar la motivación laboral de las colaboradoras de Disfruta –Huancayo, que se verá reflejado en el clima organizacional.

Así como también, se recomienda, que se continúe con las acciones realizadas en la investigación, en busca de una mejora continua para la empresa, también se recomienda que se incorpore personal del género masculino, a fin de exista mayor espacio de diálogo, armonía y equilibrio, logrando así que la motivación siempre sea la adecuada, aquella que influenciara en el clima organizacional.”

Cesar (2010) en su tesis titulada: Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las Organizaciones inteligentes, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de Magister. En la cual resume:

“El objetivo general de la investigación es Determinar si el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes, la investigación concluye en que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas son conscientes sobre la necesidad de la implantación de un programa en la formación de recursos humanos sin embargo la junta de los accionistas en la mayoría de los casos se resisten argumentando que no disponen fondos para destinar en la capacitación y por ende en el desarrollo humano, también determina que el liderazgo gerencial es importante en las organizaciones empresariales, toda vez que permite encaminar los recursos hacia los objetivos planteados.”

Vera (2010) en su tesis titulada “Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna” desarrollada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. En la cual resume:

“El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva relacional porque el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.”

Gómez (2014) en su tesis titulada: “La Programación de Abastecimiento y su Incidencia en la Gestión de Logística en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna”. En la cual resume:

“El objetivo general de la investigación es estudiar y analizar los procesos técnicos de la programación de abastecimiento, con el objetivo de establecer y determinar su incidencia en la gestión de logística de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, se determinó y se concluyó que la gestión de logística en la UNJBG no es eficiente, por lo cual, se recomienda realizar y aplicar la programación de abastecimiento, a fin de superar y mejorar la gestión de logística.”

2.1.3 Locales

En cuanto a investigaciones referidas a la variable de estudio Rotación de Personal puedo citar a **Ccollana Salazar (2015)**, en su tesis Rotación de personal, absentismo laboral y productividad quien busca determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Metodología: Se utilizó un diseño correlacional – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Resultados: La relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad si es significativa. Asimismo, la rotación de personal en el 2010 fue moderada, en cuanto al absentismo laboral en el año 2010 fue de forma normal. Finalmente se encontró que la productividad presento algunos crecimientos en los meses del año 2010. Conclusión: la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 si es significativa. Puesto que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad.

Shadin (2013), en su tesis titulada :Motivación Laboral y Desempeño docente en las instituciones educativas Fe y Alegría del nivel secundario de la UGEL No.04, Comas y Ventanilla , desarrollada en la universidad Cesar Vallejo, para optar en el Grado de Bachiller .En la cual concluye:

Que la motivación laboral está relacionada directamente con el desempeño

docente según la correlación de Spearman de 0,856, representado esta una aceptable asociación de las variables y siendo altamente significativo. En detalle podemos afirmar que los docentes que presentan un grado medio de motivación laboral y un nivel medio en su desempeño representan el 53,8 % de la población total.

Espinoza (2013) en su tesis titulada “Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima metropolitana desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Para optar el Grado Académico de. Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

La investigación realizada se orienta al sector de empresas de seguridad y vigilancia privada, y su estudio es específicamente en tres grandes empresas de Lima Metropolitana: G4S, Prosegur y Seguritas. El objetivo es determinar la manera en la que el Plan Estratégico permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de dichas empresas, teniendo como indicadores dos factores: satisfacción del cliente y la rentabilidad. El fin de la investigación es conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y brindar recomendaciones para su mejora.

Los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así los puntajes obtenidos por estas empresas es bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa.

Por otro lado, en la medición de indicadores se muestra que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrece la empresa salvo en el tema de mejoramiento continuo y en la rentabilidad se muestra un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

Carbajal (2014) en su tesis titulada “Programa de Gestión Organizacional para el desarrollo Empresarial de la MYPE Carbajal- Lima Sur 2012” para optar el grado académico de Licenciado en administración. Esta investigación se orienta a determinar el programa de gestión organizacional para el desarrollo empresarial MYPE Carbajal , concluyendo en su investigación la determinación y aplicación de un programa de gestión organizacional para el desarrollo empresarial de la MYPE Carbajal, en este se verifican los factores más importantes que permitirán mejorar el éxito empresarial. Con el mencionado programa se reconocieron debilidades que presenta la MYPE Carbajal y con su aplicación se lograron mejorarlas, diseñando estrategias para el desarrollo del éxito empresarial.

Asenjo (2012), en su tesis “Gestión Empresarial y Competitividad de las MYPES Textiles de Lima Metropolitana”, para optar el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal, llego a las siguientes conclusiones: La presente investigación tuvo como hipótesis general. La Gestión Empresarial influye en la Competitividad de las Micros y pequeñas Empresas (MYPES) en Lima Metropolitana Emporio Comercial Gamarra; los objetivos han sido conocer en qué medida la Gestión Empresarial influye en la Competitividad, Innovación, Calidad y en las Ventas, de dichas unidades. Los resultados de la investigación, producto del procesamiento del cuestionario aplicado a los empresarios, trabajadores y clientes han demostrado según la

contratación de las hipótesis; que la Gestión Empresarial influye mínimamente en la Competitividad, en la innovación, en la calidad y las ventas de las MYPES,

siendo la dimensión de Dirección la de mayor influencia seguido por la Planificación y luego Control.

2.2 DESARROLLO DE LA TEMÁTICA CORRESPONDIENTE AL TEMA INVESTIGADO

2.2.1 Base Teórica y Científicas Relacionadas a la Flexibilidad Laboral Según **Echevarria & López (2004)** sostienen que:

Las distintas empresas mantienen diferentes posturas frente a la necesidad y/o deseo de mayor flexibilidad normativa para poder funcionar. Algunas, las necesidades declaradas son específicas y referidas a la "naturaleza de sus actividades"; en otras, el asunto no parece haberse meditado mayormente y responde más bien a un predicamento general de liberalización frente las trabas que se percibe en una normativa e institucionalidad laboral, que no se ajustan a las exigencias de competitividad de la economía moderna. Por otro lado, a partir de la información recogida en el estudio se advierten diferencias entre las empresas en la claridad con que manifiestan sus necesidades (o lo que creen son sus necesidades). En algunos casos se desprende de las observaciones recogidas, en otros son más explícitas.

En todo caso, claramente puede apreciarse que la flexibilidad óptima a la que se aspira es la que dé el margen más amplio posible de utilización empresarial del recurso humano y del tiempo de trabajo: jornadas diarias de duración ilimitada, según la afluencia de público cliente y distribución irregular de los días de trabajo y descanso conforme a las necesidades que experimente la empresa. En el caso de la empresa de servicios telefónicos se aspira directamente a una derogación del sistema legal de jornada de trabajo, sustituido por un pago sólo por las horas efectivamente trabajadas.

Tabla N° 1
Flexibilidad por las Empresas Estudiadas

Modabilidad flexibilizadora	Empresa de Servicios Telefónicos	Multitienda	Industria procesadora de Alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de Neumáticos
Sistema de contratación	Contratos por hora trabajadora	Jornada completa y Part Time	Trabajadores internos y trabajadores externos (suministrados o subministrados)		Trabajadores internos y trabajadores externos (suministrados o subcontratados)
Sistemas de remuneraciones	Pago por hora "conectada"	Variable según ventas y operaciones			
Tiempo de trabajo	Horario de trabajo no preestablecido (sin jornada de trabajo)	Uso discrecional de horas extraordinarias. Jornada diaria sin límite. Facultad de modificar jornada según "eventos comerciales" Eliminar descanso de dos domingos al mes	Uso discrecional de horas extraordinarias en distintos periodos del año (no se planteó pero se desprende: eliminar descanso de dos domingos al mes)	Posibilidad de cambiar turnos según necesidades.	Forma excepcional de distribución de días de trabajo y descanso para implementar funcionamiento continuo.
Organización del trabajo			Más amplia polifuncionalidad		

Fuente: Tomado de ENCLA 2000

Según Lladó, Sanchez, & Navarro (2013), sostienen que:

el acercamiento a los mercados de trabajo flexible permitirá caracterizarlos, conocer y entender su funcionamiento, su organización interna y externa, conocer como los profesionistas se incorporan a las empresas productivas y de servicio, cuales son los puestos que ocupan ,conocer si la formación recibida en las instituciones educativas donde cursaron sus estudios superiores les permite desenvolverse en el área de conocimiento que determino su vocación o bien si han requerido volver a formarse para desempeñar adecuadamente en las actividades profesionales.(p.p.20-22)

A continuación, los autores señalan que existen dimensiones o categorías en las que se pueden abordar la variable referida a la flexibilidad laboral:

2.2.1.1 Dimensiones de la Flexibilidad Laboral

Según Lladó et.al (2013) presentan en su libro titulado “Competencias Profesionales y Empleabilidad en el contexto de la Flexibilidad Laboral” un esquema referido a las competencias de los profesionistas en el contexto de los mercados laborales flexibles y evidencian cinco categorías o dimensiones tales como flexibilidad contractual, temática, horaria, funcional y espacial (p.42) . De las dimensiones presentadas por el autor, se tomó la decisión de considerar cuatro de ellas:

- Flexibilidad contractual
- Flexibilidad horaria
- Flexibilidad funcional
- Flexibilidad espacial

2.2.1.2 Flexibilidad contractual

Esta categoría busca explicar las condiciones de trabajo de los profesionistas empleados en la consultoría. Resulta relevante en el contexto de los mercados laborales flexibles, porque supone que las organizaciones tienden a adelgazar el tamaño de las mismas, reducen el número de empleados por lo tanto es mayor la cantidad de personal por contratos que los de planta.

La variable de esta categoría es tipo de contrato:

Con esta variable se hace referencia a las condiciones de contratación de los profesionistas de las consultorías a fin de determinar los plazos de estancia en este tipo de organizaciones laborales.

Entre esos indicadores, se encuentran:

Por contrato o parcial: En este tipo de empleo los profesionistas laboran por un tiempo determinado. Al concluir el contrato vuelven a la fila en espera de otra oportunidad. Son trabajos por obra, por metas de producción o proyecto o tiempo determinado.

Dessler (2011) sostiene que “muchas organizaciones complementan su fuerza laboral permanente contratando a trabajadores temporales (por obra determinada), a menudo a través de agencias de personal temporal, la fuerza laboral temporal es grande y continua creciendo “(p.p.106)

A continuación se presentan dos aspectos importantes referidos a la flexibilidad laboral:

1. Naturaleza de los contratos

Según la experiencia de empresas que han desarrollado la flexibilidad laboral en Chile dentro de un marco global, han sido medidas por un instrumento llamado encuestas de ENCLA, las que muestran que cerca de un 20% de los trabajadores dependientes quienes cuenta con un contrato de trabajo diferente al de duración indefinida. En efecto, el empleo de duración indefinida sigue siendo la principal forma de contratación en las empresas. Sin embargo, la proporción de los que no cuentan con un contrato indefinido es relativamente alta, especialmente en las empresas grandes, donde la tendencia va en aumento, tal como se aprecia en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2
Personal de la empresa por tipo de contrato

Personal de la empresa por tipo de contrato (en % sobre el total de trabajadores)							
		Indefinidos	Plazo fijo	Obra o faena	Honorarios y otros		Total
Microempresa	1998	85.6	5.1	1.4	7.9		100.0
	1999	87.8	5.7	1.8	4.7		100.0
	2002	80.1	6.1	2.4	11.5		100.0
Pequeña empresa	1998	82.7	6.6	5.3	5.5		100.0
	1999	88.0	4.9	3.5	3.5		100.0
	2002	86.3	5.6	3.8	4.3		100.0
Mediana empresa	1998	77.5	8.4	11.2	2.9		100.0
	1999	82.1	6.0	8.5	3.4		100.0
	2002	85.8	4.8	6.5	2.8		100.0
Gran empresa	1998	81.6	6.8	10.5	1.2		100.0
	1999	81.4	7.1	10.6	1.0		100.0
	2002	75.6	10.8	11.4	2.1		100.0
Total	1998	81.2	6.9	10.1	1.8		100.0
	1999	82.8	6.4	8.6	2.2		100.0
	2002	79.6	8.6	9.3	2.6		100.0

Fuente: Tomado de ENCLA 2002

Tabla N° 3
Modalidad de flexibilidad externa

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD EXTERNA <i>(En las contrataciones o externalización)</i>	GRADO DE INTENSIDAD DE LA FLEXIBILIDAD ENCONTRADA
Sólo contrato de trabajo de duración indefinida en la empresa y sin perjuicio de contratación a prueba para acceder a la contratación indefinida.	Ausencia de flexibilidad externa
Uso de modalidades de contratación distintas a la duración indefinida, tales como contrato a plazo fijo o contrato por obra o faena, o uso de externalización por parte de la empresa estudiada, ya sea mediante subcontratación y/o suministro de personal.	Flexibilidad externa de intensidad media
Uso de modalidades de contratación distintas a la duración indefinida y además uso externalización, ya sea mediante subcontratación y/o suministro de personal.	Flexibilidad externa de intensidad Alta

Fuente: Tomado de ENCLA 98, 99,02

Complementariamente se consideró también el grado de rotación observado en las empresas visitadas, esto es, el tiempo de permanencia estimado en el trabajo, ya sea por la incidencia de renunciados o despido.

Asimismo, **Dessler (2011)**, señala que:

Las organizaciones consiguen trabajadores temporales por medio de contrataciones directas o a través de agencias. La contratación directa consiste solo en obtener trabajadores y colocarlos en el puesto, por lo general, la empresa paga a este personal de manera directa, como lo hace con todos sus empleados, pero los clasifica a parte de los trabajadores regulares, ya sea como personal eventual, independiente o temporal y, por lo general no les ofrece prestaciones (como jubilación). (p.p.106).

Permanentes o de planta: En este tipo de empleo, los profesionistas tienen un empleo permanente con las prestaciones que ello conlleva (servicio médico, vivienda, jubilaciones). En este tipo de empleo los profesionistas pueden estar de tiempo completo o bien de horario libre.

2.2.1.3 Flexibilidad horaria

Según Bohlander & Snell (2008) indica que:

Los horarios de trabajo flexible no son una verdadera parte del diseño de puesto porque las tareas y responsabilidades del puesto no se modifican. Sin embargo, desde aquí, de los ajustes en los horarios de trabajo sí, porque alteran la semana de trabajo normal de cinco días de ocho horas en la que todos los empleados comienzan y terminan su día de trabajo al mismo tiempo. Las empresas pueden salirse del día o semana tradicional de trabajo en su intento por mejorar la productividad y la moral de organización al dar a los empleados mayor control sobre las horas que trabajan.(p.166)

Asimismo, Bohlander & Snell (2008) afirma que “el horario flexible, es decir, la jornada flexible, permite a los empleados la opción de elegir todos los días, las horas de entrada y salida ,siempre y cuando trabajen cierta cantidad de horas por día o semana”(p.167)

La flexibilidad horaria consiste en identificar las horas de trabajo y días en los que los profesionistas permanecen en el mercado laboral. Se parte del supuesto de que independientemente del contrato. Los empleados laboran en un horario flexible, sin determinar las horas ni días laborables.

La variable de esta categoría es:

- **Horario flexible:** En este tipo de horario los profesionistas no tienen especificado un horario en horas y días determinados de tal modo que pueden trabajar más de ocho horas diarias o bien trabajar en días festivos y fines de semana.

El horario flexible otorga varias ventajas a los empleados y empleadores. Al permitir a los empleados mayor flexibilidad en los horarios de trabajo, los empleadores pueden reducir algunas de las causas tradicionales de impuntualidad y ausentismo. Los empleados pueden ajustar su trabajo para acomodar sus estilos de vida particulares y, al hacerlo obtienen mayor satisfacción del puesto. Los empleados también pueden programar sus horarios de trabajo para el momento del día en que son más productivos .Además, las variaciones en las horas de entrada y salida pueden ayudar a reducir los congestionamientos de tránsito en las horas pico. En algunos casos, los empleados requieren menos tiempo para ir y venir del trabajo y se reducen las presiones de cumplir con un horario de trabajo estricto (Bohlander & Snell, 2008, p.168)

- **Horario fijo:** En este tipo de horario los profesionistas laboran en un horario determinado y tienen especificado

los días de la semana laborables. No trabajan domingos o días festivos.

Duración de la jornada laboral

Según la información de la ENCLA, el promedio de horas semanales trabajadas por los asalariados ha disminuido entre 1999 y el año 2002 en 2.42 horas.

Así, en tanto en 1998 y 1999 el promedio general superaba el tope máximo de la jornada ordinaria (48.16 y 48.42, respectivamente), tres años después, la jornada semanal promedio ha descendido a 46.1 horas. Podría ser éste un efecto positivo logrado por las reformas laborales del año 2001 orientadas a limitar la extensión del tiempo de trabajo. Sin embargo, es en las empresas de mayor formalidad, las grandes empresas, donde el promedio sigue siendo más alto, lo cual hace dudar de este efecto, en tanto tienden a ser las que con menor dificultad cumplen la normativa laboral.

Tabla N° 4

Evolución promedio de horas semanales de trabajo

Evolución promedio de horas semanales de trabajo			
Año	1998	1999	2002
Promedio horas	48.16	48.42	46.10

Fuente: Tomado de ENCLA 98, 99, 02

Distribución del tiempo de trabajo y de descanso

Respecto de los días de trabajo a la semana, alcanzan a 5,5 días promedio. Los días de descanso a la semana corresponden aproximadamente al complemento de la cifra anterior, alrededor de 1,5 días de descanso semanal en promedio.

Otra forma de analizar la información sobre la distribución de días de trabajo y de descanso es mediante la distribución por tramos, en lugar de considerar promedios. Ello, porque puede resultar un indicador engañoso si hay muchos casos que se apartan del promedio.

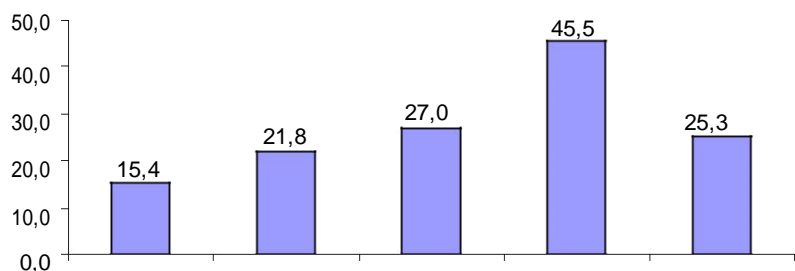
La distribución de las empresas según los días de trabajo semanal muestra una fuerte concentración en el segmento de las que trabajan sólo 5 días semanales (el número de las que trabaja menos que eso es marginal), seguido de las que lo hacen

6 días a la semana. Las diferencias, de acuerdo al tipo de informante (empleador o trabajador) no resultan significativas.

Un cuarto de las empresas (25,3%) declararon trabajar los días domingo. Comparado con 1998 y 1999, se puede advertir que ha habido un leve incremento de esta práctica laboral (22,8% y 23,0%, respectivamente).

Figura N° 1

Porcentajes de empresas que trabajan los domingos
Porcentaje de empresas que trabajan el día domingo
según tamaño

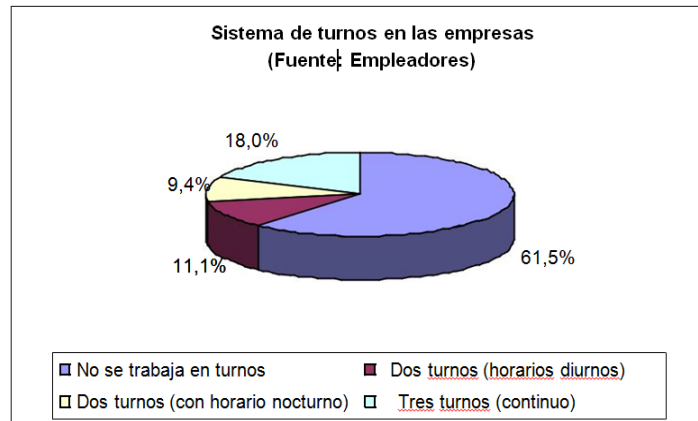


Fuente: Tomado de ENCLA 2002-Flexibilidad laboral en Chile, Echevarría Magdalena, López Diego

Horarios, turnos y trabajo nocturno

Distintas fuentes (Córdova, 1999, López y otros, 2000) coincidían en que en el país alrededor de un cuarto de los trabajadores dependientes trabajan en sistemas de turnos y que esta tendencia iría en aumento. En los resultados de la ENCLA 2002, en 38,5% de las empresas se utilizaba esta forma de organizar la producción y el trabajo, en sus distintas formas, según se observa en el Gráfico siguiente.

Figura N° 2
Sistema de turnos en las empresas



Fuente: Tomado de ENCLA 2002-Flexibilidad laboral en Chile, Echevarría Magdalena, López Diego

En el 27.4% de las empresas encuestadas se hace trabajo nocturno, sea en la forma de dos turnos con horario diurno y nocturno, sea con tres turnos en horario continuo, que es la más frecuente.

2.2.1.4 Flexibilidad funcional

Existe flexibilidad funcional cuando los profesionistas cambian de funciones asignadas a partir de las necesidades de la organización laboral.

La variable de esta categoría es: Funciones laborales: Esta variable busca indagar si los profesionistas que laboran en las consultorías permanecen desarrollando las mismas funciones o bien si éstas son variables dependiendo del tipo de proyectos que se desarrollan en la consultoría.

Entre esos indicadores, se encuentran:

Movilidad en las funciones asignadas: Esta se refiere al cambio de funciones que presenta el profesionistas desde su incorporación al mercado laboral.

Sin movilidad en las funciones: Se refiere a que los profesionistas lían efectuado las mismas funciones desde el momento en que se incorporaron al mercado laboral.

Tabla N° 5
Modalidades de Flexibilidad Interna

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD INTERNA: Flexibilidad funcional	GRADOS DE INTENSIDAD DE FLEXIBILIDAD ENCONTRADA
1) Desempeño de sólo una función específica a cargo de cada trabajador o bajo grado de variabilidad en la función que se desempeña.	Ausencia de flexibilidad
2) Dos funciones alternativas y/o complementarias para cada trabajador	Flexibilidad funcional de intensidad media
3) Más de dos funciones alternativas y/o complementarias para cada trabajador.	Flexibilidad funcional de alta intensidad

Fuente: Tomado de ENCLA 2002

2.2.1.5 Flexibilidad espacial

Abordar la flexibilidad espacial, es entender que ya no únicamente un personal pueda disponer de su jornada de ocho horas diarias en un puesto de trabajo, sino que en la actualidad hay variantes.

Así lo hace saber **Bohlander & Snell (2008)** quien señala que "El acuerdo por medio del cual dos empleados de medio tiempo ocupan el puesto que tendría un empleado de tiempo completo, se llama puesto compartido. Los que comparten puesto, por lo general trabajan tres días por semana". (p.168)

Referirse a la flexibilidad espacial, es un tema nuevo pero que va acorde con el avance de la tecnología Así, **Bohlander & Snell (2008)** sostiene que:

Uno de los cambios más dinámicos y que puede tener mayor alcance, es el trabajo a distancia. El trabajo a distancia es el uso de computadoras personales, redes de trabajo y otras tecnologías de comunicación (como el fax) para realizar en el hogar actividades que por lo común se realizan en el lugar de trabajo. Una variante del trabajo a distancia es la oficina virtual, donde los empleados se encuentran en el campo y ayudan a los clientes o se encuentran localizados en otras ubicaciones remotas donde trabajan como si estuvieran en el oficina.(p.169).

La movilidad espacial se determina por la ubicación de la consultoría en el ámbito local, nacional e internacional así como por la forma de realizar el trabajo y la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación como estrategia para el trabajo en red efectuado a distancia.

La variable de esta categoría es:

Ubicación de la organización: Esta variable tiene como propósito indagar el lugar desde donde operan las consultorías bajo estudio a fin de conocer la organización y funcionamiento de éstas de acuerdo al (los) lugar (es) desde donde opera(n).

Entre esos indicadores, se encuentran:

Trabajo local con uso interno de la red: Esta hace referencia a una consultoría ubicada físicamente en una sola localidad cuya actividad es de tipo presencial, y tienen uso intensivo al interior de la organización.

Trabajo local, nacional e internacional con trabajo a distancia y uso intensivo de la red hacia el exterior: En esta variable se consideran las organizaciones de trabajo que se ubican en ámbito local pero que cuentan con proyectos remotos en ámbito nacional e internacional por lo que el uso de la red es intensivo y el trabajo se efectúa a distancia.

Trabajo local, nacional e internacional con trabajo presencial y uso de la red al interior de los mercados: Los mercados laborales flexibles se ubican en ámbito local, nacional e internacional, pero el trabajo es presencial entre los mercados, con uso de la red al interior de los mismos. De tal manera que es posible hablar de trabajo presencial en ámbitos remotos.

Trabajo local, nacional e internacional con trabajo presencial y a distancia y uso de la red al interior y exterior de los mercados: Los mercados de trabajo flexible se ubican en los distintos ámbitos y existe un uso intensivo del trabajo en red por lo que es un ambiente de trabajo mixto tanto presencial como a distancia.

2.2.2 Bases Teóricas y Científicas Relacionado a la Rotación de personal

Según **Hernández, et al. (2008)**, manifiesta que:

La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o

mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad, para la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad; para la sociedad en su conjunto, debido a que las habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridos en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica y para los propios trabajadores, finalmente, puesto que no desarrollan en forma plena la solidaridad de grupo ni capitalizan el conocimiento adquirido. (p.p. 846-847)

Asimismo, **Chiavenato I, (2009)**, sostiene que “contribuye a reducir la rotación de personal (turn over), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización”.

Y otro autor que mencionaré a continuación, Tamayo P, (2008), señala que:

La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones

2.2.2.1 Dimensiones de la Rotación de Personal

Según el Modelo MORALE. Por **Ahr y Ahr, (2000)** afirman que en su modelo MORALE, la rotación está relacionada de manera directa con las variables que se estudian en el modelo propuesto que a continuación se detallan. De las dimensiones presentadas por el autor, se tomó la decisión de considerar cuatro de ellas:

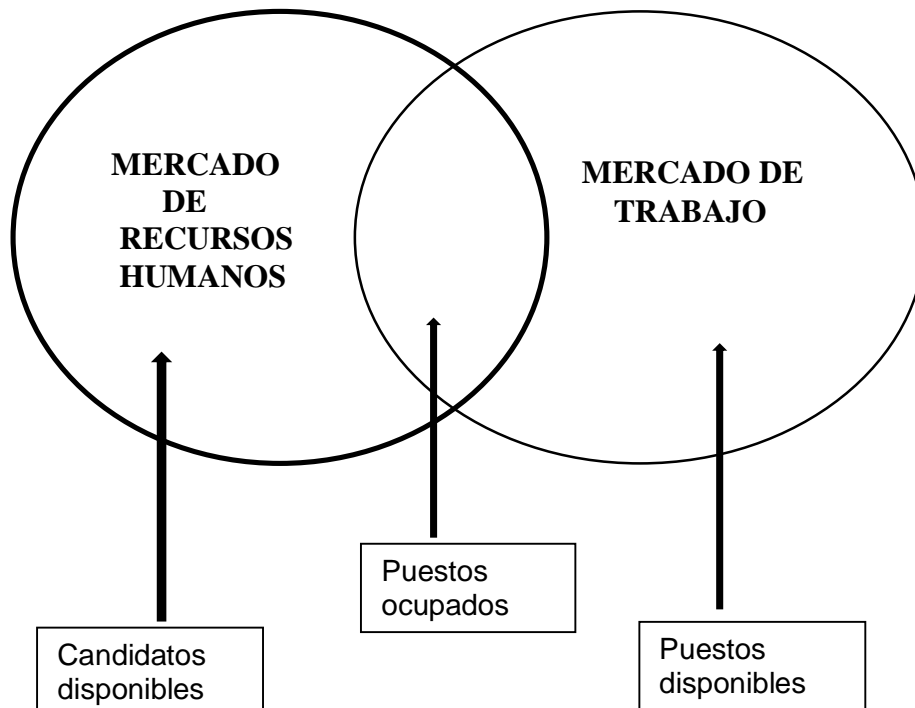
- Relaciones
- Remuneración
- Oportunidades
- Adaptabilidad
- Liderazgo

Según **Chiavenato (2007)** sostiene que:

Que el mercado de recursos humanos funciona como espejo de mercado de trabajo, mientras que un hay oferta en el otro hay demanda y viceversa. La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa. En otras palabras, ambos son sistemas en constante interacción: la salida (output) de un es la entrada (input) del otro. Existe un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo

Figura N° 3

Relaciones entre mercado de RR.HH. y mercado de trabajo



Fuente: Tomado de Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto

2.2.2.2 Dimensión 1: Remuneración

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar tareas organizacionales recibir cambios. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia para obtener un pago económico y extra económico. La remuneración económica puede ser:

- Directa
- Indirecta
- Los pagos extraeconómicos

I. Remuneración económica directa.

Es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante.

II. Remuneración económica indirecta.

Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.

III. Los premios extraeconómicos.

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente a la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

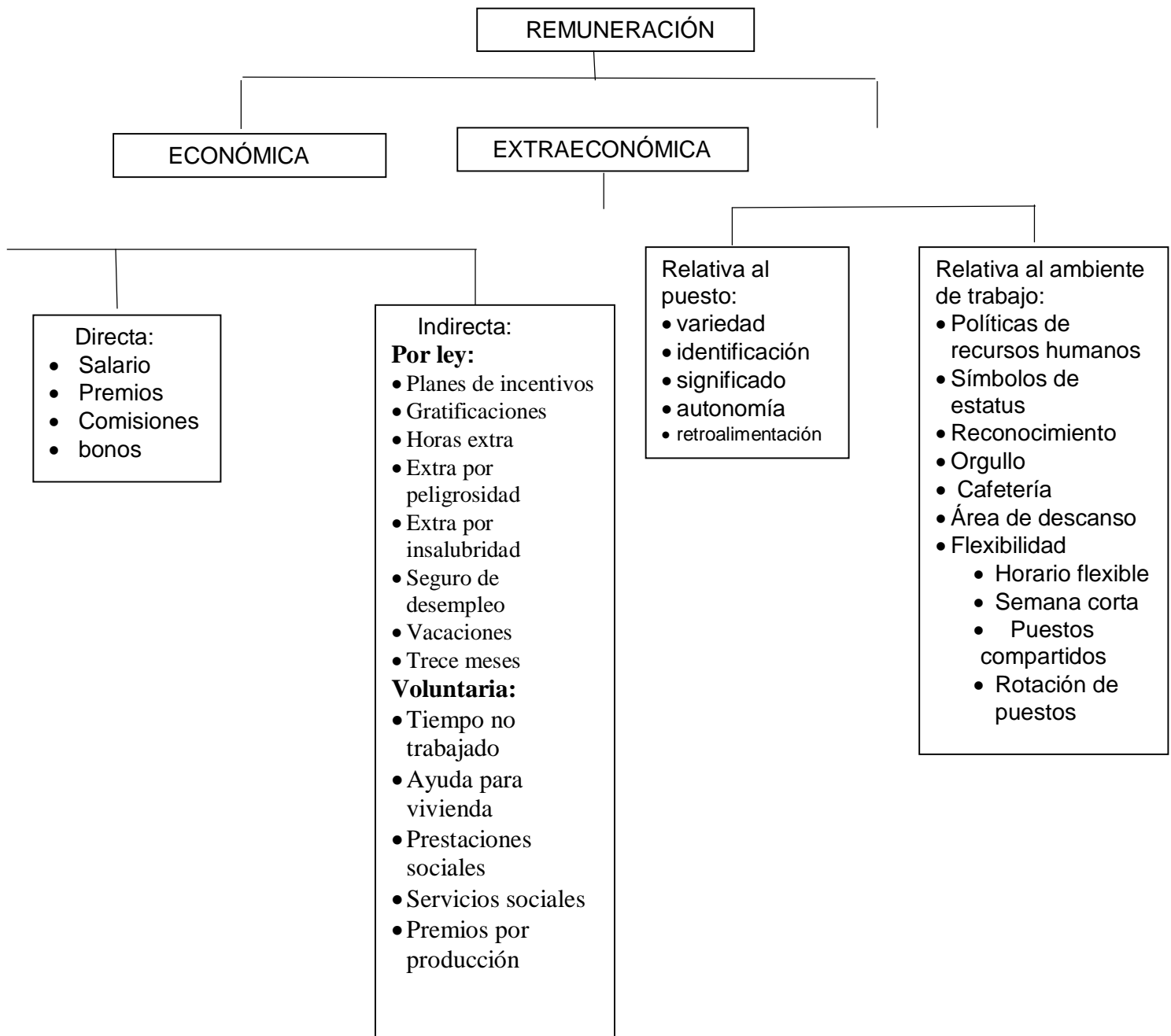
Por tanto, denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y compensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración entraña todas las formas posibles de remuneración al personal, y quizá es la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona.

Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, esta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de

necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

Figura N° 4

Diversos tipos de remuneraciones



Fuente: Tomado de Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto

Figura N° 5
Todas las organizaciones


Fuente: Tomado de Flexibilidad laboral en Chile

2.2.2.3 Dimensión 2: Oportunidades

La igualdad de oportunidades promueve la igualdad en el lugar de trabajo. La igualdad se refiere a la protección de los derechos civiles de los trabajadores. También proporciona a todos los empleados un acceso equitativo a los beneficios empresariales como el seguro, accesos para discapacitados, compensación, ascensos y responsabilidades laborales. Un empleador que discrimine a un empleado que trata a un trabajador injustamente cae en violación de las leyes de igualdad de oportunidades laborales y está sujeto a una acción disciplinaria federal.

Tabla N° 6
Resumen de acciones importantes para la igualdad de oportunidades de empleo

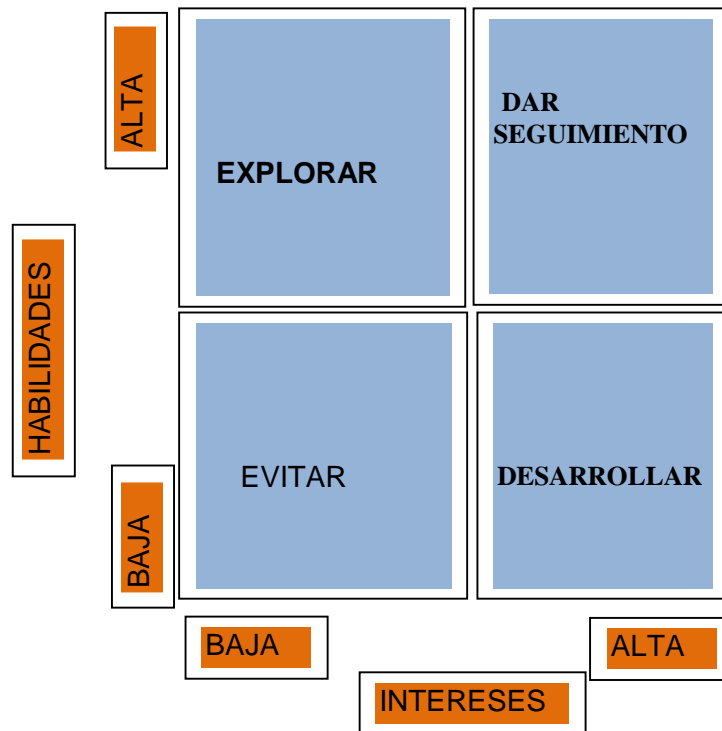
Acción	Que establece
Título VII de la ley de Derechos Civiles, según la enmienda de 1964.	Prohíbe la discriminación por raza, color, religión, género u origen nacional; aplicada por la CIOE
Decretos ejecutivos	Prohíben la discriminación en el empleo, ejercida por empleadores que tienen contratos federales por más de \$10,000 (y sus subcontratistas); establecen, asimismo, oficinas federales de cumplimiento; requieren también programas de acción afirmativa.
Lineamientos de organismos federales	Señalan directrices relativas a la discriminación con base en el género, el origen nacional y la religión, así como los procedimientos para la selección de empleados: por ejemplo, exigen la validación de pruebas.
Resoluciones de la Corte Suprema: casos Griggs contra Duke Power Co y Albemarle Paper Company contra Moody	Regulan que los requisitos laborales se relacionen con el buen desempeño en el puesto de trabajo; que para probar la discriminación no necesariamente debe ser explícita; que la carga de la prueba corresponde al empleador, el cual tiene que demostrar la validez de la calificación.

Fuente: Tomado de Administración de recursos humanos, Valera Ricardo, Dessler Gary.

Evaluación de oportunidades de empleo a largo plazo

Al elegir una carrera se debe tratar de determinar las posibles oportunidades largo plazo en los campos ocupacionales que consideran. Aunque incluso los expertos pueden errar en sus predicciones, al menos se debería prestar atención a las opiniones disponibles. Una fuente de información que ha sido valiosa con el paso de los años es el Occupational Outlook Handbook, publicado por el departamento de trabajo de Estados Unidos y que se encuentra disponible en la mayoría de las bibliotecas, muchas de las cuales también cuentan con publicaciones que proporcionan detalles acerca de puestos y campos de carrera. En años recientes se ha desarrollado una considerable cantidad de software para facilitar el acceso a la información acerca de campos de carrera y para permitir a las personas acoplar sus capacidades, aptitudes, interés y experiencias con los requerimientos de las áreas ocupacionales.

Figura N° 6
Combinación de interés y habilidades de carrera



Fuente: Tomado de Estrategia y planeación de recursos humanos

2.2.2.4 Dimensión 3: Adaptabilidad.

La adaptabilidad significa que las prácticas de recursos humanos están alineadas entre sí para establecer una configuración que esta mutuamente reforzada.

Una cuestión importante a tener en cuenta en este análisis es que la adaptabilidad es una causa necesaria, pero insuficiente, para el alineamiento estratégico. Una empresa podría tener sus prácticas de RH en alineamiento casi perfecto y todavía no estar alineada con la estrategia competitiva.

Tabla N° 7
Objetivos de la fuerza de trabajo

	PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE	INFORMACIÓN DE LA MERCANCÍA	MANTENIMIENTO DEL INVENTARIO	TOTAL
Estructura/ flujo de trabajo					
• Equipos inter funcionales	3	2	0	-1	4
• Rotación (deptos.)	3	3	-1	-1	4
Proceso de empleo					
• Batería de pruebas	2	2	1	1	6
• Seleccionar por la experiencia	5	3	2	2	12
Capacitación					
• Habilidades para la venta al menudeo	4	5	1	1	11
Recompensas					
• Evaluación de resultados	5	-4	-2	-5	- 6
• Incentivos individuales	5	-5	-3	-5	- 8
Liderazgo					
• Corporativo	3	3	1	0	7
• Gerente de tienda	4	2	2	2	10
Tecnologías					
• Mercancía asegurada	5	2	5	1	13
• Envíos diarios	4	-3	4	-1	4
	43/55	10/55	10/ 55	26/55	57/ 220

COHERENCIA DEL SISTEMA

Fuente: Tomado de Estrategias y planeación de recursos humanos

2.2.2.5 Dimensión 4: Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

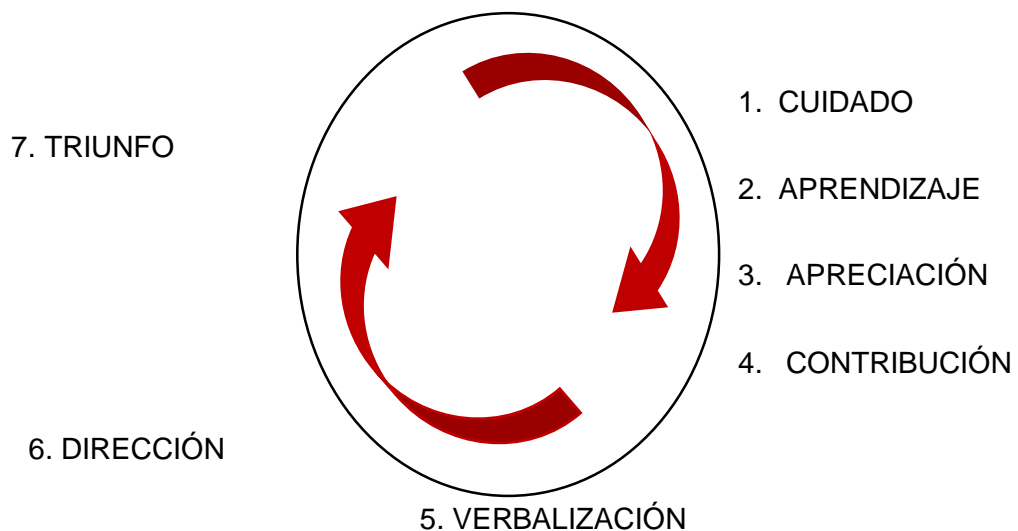
El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la macroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

Según **Maxwell (2005)** señala que: muchas personas tener dificultad en liderar lateralmente a sus compañeros porque su manera de acercarse a ellos es muy estrecha. Tratan de obtener influencia demasiado rápido. Dirigir no es un evento de una sola vez es un proceso continuo que toma tiempo, especialmente con los compañeros. A continuación en la siguiente figura se observa una idea de cómo es el círculo del liderazgo.

Figura N° 7

Círculo del liderazgo



Fuente: Tomado de **cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización Maxwell, John.**

Llaman a este modelo MORALE por que las variables que relacionan forman las siglas en inglés de esta palabra tales como;(Money, Oportunnities, Relationship, Adaptability, Leadership, Equity), Según estos autores, de estas variables dependerá la satisfacción, productividad y compromiso hacia la organización que el empleado cree. En resumen, afirman que las razones por las que un empleado deja la organización pueden ser sorteadas en las seis categorías. La adecuada remuneración deberá estar en la línea más baja del modelo porque para la mayor parte de empleados éste no es el factor más importante para decidir si permanecen o dejan la organización.

Se toma del modelo MORALE, las variables de percepción que se adaptan al modelo desarrollado en esta investigación.

En cambio, la percepción que ellos tengan de la equidad en el trabajo es una determinante de suma importancia en su decisión. Su preponderancia está basada en el hecho de que está mide el desempeño de todas las otras categorías.

La rotación y la insatisfacción laboral.

Las investigaciones realizadas según **Cuesta, (2000)** coinciden con los estudiosos de este tema, en demostrar que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos inferir que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Tomando en cuenta que la rotación de personal tiene varios orígenes, de acuerdo con la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (2004), algunas causas importantes en la inestabilidad laboral incluyen la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación, los factores culturales así como el entorno del empleado.

Los modelos teóricos descritos resaltan la importancia de entender el problema de la rotación de personal partiendo de sus causas para comprender las consecuencias y con ello poder controlar dicho fenómeno. Por tanto este trabajo de investigación se nutre de estas teorías y confirma que la satisfacción laboral y el compromiso del personal son variables que afectan en forma directa en el tema que estamos analizando.

Este problema también se asocia a la desproporción existente entre la carga de trabajo y los salarios, en consecuencia se trata de buscar una solución fuera del centro laboral. La insatisfacción en el trabajo, según **Gerardo Recio (2008)**, sostiene que:

Se considera un antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas. Junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización y el tipo de estímulos que pueden ser económica y psicológica en las que se han determinado correlaciones significativas con el compromiso hacia la organización.

Las políticas de personal, en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación.

Las empresas que trabajan en esta línea (políticas de administración de personal) no sólo reducen el nivel de rotación, sino que aumentan el de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento. Algunas empresas que se dedican a la subcontratación de personal para otras empresas, dicen que las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa para la que trabajan son: que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”, que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo, que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explican expertos directivos de empresas en de las entrevistas focalizadas que se llevaron a cabo. El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos encontrados en agencias de colocación de empleos. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%). Por otro lado en España y en Europa, en general, tenemos una cultura que valora extraordinariamente la estabilidad en el empleo.

Muchos Directores de Recursos Humanos se muestran orgullosos al comentar que la rotación externa de su personal es cero o insignificante; eso es señal, dicen, de que el entorno, las condiciones de trabajo y la motivación de sus trabajadores es la adecuada y no tienen necesidad de buscar trabajo en otras empresas, aunque como lo constatamos anteriormente, estas afirmaciones de los directores de

recursos humanos no son necesariamente correctas, sobre todo en los tiempos actuales de crisis nacional y mundial, donde el desempleo y la falta de oportunidades esta también golpeando a los países del primer mundo.

Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cual fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia.

Uno de los problemas con los que se encuentra un ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es determinar hasta qué punto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y austera.

(Chiavenato, 2007) afirma que:

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios; mientras que los costos primarios son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden costos de reclutamiento y selección, de registro y documentación, integración y de separación.”(p.p.142).

De igual manera **(Chiavenato, 2007)** señala que:

los costos secundarios de la rotación de personal comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos predominantemente, se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación tales como repercusiones en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario, costo operativo extra” (p.p.143).

Seguidamente **(Chiavenato, 2007)** precisa que:

los costos terciarios de la rotación de personal están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo, es decir son estimables, y comprenden los costos de inversión adicionales y las pérdidas en los negocios”(p.p.143)

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA

Según **Tamayo (1994)**, la definición de términos básicos "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema." (p. 78).

A continuación, la presente investigación presenta los siguientes términos básicos:

Flexibilidad laboral: La flexibilidad laboral está relacionada con las medidas de regulación del mercado laboral en lo referente a la libertad de contratación y el contrato individual de trabajo.

Rotación de personal: Define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales.

Flexibilidad contractual: la flexibilidad contractual puede tener efectos positivos, puesto que no sólo aporta “horas de trabajo” para realizar las mismas tareas que ya se llevan a cabo en la organización.

Flexibilidad horaria: Son los horarios laborales flexibles que no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados, sus horarios de entrada y salida del trabajo.

Flexibilidad funcional: La flexibilidad funcional se entiende como la capacidad de los empleados de una empresa de jugar diferentes roles dentro de la misma. Esta flexibilidad funcional es consecuencia de la reestructuración de las empresas y el desarrollo tecnológico incesante en cual viven la mayor parte de las empresas o especialmente en aquellas en las cuales el trabajo tiene un mayor valor añadido.

Flexibilidad espacial: Una Estructura con oficinas o salas de exposición donde también hay espacio para trabajo de fábrica, laboratorios, almacenamiento y otros fines. La disposición de estos espacios puede cambiar.

Remuneración: Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo.

Oportunidad: Se refiere a las chances que tiene una persona de mejorar su situación en el trabajo. Puede significar la posibilidad de un ascenso, una oferta de contratación o la propuesta de iniciar un nuevo proyecto o emprendimiento.

Adaptabilidad: La adaptabilidad es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente. Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello

redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso.

Liderazgo: El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación como señalan **Kerlinger y Lee (2002)**, “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos “.De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administran a los participantes del estudio.

Según **Oseda, (2008, p.117)**: El tipo de estudio de la presente investigación es básica por que no persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos sino que busca acrecentar los acontecimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Salkind (como se citó en Bernal, 2010):

La investigación corresponde al nivel descriptivo correlacional y tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (p.114)

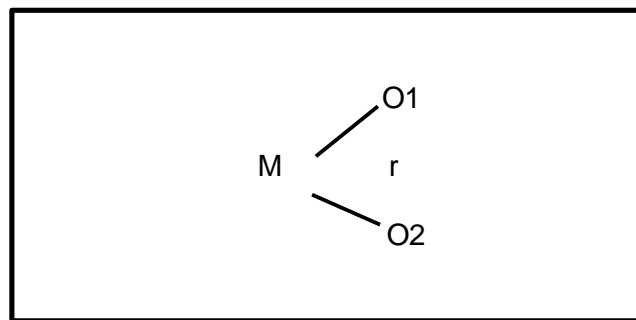
El diseño general viene a ser descriptivo - correlacional. Según **(Oseda, 2008, p. 82)**: El diseño no experimental o diseño ex post facto, son aquellos diseños donde las variables independientes no son manipuladas deliberadamente. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto sólo se pueden saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina EX POST FACTO (después que aconteció). En este tipo de diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar. Según Sánchez, (1998, p.79), “La investigación descriptivo - correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”. El esquema es el siguiente: O1 M r O2 Donde: M = Muestra O1 = Observación de la variable 1. O2 = Observación de la variable 2. r = Correlación entre dichas variables.

Diseño correlacional

Examina la relación o asociación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio.

Figura N° 8
Esquema de diseño correlacional

Esquema:



Fuente: Elaboración propia

M: Muestra
O1: Variable 1: Flexibilidad Laboral
O2: Variable 2: Rotación de Personal
r : relación

3.3 HIPÓTESIS

3.3.2 Hipótesis General

Si se diseña el Programa de Flexibilidad laboral, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

3.3.3 Hipótesis Específicas

- Si se diseña el Plan de Flexibilidad contractual, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.
- Si se diseña el Plan de Flexibilidad horaria, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.
- Si se diseña el Plan de Flexibilidad funcional, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.
- Si se diseña el Plan de Flexibilidad espacial, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Según Hernández, M. (2011)
Variables–Operacionalización

“Una variable se puede definir como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación”.

3.4.1 La Variable de Asociación:

Es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio.

Algunos ejemplos de variables independientes son; el sexo, la raza, la edad, entre otros. Veamos un ejemplo de hipótesis donde está presente la variable independiente: “Los niños que hacen tres años de educación preescolar, aprenden a leer más rápido en primer grado.” En este caso la variable independiente es “hacen tres años de educación preescolar.” Porque para que los niños de primer grado aprendan a leer más rápido, depende de que hagan tres años de educación preescolar.

3.4.2 La Variable de Supervisión:

Es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador él puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable.

3.4.3 Operacionalización de variables

Tabla N° 8
Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES	CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ESCALA DE MEDICIÓN
V1: FLEXIBILIDAD LABORAL D1: flexibilidad contractual D2: flexibilidad horaria D3: flexibilidad funcional D4: flexibilidad espacial	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo temporal • Trabajo permanente • Trabajo parcial • Subcontratación • Horario de trabajo reducido • Horario de trabajo flexible • Horario de puesto compartido físico • Horario de puesto compartido digital • Funciones laborales semi fijas • Funciones laborales fijas • Funciones laborales semi flexible • Funciones laborales flexible • Sitios trabajo sin web con una sola ubicación • Sitios trabajo semi web con dos ubicaciones • Sitios trabajo web con dos ubicaciones • Sitios trabajo web con más de tres ubicaciones 	Según Lladó et al.(2013) Es el movimiento hacia la flexibilización en el empleo con incremento en la individualización en el trabajo y como una respuesta necesaria a la rigidez del mercado laboral y dificultades económicas.	Se expresará en dimensiones de flexibilidad contractual, horaria, funcional y espacial y se compara con los indicadores de trabajo, horario, funciones y sitios de trabajo. Se medirá los indicadores con un cuestionario Escala de Likert de cinco alternativas politómicas.	Nominal
V2 ROTACIÓN DE PERSONAL D1: remuneración D2: oportunidad D3: adaptabilidad D4: liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Por tiempo • Por resultado • principal • complementaria • Estabilidad • Ambiente laboral • Participación en proyectos nacionales • Participación en proyectos internacional • Capacidad de decisión en relaciones humanas • Capacidad evaluación problemas interpersonal • Habilidad para establecer relaciones interpersonal • Sentido común y tacto en relaciones • transformacional • Carismático • Participativo • Burocrático 	Según Hernández et al.(2008) La rotación de personal es un factor que tiene gran impacto para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, de productividad o mejora en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad.	Se expresará en dimensiones de remuneración, oportunidad, adaptabilidad y liderazgo y se compara con los indicadores de tiempo, por resultado, estabilidad y carisma. Se medirá los indicadores con un cuestionario Escala de Likert de cinco alternativas politómicas.	Nominal

Fuente: Elaboración propia

3.5 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

a) Población

Según **Oseda, (2008, p.120)** “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. En el caso de mi investigación, la población estará conformada por 30 colaboradores de la empresa JELL E.I.R.L. 2015.

Arias (2006) sostiene acerca de la población que” (...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

b) Muestra

Por su parte **Hernández (citado en Castro, 2003, p.69)**, expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra"

Por otro lado, **Ramírez (1999)** indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91)

Menciona que:

La muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población.(Oseda 2008, p.122)

c) Muestreo

López (1998), opina que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123). En el caso de mi investigación, el tipo de muestreo es censal en vista de que la población es pequeña y por consiguiente se recoge a todo el universo de la población.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla N° 9

Técnica e Instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumentos	Datos a observar
Fichaje	Fichaje Fichas bibliográficas, resumen, transcripción y resumen.	Marco teórico conceptual, recolectar y detectar la mayor cantidad de información relacionada con el trabajo de investigación.
Encuesta	Cuestionario sobre la Flexibilidad laboral	La descripción de las dimensiones referido a la Flexibilidad laboral
Encuesta	Cuestionario sobre la Rotación de personal	La descripción de las dimensiones referido a la Rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia

3.7 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizará el programa SPSS v.21 para calcular los siguientes estadígrafos:

Las Medidas de Tendencia Central:

Media aritmética:

Mediana: .

Moda:).

Medidas de Dispersión:

La varianza:

Desviación Media:

Coeficiente de variabilidad:

Kurtosis: K

La r de Pearson:

Y finalmente haremos uso de la prueba “t” para contrastar la hipótesis de investigación.

CAPÍTULO IV

ESTADÍSTICA

4.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Tabla N° 10
Resumen de procedimiento de casos de la muestra censal

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 11
Análisis de la fiabilidad de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	32

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de .862, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos de la investigación.

4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE FRECUENCIA POR DIMENSIONES Y VARIABLES

4.2.1 Análisis Descriptivo General

Tabla N° 12

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la variable 1 referido a la Flexibilidad laboral

Estadísticos descriptivos de la Flexibilidad Laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
sumatotalV1	30	32.00	51.00	40.4333	5.06974
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	40.43	-	0.75	5.070	36.63
CORTE (LS)	40.43	+	0.75	5.070	44.24

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 13

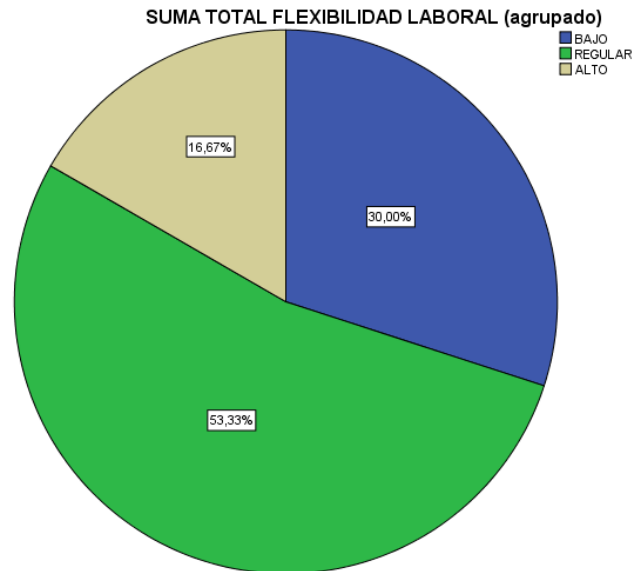
Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral

Suma total de la flexibilidad laboral (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	9	30,0	30,0	30,0
	REGULAR	16	53,3	53,3	83,3
	ALTO	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

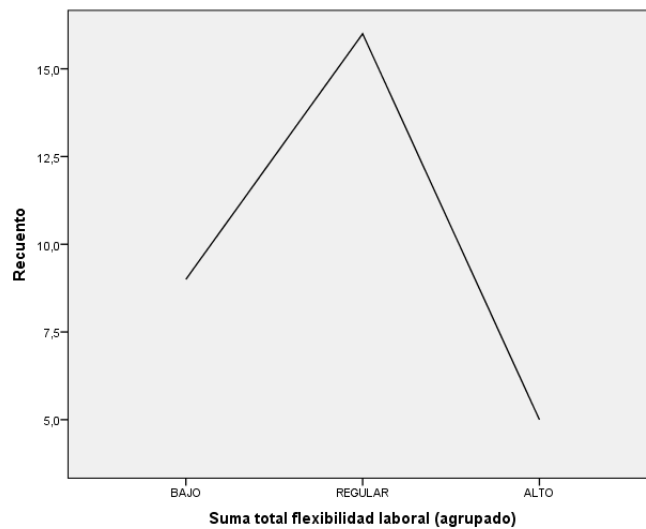
Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 9
Análisis descriptivo Variable Flexibilidad Laboral (Gráfico circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 10
Análisis descriptivo Flexibilidad Laboral (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 14

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la variable 2 referido a la rotación de personal

Estadísticos descriptivos de la rotación de personal

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
sumatotalv2	30	32	47	41.83	4.324
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	41.83	-	0.75	4.324	38.59
CORTE (LS)	41.83	+	0.75	4.324	45.08

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 15

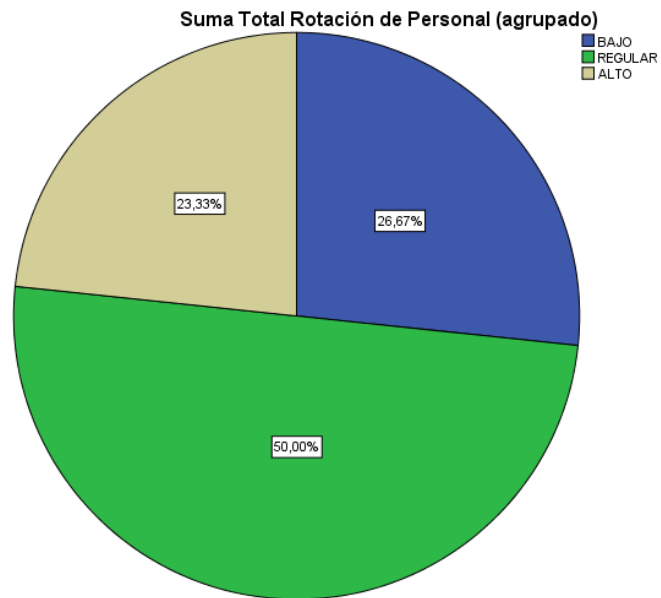
Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la variable 2 referido a la rotación de personal

Suma total de la rotación de personal (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	26,7	26,7	26,7
	REGULAR	15	50,0	50,0	76,7
	ALTO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

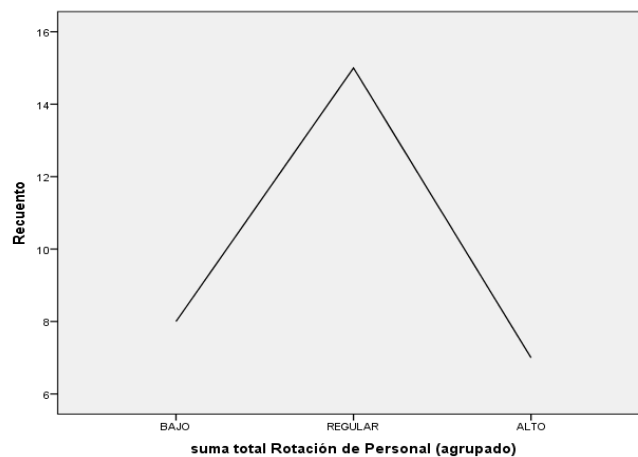
Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 11
Análisis descriptivo Variable Rotación de Personal (Gráfico circular)



Fuente : Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 12
Análisis descriptivo Variable Rotación de Personal (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2 Análisis Descriptivos de las Dimensiones:

4.2.2.1 Dimensión: Flexibilidad contractual

Tabla N° 16

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión 1 de la variable 1 referido a la Flexibilidad Laboral

Estadísticos descriptivos de la flexibilidad contractual

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD1V1	30	9	16	12.60	2.027
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	12.60	-	0.75	2.027	11.08
CORTE (LS)	12.60	+	0.75	2.027	14.12

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 17

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la dimensión Flexibilidad Contractual

SUMA TOTAL FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	33,3	33,3	33,3
	REGULAR	15	50,0	50,0	83,3
	ALTO	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

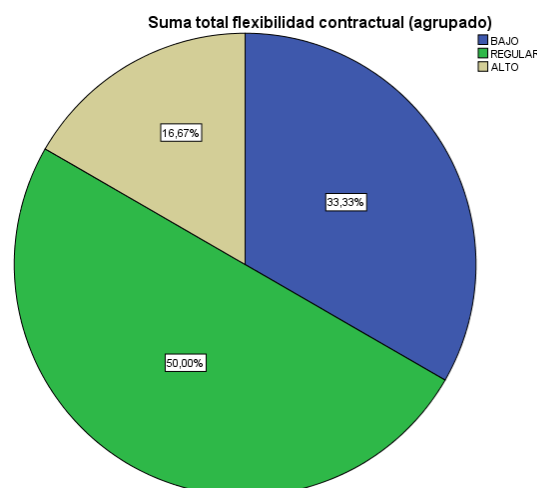
Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

- ¿Se establecen contratos temporales en la empresa donde laboras?
- ¿Los colaboradores tienen contratos permanentes en la empresa donde laboras?
- ¿Existen trabajadores con contratos parciales en la empresa donde laboras?
- En la actualidad, ¿La empresa realiza subcontrataciones laborales?

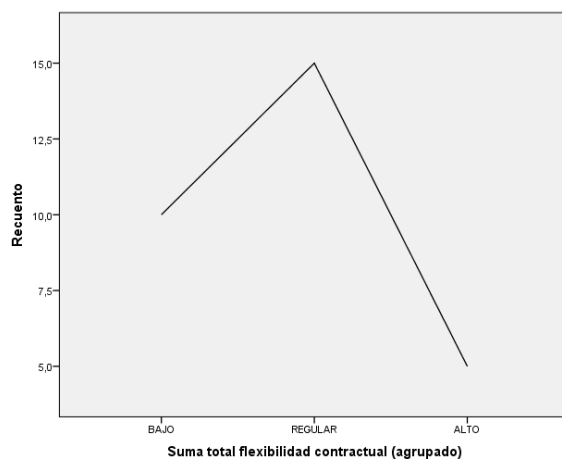
Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 50 % que representan a 15 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la flexibilidad contractual de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y un 33,3% que representan a 10 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la flexibilidad contractual de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y por último un 16,7% que representan a 5 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la flexibilidad contractual de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral.

Figura N° 13
Análisis descriptivo de la dimensión flexibilidad contractual (Gráfico Circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 14
Análisis descriptivo de la dimensión flexibilidad contractual
(Gráfico Lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.2 Dimensión: flexibilidad horaria

Tabla N° 18
Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión Flexibilidad
horaria de la variable 1 referido a la Flexibilidad Laboral

Estadísticos descriptivos de la flexibilidad horaria

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD2V1	30	6	11	8.00	1.800
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	8.00	-	0.75	1.800	6.65
CORTE (LS)	8.00	+	0.75	1.800	9.35

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 19
Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la
dimensión Flexibilidad horaria de la variable 1 referido
a la Flexibilidad Laboral.

SUMATOTAL FLEXIBILIDAD HORARIA (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	33,3	33,3	33,3
	REGULAR	13	43,3	43,3	76,7
	ALTO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

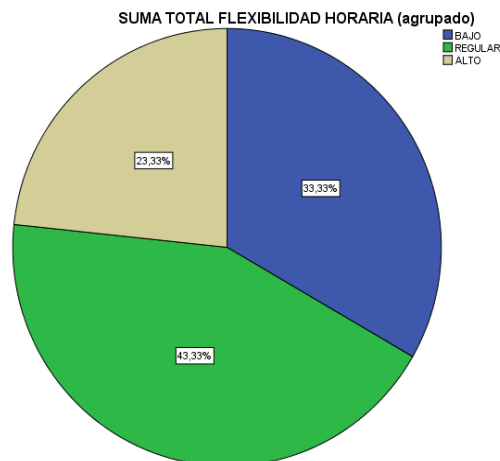
Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

- ¿Durante los años transcurridos en la empresa han existido colaboradores con horario de trabajo reducido?
- ¿Se realizan rotación de personal con horario de trabajo flexible semanalmente?
- ¿Existe rotación de personal con horario de puesto compartido físico?
- ¿Los trabajadores realizan su labor con horario de puesto compartido digital semanalmente?

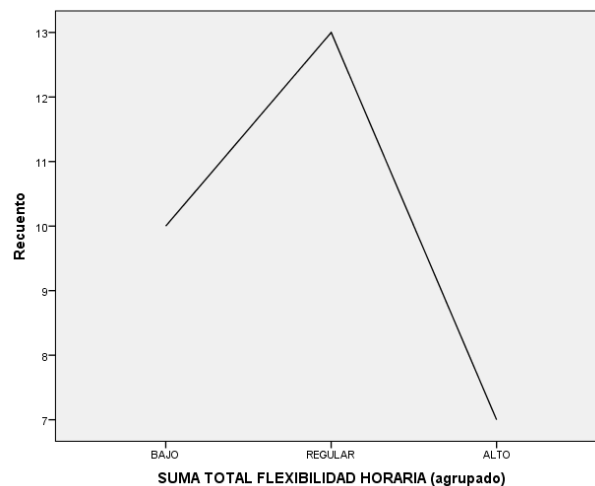
Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 43,3 % que representan a 13 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la flexibilidad horaria de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y un 33,3% que representan a 10 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la flexibilidad horaria de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y por último un 23,3 % que representan a 7 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la flexibilidad horaria de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral.

Figura N° 15
Análisis descriptivo de la Dimensión Flexibilidad Horaria
(Gráfico Circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 16
Análisis descriptivo de la Dimensión Flexibilidad Horaria
(Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.3 Dimensión: flexibilidad funcional

Tabla N° 20

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión Flexibilidad Funcional de la variable 1 referido a la Flexibilidad Laboral

Estadísticos descriptivos de Flexibilidad funcional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD3V1	30	10	15	11.57	1.501
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	11.57	-	0.75	1.501	10.44
CORTE (LS)	11.57	+	0.75	1.501	12.69

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS22

Tabla N° 21

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la dimensión Flexibilidad Funcional

SUMATOTAL FLEXIBILIDAD FUNCIONAL (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	11	36,7	36,7	36,7
	REGULAR	10	33,3	33,3	70,0
	ALTO	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

¿Durante ¿Realizas funciones especializadas solamente en el turno de la mañana?

¿Realizas funciones especializadas únicamente en tu empresa?

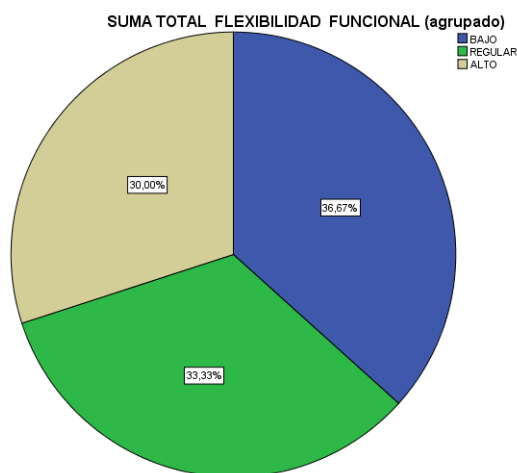
¿Realizas diferentes funciones solo los fines de semana en la empresa donde laboras?

¿Desempeñas diferentes funciones en la empresa donde laboras?

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 33,3 % que representan a 10 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la flexibilidad funcional de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y un 36,7% que representan a 11 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la flexibilidad funcional de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y por último un 30 % que representan a 9 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la flexibilidad funcional de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral.

Figura N° 17

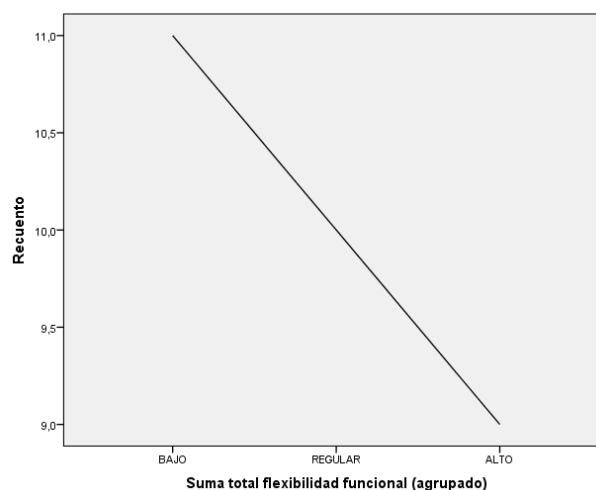
Análisis descriptivo de la Dimensión Flexibilidad Funcional (Gráfico Circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 18

Análisis descriptivo de la Dimensión Flexibilidad Funcional (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.4 Dimensión: Flexibilidad Espacial

Tabla N° 22

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión Flexibilidad Espacial de la variable 1 referido a la Flexibilidad Laboral

Estadísticos descriptivos de Flexibilidad Espacial

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD4V1	30	6	11	8.27	1.311
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	8.27	-	0.75	1.311	7.28
CORTE (LS)	8.27	+	0.75	1.311	9.25

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 23

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la dimensión Flexibilidad Espacial de la variable 1 referido a la Flexibilidad Laboral

SUMATOTAL FLEXIBILIDAD ESPACIAL (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	26,7	26,7	26,7
	REGULAR	16	53,3	53,3	80,0
	ALTO	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

¿Existen espacios de trabajo sin web con una sola ubicación en la empresa?

¿Existen espacios de trabajo semi web con dos ubicaciones en la empresa?

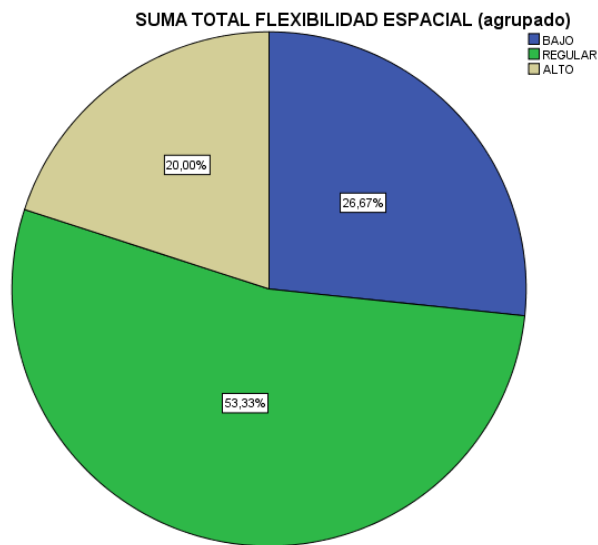
¿Existen espacios de trabajos web con dos ubicaciones en la empresa?

¿Existen espacios de trabajo web con tres o más ubicaciones en la empresa?

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 53,3 % que representan a 16 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la flexibilidad espacial de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y un 26,7% que representan a 8 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la flexibilidad espacial de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral y por último un 20% que representan a 6 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la flexibilidad espacial de la variable 1 referido a la flexibilidad laboral.

Figura N° 19

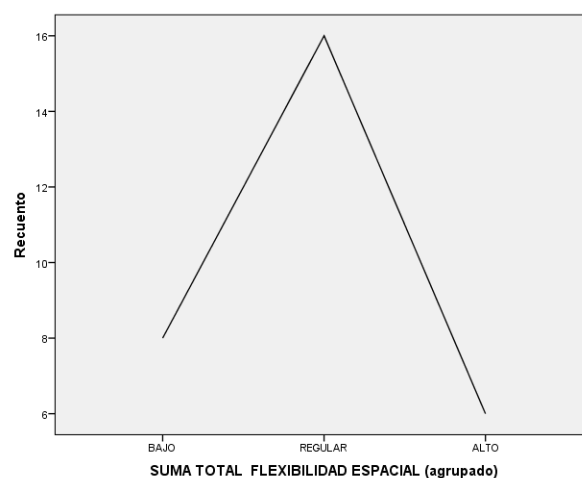
Análisis descriptivo de la Dimensión Flexibilidad Espacial (Gráfico Circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 20

Análisis descriptivo de la Dimensión Flexibilidad Espacial (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.5 Dimensión: Remuneración

Tabla N° 24

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión Remuneración de la variable 2 referido a la Rotación de Personal

Estadísticos descriptivos de la Remuneración

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD1V2	30	8	14	11.60	1.453
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	11.60	-	0.75	1.453	10.51
CORTE (LS)	11.60	+	0.75	1.453	12.69

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 25

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la dimensión Remuneración de la variable 2 referido a la Rotación de Personal

SUMA TOTAL REMUNERACIÓN (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	23,3	23,3	23,3
	REGULAR	16	53,3	53,3	76,7
	ALTO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

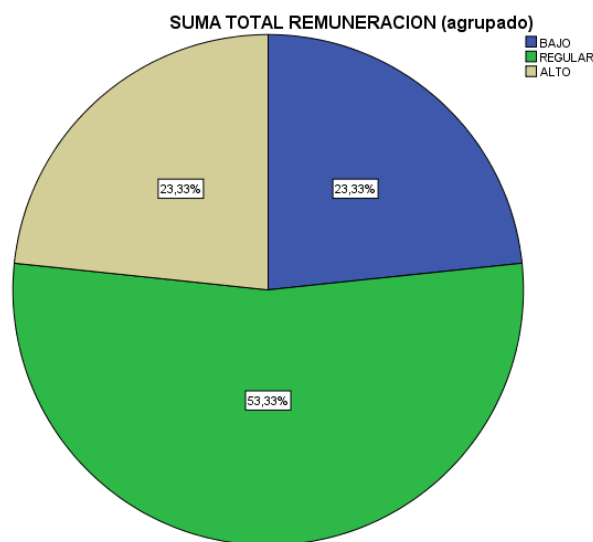
- ¿Se realizan tus pagos semanalmente en la empresa?
- ¿Se realizan tus pagos por obra concluida?
- ¿Accedes a tus vacaciones laborales pagadas?
- ¿Se realizan tus pagos por compensación de tiempo de servicios?

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 53,3 % que representan 16 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la remuneración de la variable 2 referido a la

Rotación de personal y un 23,3% que representan 7 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la remuneración de la variable 2 referido a la Rotación de personal y por último un 23,3% que representan 7 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la remuneración de la variable2 referido a la Rotación de personal

Figura N° 21

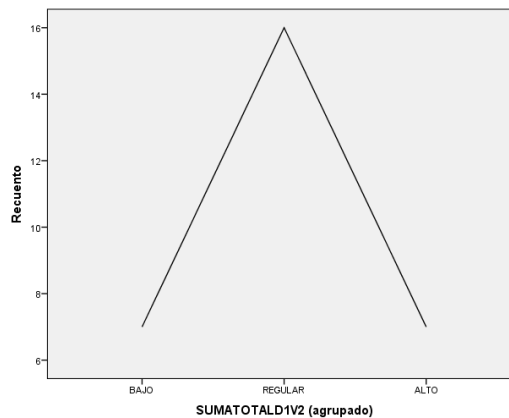
Análisis descriptivo de la Dimensión Remuneración (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 22

Análisis descriptivo de la Dimensión Remuneración (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.7 Dimensión: Oportunidad

Tabla N° 26

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión 2 Oportunidad de la variable 2 referido a la Rotación de Personal

Estadísticos descriptivos de la dimensión Oportunidad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD2V2	30	10	16	12.37	1.752
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	12.37	-	0.75	1.752	11.05
CORTE (LS)	12.37	+	0.75	1.752	13.68

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 27

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos según niveles de la dimensión 2 Oportunidad de la variable 2 referido a la Rotación de Personal

SUMA TOTAL OPORTUNIDAD (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	33,3	33,3	33,3
	REGULAR	12	40,0	40,0	73,3
	ALTO	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

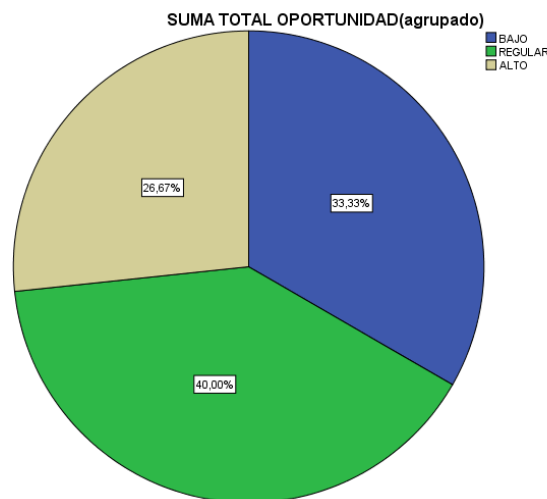
Preguntas Encuestadas:

- ¿La empresa donde trabajas te brinda estabilidad laboral?
- ¿Existen condiciones favorables para un buen ambiente laboral en la empresa donde laboras?
- ¿Alguna vez has tenido participación en los proyectos nacionales dentro de la empresa?
- ¿La visión de la empresa está orientada a participar en proyectos de importación y exportación?

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 40 % que representan a 12 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la oportunidad de la variable 2 referido a la Rotación de personal y un 33.3% que representan a 10 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la oportunidad de la variable 2 referido a la Rotación de personal y por último un 26,7% que representan a 8 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la oportunidad de la variable2 referido a la Rotación de personal

Figura N° 23

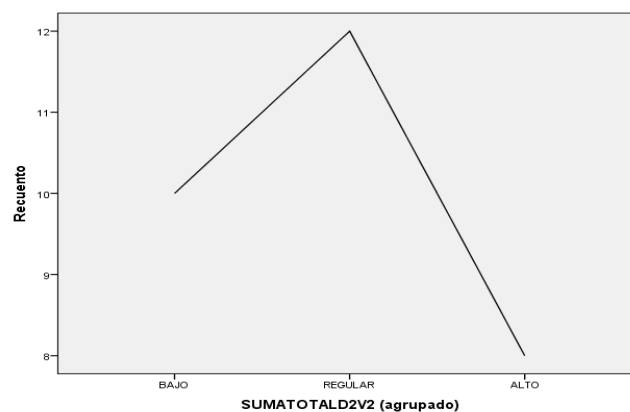
Análisis descriptivo de la Dimensión Oportunidad (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 24

Análisis descriptivo de la Dimensión Oportunidad (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.8 Dimensión: Adaptabilidad

Tabla N° 28

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión 3 Adaptabilidad de la variable 2 referido a la Rotación de Personal

Estadísticos descriptivos de la dimensión Adaptabilidad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD3V2	30	7	13	9.03	1.402
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	9.03	-	0.75	1.402	7.98
CORTE (LS)	9.03	+	0.75	1.402	10.08

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 29

Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión 3 Adaptabilidad de la variable 2 referido a la Rotación de Personal

SUMA TOTAL ADAPTABILIDAD (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	13,3	13,3	13,3
	REGULAR	22	73,3	73,3	86,7
	ALTO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

En relación con la toma de decisiones ¿Existe algún protocolo a seguir?

¿Se han tomado medidas preventivas en potenciales problemas interpersonales en la empresa donde laboras?

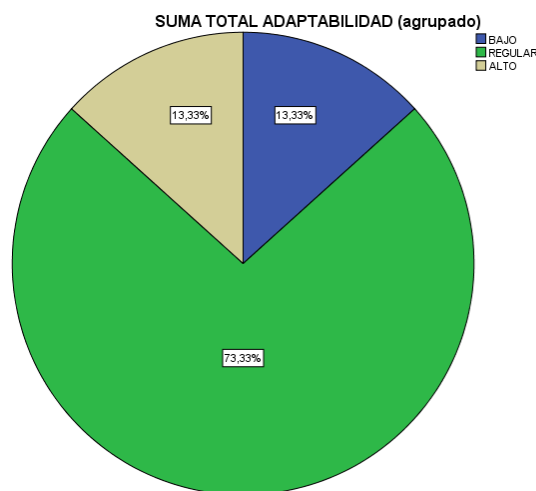
¿Existe espacios de integración para establecer relaciones interpersonales en la empresa donde laboras?

¿Evidencias Sentido común y tacto de los trabajadores en relación a situaciones inesperadas en la empresa donde laboras?

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 73,3 % que representan a 22 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple la adaptabilidad de la variable 2 referido a la Rotación de personal y un 13,3% que representan a 4 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen la adaptabilidad de la variable 2 referido a la Rotación de personal y por último un 13,3% que representan a 4 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con la adaptabilidad de la variable 2 referido a la Rotación de personal.

Figura N° 25

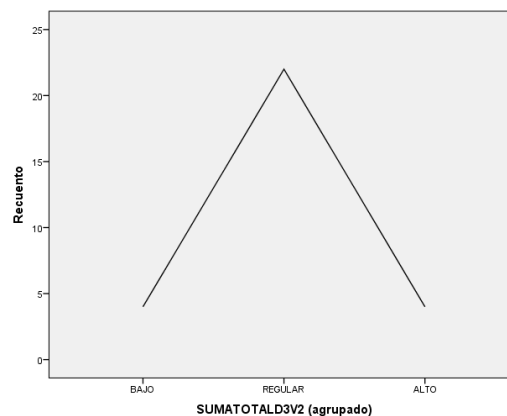
Análisis descriptivo de la Dimensión Adaptabilidad (Gráfico circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 26

Análisis descriptivo de la Dimensión Adaptabilidad (Gráfico lineal)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.2.2.9 Dimensión: Liderazgo

Tabla N° 30

**Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión 4
Liderazgo de la variable 2 referido a la Rotación de Personal**

Estadísticos descriptivos de Liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SUMATOTALD4V2	30	7	11	8.83	1.206
N válido (por lista)	30				
CORTE (LI)	8.83	-	0.75	1.206	7.93
CORTE (LS)	8.83	+	0.75	1.206	9.74

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Tabla N° 31

**Suma total agrupada de estadísticos descriptivos de la dimensión 4
Liderazgo de la variable 2 referido a la Rotación de Personal**

SUMA TOTAL LIDERAZGO (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	20,0	20,0	20,0
	REGULAR	15	50,0	50,0	70,0
	ALTO	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Preguntas Encuestadas:

¿Alguna vez tu jefe te ha dicho que eres tan importante como las metas a alcanzar en la empresa donde laboras?

¿Consideras que tu jefe es carismático en la empresa donde laboras?

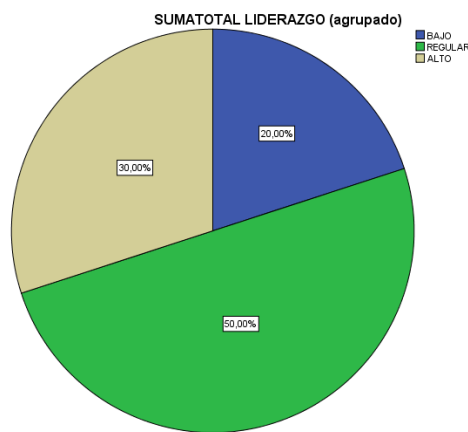
¿Determinan políticas institucionales de participación entre los trabajadores en la empresa donde laboras?

¿Consideras que existen muchos procedimientos para gestionar requerimientos en la empresa donde laboras?

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que el 50 % que representan a 15 de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que algunas veces se cumple el liderazgo de la variable 2 referido a la rotación de personal y un 20% que representan a 6 de las personas encuestadas responden (bajo) lo cual quiere decir que no cumplen el liderazgo de la variable 2 referido a la Rotación de personal y por último un 30% que representan a 9 de las personas encuestadas responden (alto) lo cual quiere decir que siempre cumplen con el liderazgo de la variable2 referido a la Rotación de personal.

Figura N° 27

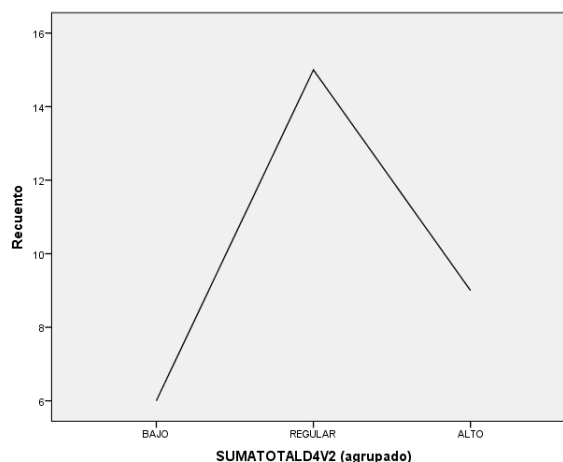
Análisis descriptivo de la Dimensión Liderazgo (Gráfico circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Figura N° 28

Análisis descriptivo de la Dimensión Liderazgo (Gráfico circular)



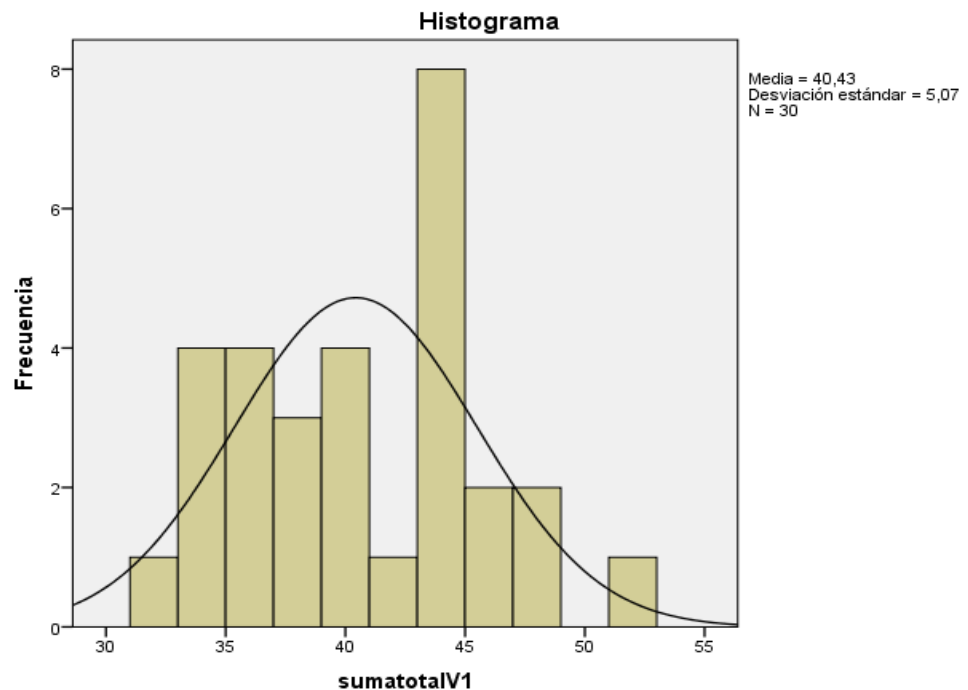
Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

4.3 ANÁLISIS DE PRUEBA DE LA NORMALIDAD DE LA VARIABLE 1:

4.3.1 Flexibilidad Laboral

Figura N° 29

Análisis descriptivo de la Variable 1 (Gráfico circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Estadísticos

Suma total Flexibilidad Laboral

N	Válido	30
	Perdidos	0
Asimetría		,045
Error estándar de asimetría		,427
Curtosis		-,933
Error estándar de curtosis		,833

Asimetría: 0,45

interpretaciones: asimetría a la derecha

Coefficiente de curtosis:

-0,933 interpretaciones: Platicúrtica

a) Prueba de hipótesis distribución de los datos (Normalidad)

Ho: La distribución de la variable 1 Flexibilidad Laboral en estudio No difiere de la distribución normal.

H1: La distribución de la variable 1 Flexibilidad Laboral en estudio difiere de la distribución normal.

b) Nivel de Significancia

Nivel de significancia: 5%

c) Seleccionar el estadístico de prueba

Kolmogorov Smirnov Shapiro Wilk

d) Determinación de valores

Valor calculado: 0,159

Valor de p: 0,051

Interpretación: Se acepta la hipótesis Nula (Ho), es decir, la distribución de la variable en estudio (flexibilidad laboral) no difiere de la distribución normal. Por lo tanto, se puede aplicar pruebas estadísticas paramétricas.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		sumatotalV1
N		30
Parámetros normales ^{a,b}	Media	40,43
	Desviación estándar	5,070
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,159
	Positivo	,109
	Negativo	-,159
Estadístico de prueba		,159
Sig. asintótica (bilateral)		,051 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

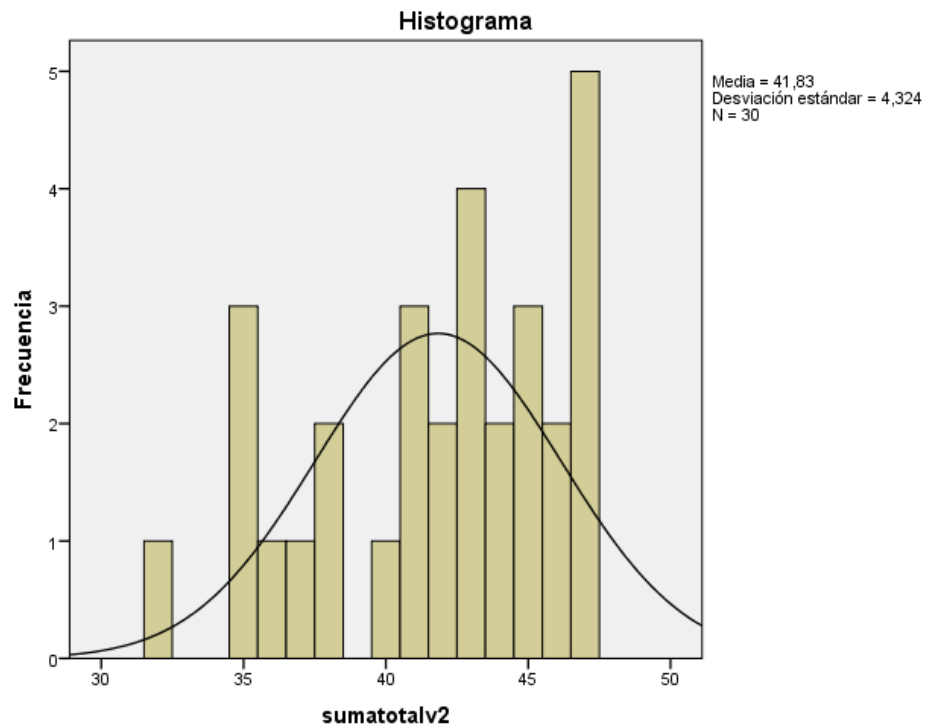
c. Corrección de significación de Lilliefors.

4.3.2 Análisis e Prueba de la normalidad de la Variable

4.3.2.1 Rotación de Personal

Figura N° 30

Análisis descriptivo de la Rotación de Personal (Gráfico circular)



Fuente: Tomado de procesamiento estadístico SPSS 22

Estadísticos

Suma total Rotación de Personal

N	Válido	30
	Perdidos	0
Asimetría		-,632
Error estándar de asimetría		,427
Curtosis		-,600
Error estándar de curtosis		,833

Asimetría: -0,632 interpretaciones: asimetría a la izquierda

Coefficiente de curtosis: -0,600 interpretaciones: Platicúrtica

a) Prueba de hipótesis de la Normalidad

Ho: La distribución de la variable 2 Rotación de Personal en estudio No difiere de la distribución normal.

H1: La distribución de la variable 2 Rotación de Personal en estudio difiere de la distribución normal.

b) Nivel de Significancia

Nivel de significancia: 5%

c) Seleccionar el estadístico de Prueba:

Kolmogorov Smirnov Shapiro Wilk

d) Valor calculado: 0,140

Valor de p: 0,140

Interpretación: Se acepta la hipótesis Nula (Ho), es decir, la distribución de la variable en estudio (Rotación de Personal) no difiere de la distribución normal. Por lo tanto, se puede aplicar pruebas estadísticas paramétricas.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		sumatotalv2
N		30
Parámetros normales ^{a,b}	Media	41,83
	Desviación estándar	4,324
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,140
	Positivo	,116
	Negativo	-,140
Estadístico de prueba		,140
Sig. asintótica (bilateral)		,140 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors

4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1 Contratación de Hipótesis General

Ho: Si se diseña el Programa de Flexibilidad laboral, entonces no se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L.

H1: Si se diseña el Programa de Flexibilidad laboral, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L.

Tabla N° 32
Prueba de hipótesis General

Correlaciones de la Hipótesis General Flexibilidad laboral			
		Flexibilidad laboral	Rotación de Personal
Flexibilidad Laboral	Correlación de Pearson	1	,821**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Rotación de Personal	Correlación de Pearson	,821**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Tomado de Base de datos de encuesta 2015

Decisión: Al observar la correlación de Pearson 0,821 se aprecia un nivel de correlación fuerte, una significatividad de 0,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, si se diseña el Programa de Flexibilidad laboral, entonces mejorará la reducción de la Rotación de Personal de la Empresa JELL E.I.R.L.

4.4.2 Contratación de Dimensión 1

Ho: Si se diseña el Plan de Flexibilidad contractual, entonces no se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L.

H1: Si se diseña el Plan de Flexibilidad contractual, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L.

Tabla N° 33
Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones		Flexibilidad contractual	Rotación de personal
Flexibilidad contractual	Correlación de Pearson	1	,877**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Rotación de personal	Correlación de Pearson	,877**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente Tomado de Base de datos de encuesta 2015

Decisión : Al observar la correlación de Pearson 0,877 se aprecia un nivel de correlación fuerte , una significatividad de 0,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna ,es decir , la flexibilidad contractual sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa JELLS S.A.

4.4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Ho: Si se diseña el Plan de Flexibilidad horaria, entonces no se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

H1: Si se diseña el Plan de Flexibilidad horaria, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

Tabla N° 34
Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones			
		Flexibilidad horaria	Rotación de personal
Flexibilidad horaria	Correlación de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	30	30
Rotación de personal	Correlación de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Tomado de Base de datos de encuesta 2015

Decisión : Al observar la correlación de Pearson 0,545 se aprecia un nivel de correlación aceptable , una significatividad de 0,002 con la cual se acepta la hipótesis alterna ,es decir , la flexibilidad horaria sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa JELLS S.A.

4.4.4 Contrastación de Hipótesis específica 3

Ho: Si se diseña el Plan de Flexibilidad funcional, entonces no se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

H1: Si se diseña el Plan de Flexibilidad funcional, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

Tabla N° 35
Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones		Flexibilidad funcional	Rotación de personal
Flexibilidad funcional	Correlación de Pearson	1	,477**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	30	30
Rotación de personal	Correlación de Pearson	,477**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Tomado de Base de datos de encuesta 2015

Decisión : Al observar la correlación de Pearson 0,477 se aprecia un nivel de correlación aceptable , una significatividad de 0,008 con la cual se acepta la hipótesis alterna ,es decir , la flexibilidad funcional sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa JELLS S.A.

4.4.5 Contrastación de Hipótesis específica 4

Ho: Si se diseña el Plan de Flexibilidad espacial, entonces no se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L.

H1: Si se diseña el Plan de Flexibilidad espacial, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L.

Tabla N° 36
Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones de Flexibilidad espacial y Rotación de Personal			
		Flexibilidad espacial	Rotación de personal
Flexibilidad espacial	Correlación de Pearson	1	,525**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	30	30
Rotación de personal	Correlación de Pearson	,525**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Tomado de Base de datos de encuesta 2015

Decisión : Al observar la correlación de Pearson 0,525 se aprecia un nivel de correlación aceptable , una significatividad de 0,003 con la cual se acepta la hipótesis alterna ,es decir , si se diseña el Plan de Flexibilidad espacial, entonces mejorará la reducción de la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se han obtenido en la aplicación de la encuesta, han sido desfavorables al ver el diagnóstico de la empresa frente a la Rotación de Personal existente en la organización, porque se observa en el resultado general que en la Rotación de Personal se obtuvo un 50,0% lo que evidencia una regular percepción, el cual se mejorará por medio de talleres que se dictarán a los trabajadores de la empresa “JELL” E.I.R.L.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación de la flexibilidad laboral y la rotación del personal en los trabajadores de la empresa JELLS E.I.R.L. del distrito de Villa El Salvador ,2015 cuyos resultados se demuestran en la correlación de hipótesis general, al observar la correlación de Pearson 0,821 se aprecia un nivel de correlación fuerte , una significatividad de 0,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna ,es decir , la flexibilidad laboral si se relaciona significativamente con la Rotación de Personal en la Empresa “JELL” E.I.R.L..

En la dimensión uno de la Rotación de Personal, se obtuvo que un 53,3 % tiene una percepción regular frente a la Remuneración, por tal motivo se dictará el taller titulado Desarrollando la eficiencia de la gestión remunerativa a través de la flexibilidad contractual “contratos por superación de metas”, para conocer

los beneficios de la flexibilidad remunerativa y por ende elevar el grado de aceptación de los trabajadores en la organización.

Y en la contrastación respectiva, se evidencia que en la Hipótesis específica 1, al observar la correlación de Pearson 0,877 se aprecia un nivel de correlación fuerte, una significatividad de 0,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, la flexibilidad contractual sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L..

En la dimensión dos de la Rotación de Personal, se obtuvo que un 43,3 % tiene una percepción regular frente a las Oportunidades, por tal motivo se dictará el taller titulado "Desarrollando y encontrando la igualdad de oportunidades a partir de la flexibilidad horaria" para que los colaboradores tengan otras oportunidades laborales a partir de la disponibilidad variable que la empresa le ofrece, y por ende elevar el grado de aceptación de los trabajadores en la organización.

En la Hipótesis específica 2, Al observar la correlación de Pearson 0,545 se aprecia un nivel de correlación aceptable, una significatividad de 0,002 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, la flexibilidad horaria sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L..

En la dimensión tres de la Rotación de Personal, se obtuvo que un 36,7 % tiene una percepción baja frente a la Adaptabilidad, por tal motivo se dictará el taller titulado: "Desarrollando y encontrando la eficiencia en la gestión de la adaptabilidad a través de la flexibilidad funcional" para que los colaboradores reconozcan la necesidad de adaptación al cambio de su entorno y fortalecer el conocimiento y las habilidades poli funcionales de los trabajadores y por ende así elevar el grado de aceptación de los trabajadores en la organización.

En la Hipótesis específica 3, Al observar la correlación de Pearson 0,477 se aprecia un nivel de correlación aceptable, una significatividad de 0,008 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, la flexibilidad funcional sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L..

En la dimensión cuatro de la Rotación de Personal, se obtuvo que un 53,3 % tiene una percepción regular frente al Liderazgo, por tal motivo se dictará el taller titulado: "Desarrollando y encontrando la eficiencia en la gestión de liderazgo espacial con soporte de mentores de éxito" para que los colaboradores escuchen y tomen en cuenta los consejos sabios de sus mentores y asimismo, ellos muestren compromiso para aprender de sus mentores. y por ende así elevar el grado de aceptación de los trabajadores en la organización.

En la Hipótesis específica 4, Al observar la correlación de Pearson 0,525 se

aprecia un nivel de correlación aceptable , una significatividad de 0,003 con la cual se acepta la hipótesis alterna ,es decir , la flexibilidad espacial sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L..

En cuanto a los antecedentes de investigación que se relacionan con una de mis variables referido a la flexibilidad laboral puedo citar a Sirvent (2006) quien señala en su tesis titulada: “ El empleo a tiempo parcial como herramienta para compatibilizar la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida personal y laboral” .desarrollada en la Universidad del País Vasco en España .El empleo a tiempo parcial de calidad ocupa un lugar destacado entre las formas de empleo que pueden servir para logra una flexibilidad del tiempo de trabajo que sea beneficiosa para trabajadores y empresarios, En la tesis se comienza estableciendo un marco teórico mediante el análisis del concepto de empleo a tiempo parcial y la revisión de la literatura existente sobre esta modalidad de empleo.

Posteriormente se procede a realizar un análisis del empleo a tiempo parcial en Europa a través de la encuesta Employment Options of the Future, realizada Por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo en 1998.

En primer lugar, se establece una tipología de los trabajadores (Asalariados y ocupados por cuenta propia, hombres y mujeres) en base a características objetivas y después se analizan las preferencias laborales. Se estudian por separado los trabajadores a tiempo parcial sustancial y los trabajadores a tiempo parciales marginales ya que las características de unos y otros difieren.

Se comparan los resultados para la UE-15, España, Holanda y Dinamarca Seguidamente se procede a analizar el empleo femenino a tiempo parcial en España a partir de datos de la European Labour Force Survey de 1995 y 2002. Se explora la relación existente entre las ramas de actividad y los motivos por los cuales las ocupadas han decidido trabajar a tiempo parcial. Este análisis permite, por una parte, analizar si el "Acuerdo sobre el trabajo a tiempo parcial y fomento de su estabilidad" de 1998 tuvo el impacto que pretendía. Por otra parte, la comparación del análisis de España con los que posteriormente son realizados para Holanda y Dinamarca, unido al análisis realizado de la Encuesta Employment Options of the Future, permite sugerir medidas de política económica para fomentar el empleo a tiempo parcial en España, analizar si en Europa está o no surgiendo un nuevo estándar de tiempo de trabajo, y proponer una serie de pautas que debería.

Y en relación a la variable 2 referido a la rotación del personal cito a Hernández,

Y. et al. (2008,846-847), manifiesta que la Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad, para la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad; para la sociedad en su conjunto, debido a que las habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridos en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica y para los propios trabajadores, finalmente, puesto que no desarrollan en forma plena la solidaridad de grupo ni capitalizan el conocimiento adquirido.

Asimismo, también cito a Chiavenato I, (2009), quien sostiene que contribuye a reducir la rotación de personal (turn over), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

En cuanto a otras investigaciones que se relacionan con mi variable de estudio, Rotación de personal puedo citar a Ccollana Salazar (2015) , en su tesis Rotación de personal, absentismo laboral y productividad quien busca determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Metodología: Se utilizó un diseño correlacional – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Resultados: La relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad si es significativa. Asimismo la rotación de personal en el 2010 fue moderada, en cuanto al absentismo laboral en el año 2010 fue de forma normal. Finalmente se encontró que la productividad presento algunos crecimientos en los meses del año 2010. Conclusión: la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 si es significativa. Puesto que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad.

En cuanto a la variable flexibilidad laboral se puede citar a: Echevarría & Lopez (2004) quien sostiene que: Las distintas empresas mantienen diferentes posturas frente a la necesidad y/o deseo de mayor flexibilidad normativa para poder funcionar. Algunas, las necesidades declaradas son específicas y referidas a la "naturaleza de sus actividades.

Además, cito a Dessler (2011) sostiene que “muchas organizaciones

complementan su fuerza laboral permanente contratando a trabajadores temporales (por obra determinada), a menudo a través de agencias de personal temporal , la fuerza laboral temporal es grande y continua creciendo “(p.p.106).

Luego de haber analizado los datos con el Programa estadístico y obtenido la Prueba de Hipótesis 0,000 con la correlación de Pearson, se llegó a la conclusión que la hipótesis nula se rechaza, por ende la hipótesis alterna se acepta, es decir, sí se diseña el Programa de Flexibilidad laboral, entonces mejorará la reducción de la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados definidos, se puede elaborar las siguientes conclusiones:

Primera: Se diseñó el Programa de flexibilidad laboral para reducir la alta rotacional de personal de la empresa JELL E.I.R.L.

Segunda: Se analizó la rotación de personal existente para conocer el estado actual de la empresa, mediante la técnica de la encuesta, dando como resultados que existen diversos aspectos negativos que requieren ser mejorados al interior de la empresa.

Tercera: Se identificó los aspectos negativos que se cambiarán para reducir la alta rotación de personal y de esta manera fidelizar a los trabajadores a la organización; según los resultados obtenidos, la empresa JELL E.I.R.L. tiene una deficiente rotación de personal, por lo cual se deben aplicar los talleres a los trabajadores.

Cuarta: Se evaluó si el Programa fue beneficioso para la empresa y los trabajadores con la aplicación de la Correlación de Pearson y se observa que la hipótesis nula se rechaza, por ende una aplicación del programa de flexibilidad laboral ayudaría a reducir la rotación de personal.

5.2 RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la empresa crear el área de Talento Humano para que ayude en el desarrollo de la estrategia de la empresa, así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de la empresa.

Segunda: El administrador debe mejorar la relación laboral con su personal para que sus trabajadores se sientan identificados con la organización.

Tercera: Se recomienda a la empresa la utilización de un Programa de flexibilidad laboral que será de beneficio para la reducción de la alta rotación de personal en la organización.

Cuarta: Se recomienda poner en práctica los talleres que deben realizarse anualmente, con el fin de capacitar al personal sobre temas referidos a remuneración, oportunidad, adaptabilidad y liderazgo en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Agacino, R., Gonzales, C., & Rojas, J. (1998). Capital trasnacional Y trabajo. *El desarrollo minero en Chile*.
- ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. VCaracas, Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Barton, K. (2002). Will you mentor me? *Training and development*, 90-92.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota- Colombia: Pearson.
- Biech, E. (2003). Executive Commentary. *Academy of Management Executive*, 92-94.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Edamsa.
- Castells, M. (1999). *La era de la informacion: Economía ,sociedad y cultura* . Madrid ,España: Alianza editorial.
- Castro Márquez, F. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas, Venezuela: Uyapal.
- Ccollana Salazar, Y. (2015). Rotacion de personal ,absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martin Emprendedor*, 50-59.
- Chávez Ramirez, P. (2001). Flexibilidad en el mercadi laboral: Orígenes y concepto. *Aportes*, 57-74.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. México: Printed.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Atlas.
- Dessler, G. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Naucalpan de Juarez ,Estado de Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Diaz , A. (1996). Flexibilidad Productiva en las Economías de la Región y Nuevos Modelos de Empresa. *Cinterfor*, 31-60.
- Echevarria , M. (2003). Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral. *Ideas*, 2-16.
- Echevarria, M., & Lopez, D. (2004). *Flexibilidad laboral en Chile*. Chile.
- Guerra, P. (1995). ¿Es necesariamente precaria la flexibilidad? *Programa de economía del Trabajo*, 17-30.

- Hernandez Chavez, Y., Hernandez Chavez, G., & Mendieta Ramirez, A. (2008). *Modelo de Rotacion de Personal y Practicas Organizacionales*. Mexico.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw.
- LLADO LARRAGA, D. M., SANCHEZ RODRIGUEZ, L. I., & Navarro Leal, M. A. (2013). *COMPETENCIAS PROFESIONALES Y EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL*. Bloomington: Palilibro.
- Maxwell, J. (2005). *Lider de 360* . E.U.A: Printed.
- Oseda, D. (2008). *Metodologia de la investigación* . Perú: Piramide.
- Ramirez , T. (1999). *¿Cómo hacer un proyecto de investigación?* . Caracas,Venezuela: Panapo.
- Tamayo, M. (1994). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.
- Valera, R., & Dessler, G. (2011). *Administracion de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo N° 01: PROGRAMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL

Anexo N° 02: ENCUESTA DE VARIABLE FLEXIBILIDAD LABORAL

Anexo N° 03: ENCUESTA DE VARIABLE ROTACIÓN DE PERSONAL

Anexo N°04: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo N°05: CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN LA
EMPRESA JELL E.I.R.L.

Anexo N° 06: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO 1

Anexo N° 07: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO 2

Anexo N° 08: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO 3

Anexo N°09: FICHA DE CONSOLIDADO DE INFORME DE OPINION DE
EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE EVALUACION A APLICAR EN
LA EMPRESA

ANEXO N° 01

“PROGRAMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA JELL -E.I.R.L. -VILLA EL SALVADOR-2015”

Programa de calidad para la Administración del talento humano.

DATOS INFORMATIVOS:

1.1 Institución Formadora: Universidad Autónoma del Perú

1.2 Facultad: Ciencias de Gestión

1.3 Escuela: Administración

1.4 Unidad de análisis: JELLS E.I.R.L.

1.5 Áreas de Desarrollo: Administración de Recursos Humanos.

1.6 Duración: 4 meses

1.7 Número de trabajadores: 30

1.8 Responsables: Tesista: CRISOSTOMO OLIVARES, JORGE ANTONIO

Asesor: FLORES VILCA, WILBER

Fundamentación:

En la actualidad, dentro del marco de la globalización han aparecido nuevas tendencias en la administración, tendencias como la flexibilidad laboral, un nuevo concepto referido en gran parte a los elementos del funcionamiento organizacional. El presente Programa Empresarial pretende ofrecer una nueva forma de gestionar el talento humano en las diferentes organizaciones, buscando como fin supremo la optimización de los recursos humanos en función de la variabilidad de la demanda y del cumplimiento de los objetivos y metas, generando siempre una gran rentabilidad en la organización.

Según Castells (1999), sostiene que “la flexibilidad laboral obedece a formas flexibles de la organización productiva (cuestión que se haría más evidente en de la “era de la información)”.

TALLER N° 1: Desarrollando la eficiencia de la gestión remunerativa a través de la flexibilidad contractual “contratos por superación de metas”.

Duración: 60 minutos

Fundamentación

Según Díaz (1996), señala que:

Apunta a que el salario total de la fuerza de trabajo sea relativamente más dependiente de los niveles de producción. De esta forma, lo que se intenta es mantener una parte del sueldo fijo mientras que la otra varíe por productividad alcanzada o por horas trabajadas. (pp. 31-60)

La intensidad más alta de este tipo de flexibilidad corta de raíz la parte fija del sueldo, pasando ésta a depender en su totalidad de la productividad alcanzada u horas de trabajo efectivamente realizadas.

Se trata, por un lado, de incentivar a trabajar más y mejor; y por otro, de flexibilizar las remuneraciones ante las fluctuaciones del mercado: si baja la demanda baja la producción y automáticamente los sueldos.

“En base a este tipo de flexibilidad podemos encontrar los sistemas de negociación salarial, el papel de los salarios mínimos, la indexación de los salarios, la variación de los salarios según rendimiento, entre otros”. (Echeverría, 2003, pp.2-16). Por otro lado, pero bajo esta misma lógica, se hacen más comunes los bonos por producción, incentivos salariales, etc.

Según Agacino et.al (1998) señala que:

La relación con la capacidad que otorga la legislación laboral de un país o región para variar la cantidad de trabajadores de una empresa de forma ágil y sin gastos excesivos asociados, por medio de la contratación de fuerza de trabajo con modalidades de contrato distintas al contrato de duración indefinida. Decae entonces en las empresas el número de empleados “de planta”, y se da paso a contratos de plazo fijo, temporales, por obra o faena, a medio tiempo (part time), eventual, por hora, subcontratados, etc., lo que permite al empleador ajustar el número de trabajadores disponibles, con mayor agilidad y menos costos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Objetivos del Taller:

- Conocer cuáles son las definiciones y características de la flexibilidad remunerativa y contractual.
- Saber los beneficios de la flexibilidad remunerativa y contractual.
- Reconocer los beneficios de la flexibilidad remunerativa y contractual para el desarrollo empresarial de organización.
- Desarrollar herramientas que le permitan flexibilizar las remuneraciones y contratos ante las fluctuaciones del mercado.
- Orientarlos a la obtención de los resultados que la organización espera.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Remuneración flexible para contratos por superación de metas”	-Presentación del tema y expositores. - inicio del curso.	-Diapositivas -Graficas
20 MINUTOS	“promoviendo el pago por desempeño”	-Remuneración variable para contratos variables por superación de metas: - Plan de bonificación anual. - Reparto de acciones de la organización a los colaboradores. - Opción de compra de acciones de la organización. - Participación de los resultados alcanzados. - Remuneración por competencia. - Reparto de utilidades a los colaboradores.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“Ejecutando acciones”	- La Dirección centrado en los objetivos. -Calidad para el cliente y la organización.	-Diapositivas -Video
20 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participarán y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollaran ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	02 Capacitadores	S/. 420.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 580.00

TALLER N°2: “Desarrollando y encontrando la igualdad de oportunidades a partir de la flexibilidad horaria”

Duración: 60 minutos

Fundamentación:

Según Chávez (2001), afirma que “Se trata de la disposición variable, por parte de la empresa, de las horas de trabajo que deben ejecutar sus empleados en la misma”(p.p.57-74)

“De esta forma, las horas de trabajo que un empleado deba laborar dependerán de la demanda de trabajo que tenga en determinado momento la empresa para la cual trabaja”. (Guerra, 1995,p.p. 17-30)

Según Echevarría (2003) sostiene que:

Lo que se busca con este tipo de flexibilidad es que la empresa disponga de más horas de trabajo por parte de sus empleados cuando la demanda suba, aumentado la producción; a la vez que contar con menos horas de trabajo por parte de su personal cuando la demanda baje, para prescindir de horas de trabajo innecesarias. De este tipo de flexibilidad surge el uso de horas extras, horas alternadas o escalonadas, pausas en la jornada diaria, semanas de trabajo comprimidas, anualización de las horas de trabajo, etc. (p.p.2-16).

Objetivos del Taller:

- Que el trabajador tome conciencia de la flexibilidad temporal en la empresa.
- Alcanzar el cumplimiento de las metas en función de la flexibilidad de la demanda.
- Lograr que los colaboradores tengan otras oportunidades laborales a partir de la disponibilidad variable que la empresa le ofrece.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	¿Qué es Flexibilidad horaria?	- Definición - Característica. ¿Qué hacer para ser más flexible?	-Diapositivas -Graficas
20 MINUTOS	La Flexibilidad horaria y nuevas oportunidades laborales	-La Flexibilidad temporal en la empresa. - Oportunidades laborales. - Éxito empresarial.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“La correcta utilización de las horas extras o semanas comprimidas”	-Adecuado uso de Flexibilidad horaria en la empresa. -Logro de metas.	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participarán y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	02 Capacitadores	S/. 420.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 580.00

TALLER N°3: Desarrollando y encontrando la eficiencia en la gestión de la adaptabilidad a través de la flexibilidad funcional

Duración: 60 minutos

Fundamentación:

Según Díaz (1996), sostiene que:

En su intento de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo. Se espera que los trabajadores puedan desarrollar más de una función al interior de la empresa o cambiar de una función a otra cuando se requiera, rotando en distintos puestos de trabajo según las necesidades de la producción. De esta forma un trabajador polivalente o poli funcional será un elemento adaptable de acuerdo a las exigencias o requerimientos de cada momento. (pp. 31-60)

Esta flexibilidad funcional es una estrategia empresarial que surge ante la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el escenario estratégico donde se desenvuelve la empresa. Cambios que se simbolizan por medio de amenazas o expresión de factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia y las oportunidades, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa con el entorno inestable, creyendo que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas.

Objetivos del taller:

- Reconocer la necesidad de adaptación y flexibilidad funcional al cambio de su entorno.
- Fortalecer el conocimiento y las habilidades poli funcionales de los trabajadores.
- Concientizar a los trabajadores sobre la importancia de la actitud estratégica de cambio.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se abordarán a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Estrategia adaptativa”	-Definición y estrategias de adaptación. - preguntas del tema.	-Diapositivas -panel de preguntas
20 MINUTOS	“Flexibilidad funcional”	- Flexibilidad de las tareas - Rotación de puestos de trabajo según demanda	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“ Trabajador polivalente”	-Elemento adaptable de acuerdo a las exigencias del mercado.	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Dinámica

Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participarán y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollaran ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	02 Capacitadores	S/. 440.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 600.00

TALLER N°4: Desarrollando y encontrando la eficiencia en la gestión de liderazgo espacial con soporte de mentores de éxito.

Duración: 60 minutos

Fundamentación:

Cuando alguien habla de hombres y mujeres acerca de sus experiencias de trabajo, es común que mencione a personas que influyeron en su forma de realizar el trabajo.

Con frecuencia se refieren a gerentes inmediatos fueron de gran ayuda como desarrolladores de carrera. Pero también mencionan a otros de niveles más altos en la organización que les proporcionaron orientación y apoyo para el desarrollo de su carrera. A estos ejecutivos y gerentes que prepararon, aconsejaron y animaron a los empleados de menor rango se les llama mentores.

Las personas con altos perfiles no necesariamente son los mejores mentores, el prestigio y el éxito pueden ser buenos, pero los buenos consejos, los estilos de liderazgo, la ética en el trabajo y otras cuestiones por el estilo varían dependiendo de la persona. Los buenos mentores son personas que lo retan de acuerdo con sus necesidades, preparación y aspiraciones.

Según Barton (2002), sostuvo que:

Después de que su posible mentor haya tenido la oportunidad no solo de reunirse e interactuar con usted, sino también de ver el valor de lo que puede ofrecer, usted estará en posición de pedir una relación continua. Sugiera que se reúnan de manera regular o pida permiso para obtener ayuda según haga falta. (p.p. 90-92).

Según Biech (2003) afirmó que:

Cuando se realiza como debe ser, el proceso de mentoring es beneficioso tanto para el pupilo como para el mentor. Por ejemplo, una encuesta descubrió que el 77 por ciento de las empresas con programas de mentoring exitosos reportaron que aumentaron de manera efectiva la retención de empleados. (p.p.92-94)

Objetivos del taller:

- Que el trabajador escuche y tome en cuenta los consejos sabios de sus mentores.
- Que los trabajadores muestren compromiso para aprender de sus mentores.
- Que los trabajadores estén dispuestos a cambiar siguiendo como modelos a sus mentores.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Mentoring de éxito”	- Concepto y características del Mentoring de éxito	-Diapositivas -Graficas
20 MINUTOS	“Funciones del Mentoring”	-Los buenos mentores -Los buenos asociados -Mitos del Mentoring	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	Descripción de “Programas formales de Mentoring”.	-Programa a corto plazo “Día de llevar a nuestros hijos e hijas al trabajo” para dar a los niños y niñas modelos de carrera a seguir. - Programa de largo plazo para llevar a jóvenes de 12 a 18 años a pasar casi un mes en la oficina” para que piensen más en su planeación de carrera. Programa e-mentoring, que reúne a profesionales de negocios experimentados con personas que necesitan asesoría.	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	02 Capacitadores	S/. 440.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 80.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 600.00

Anexo N° 02

ENCUESTA

Sexo: _____ Edad: _____ Nivel de instrucción: _____ distrito: _____

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces; (5) Siempre.

Variable de Relación

Dimensiones	N°	Aspectos a considerar en la Flexibilidad Laboral	1	2	3	4	5
FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL	1	¿Se establecen contratos temporales en la empresa donde laboras?					
	2	¿Los colaboradores tienen contratos permanentes en la empresa donde laboras?					
	3	¿Existen trabajadores con contratos parciales en la empresa donde laboras?					
	4	En la actualidad, ¿La empresa realiza subcontrataciones laborales?					
FLEXIBILIDAD HORARIA	5	¿Durante los años transcurridos en la empresa han existido colaboradores con horario de trabajo reducido?					
	6	¿Se realizan rotación de personal con horario de trabajo flexible semanalmente?					
	7	¿Existe rotación de personal con horario de puesto compartido físico?					
	8	¿Los trabajadores realizan su labor con horario de puesto compartido digital semanalmente?					
FLEXIBILIDAD FUNCIONAL	9	¿Realizas funciones especializadas solamente en el turno de la mañana?					
	10	¿Realizas funciones especializadas únicamente en tu empresa?					
	11	¿Realizas diferentes funciones solo los fines de semana en la empresa donde laboras?					
	12	¿Desempeñas diferentes funciones en la empresa donde laboras?					
FLEXIBILIDAD ESPACIAL	13	¿Existen espacios de trabajo sin web con una sola ubicación en la empresa?					
	14	¿Existen espacios de trabajo semi web con dos ubicaciones en la empresa?					
	15	¿Existen espacios de trabajos web con dos ubicaciones en la empresa ?					
	16	¿Existen espacios de trabajo web con tres o más ubicaciones en la empresa?					

Anexo N° 03

ENCUESTA

Sexo: _____ Edad: _____ Nivel de instrucción: _____
 distrito: _____

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces; (5) Siempre.

Variable de Estudio

Dimensiones	N°	Aspectos a considerar en la ROTACIÓN DE PERSONAL	1	2	3	4	5
REMUNERACIÓN	17	¿Se realizan tus pagos semanalmente en la empresa?					
	18	¿Se realizan tus pagos por obra concluida?					
	19	¿Accedes a tus vacaciones laborales pagadas?					
	20	¿Se realizan tus pagos por compensación de tiempo de servicios?					
OPORTUNIDAD	21	¿La empresa donde trabajas te brinda estabilidad laboral?					
	22	¿Existen condiciones favorables para un buen ambiente laboral en la empresa donde laboras?					
	23	¿Alguna vez has tenido participación en los proyectos nacionales dentro de la empresa?					
	24	¿La visión de la empresa está orientada a participar en proyectos de importación y exportación?					
ADAPTABILIDAD	25	En relación con la toma de decisiones ¿Existe algún protocolo a seguir?					
	26	¿Se han tomado medidas preventivas en potenciales problemas interpersonales en la empresa donde laboras?					
	27	¿Existe espacios de integración para establecer relaciones interpersonales en la empresa donde laboras?					
	28	¿Evidencias Sentido común y tacto de los trabajadores en relación a situaciones inesperadas en la empresa donde laboras?					
LIDERAZGO	29	¿Alguna vez tu jefe te ha dicho que eres tan importante como las metas a alcanzar en la empresa donde laboras?					
	30	¿Consideras que tu jefe es carismático en la empresa donde laboras?					
	31	¿Determinan políticas institucionales de participación entre los trabajadores en la empresa donde laboras?					
	32	¿Consideras que existen muchos procedimientos para gestionar requerimientos en la empresa donde laboras?					

Anexo N° 04

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
TÍTULO: “PROGRAMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA JELL -E.I.R.L.-VILLA EL SALVADOR-2015”								
INSTRUMENTO		PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ Dimensiones	INDICADORES	METODO	
Encuesta	Cuestionario	GENERAL	GENERAL	GENERAL	Flexibilidad Laboral		Tipo investigativo	
		¿Cuál es el nivel de relación existente entre el Programa de flexibilidad laboral y la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015?	Determinar el nivel de relación existente entre el Programa Empresarial referido a la flexibilidad laboral y la rotación de personal – de la empresa JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015.	Si se diseña el Plan de flexibilidad laboral, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.		Flexibilidad contractual	▪ Trabajo temporal ▪ Trabajo permanente ▪ Trabajo parcial ▪ Subcontratación	Básico
		ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS		Flexibilidad horaria	▪ Horario de trabajo reducido ▪ Horario de trabajo flexible ▪ Horario de puesto compartido físico ▪ Horario de puesto compartido digital	Diseño investigativo (Nivel Intermedio)
		¿Cuál es el nivel de relación existente entre la flexibilidad contractual y la rotación de personal de la empresa –JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015?	Establecer el nivel de relación existente entre la flexibilidad contractual y la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015.	Si se diseña el Plan de flexibilidad contractual, entonces sí se reducirá la rotación de personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.		Flexibilidad funcional	▪ Funciones laborales semi fijas ▪ Funciones laborales fijas ▪ Funciones laborales semi flexible ▪ Funciones laborales flexible	Observación Descriptiva correlacional
Encuesta	Cuestionario	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	Rotación de Personal		No experimentación Transversal	
		¿Cuál es el nivel de relación existente entre la flexibilidad horaria y la rotación de personal de la empresa –JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015?	Determinar el nivel de relación existente entre la flexibilidad horaria y la rotación de personal – de la empresa JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015.	Si se diseña el Plan de flexibilidad horaria, entonces sí se reducirá la rotación de personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.		Flexibilidad espacial	▪ Sitios trabajo sin web con una sola ubicación ▪ Sitios trabajo web con una sola ubicación ▪ Sitios trabajo web con dos ubicaciones ▪ Sitios trabajo web con más de tres ubicaciones	método de investigación sistémica cuantitativa descriptiva longitudinal prospectiva
		ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS		Remuneración	▪ Por tiempo ▪ Por resultado ▪ Principal ▪ Complementario	Población
		¿Cuál es el nivel de relación existente entre la flexibilidad funcional y la rotación de personal de la empresa –JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015?	Determinar el nivel de relación existente entre la flexibilidad funcional y la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015.	Si se diseña el Plan de flexibilidad funcional, entonces sí se reducirá la rotación de personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.		Oportunidad	▪ Estabilidad ▪ Ambiente laboral ▪ Participación en proyectos nacionales ▪ Participación en proyectos internacionales	Empresa E.I.R.L. conformada por trabajadores
Encuesta	Cuestionario	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	Adaptabilidad	▪ Capacidad de decisión en relaciones humanas ▪ Capacidad de evaluación en problemas interpersonales ▪ Habilidad para establecer relaciones interpersonales ▪ Sentido común y tacto en relaciones.	Muestra Censal	
		¿Cuál es el nivel de relación existente entre la flexibilidad espacial y la rotación de personal en la empresa –JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015?	Determinar el nivel de relación existente entre la flexibilidad espacial y la rotación de personal de la empresa JELL -E.I.R.L.- -Villa El Salvador-2015.	Si se diseña el Plan de flexibilidad espacial, entonces sí se reducirá la rotación de personal de la Empresa “JELL” E.I.R.L. -Villa El Salvador-2015.			▪ transformacionales ▪ carismático ▪ Participativo ▪ Burocrático	Se tomará muestra el tipo de población

Anexo N° 05

Cueros "JELL" E.
I.
R.
L.

Anexo N° 06

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Wilber Hugo Flores Vilca., titular del

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2016, titular del
 DNI N° 17858481, de profesión
INGENIERO INDUSTRIAL, desempeñándome
 actualmente como DOCENTE EN UNIVERSIDAD AUTÓNOMA en la
 Institución UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ SA.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ SA.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	
Congruencia de Items				✓	98%
Amplitud de contenido				✓	97%
Redacción de los Items				✓	97%
Claridad y precisión				✓	97%
Pertinencia				✓	98%

En Lima a los 8 días del mes de ABRIL del 2016

S. Guillot
 DNI: 17858481

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN


Yo, Luis Antonio Vilca Ugaz, titular del
 DNI N° 09577123, de profesión
Ingeniero Industrial, desempeñándome
 actualmente como Docente Universitario, en la
 Institución Universidad Autónoma del Perú

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de la Universidad Autónoma del Perú investigación realizado

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	
Congruencia de Ítems			X		95%
Amplitud de contenido				X	97%
Redacción de los Ítems			X		95%
Claridad y precisión				X	97%
Pertinencia				X	97%

En Lima a los 4 días del mes de ABRIL del 2016


Ing. Luis Vilca Ugaz
DNI: 09577123

96%

FICHA DE CONSOLIDADO DE INFORMES DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

INDICADOR	CRITERIOS	PUNTAJE DEL EXPERTO		
		DOCENTE FLORES VILCA, WILBER	DOCENTE VASQUEZ RUIZ, SEGUNDO ZOILO	DOCENTE VILCA UGAZ, LUIS ANTONIO
1.- Congruencia de ítems	Está formulado con coherencia y organización lógica los ítems.	98	98	95
2.- Amplitud de contenido	Presenta los temas con un alto nivel de amplitud de contenido.	98	97	97
3.- Relación de los ítems	Existe relación entre las variables y los indicadores.	99	97	95
4.- Claridad y precisión	Presenta los ítems con un lenguaje apropiado y conciso.	98	97	97
5.- Pertinencia	Presenta un nivel de pertinencia y de contextualización de acuerdo a la investigación presentada.	99	98	97
	TOTALES	498	487	475
	MEDIA DE VALIDACIÓN	98	97	96

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad de las sesiones
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Si es aplicable para el propósito propuesto
 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 97 %
 Lugar y fecha: Villa El Salvador, 11 de Abril de 2016