



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ROTACIÓN INTERNA DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE
INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
SEBASTIÁN - CUSCO 2019”**

Tesis presentada por:

Bach. Jonatan Angles Perez

Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en administración

Asesor:

Mg. Edward Morante Rios

CUSCO - PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración el Plan de Tesis titulada **“ROTACIÓN INTERNA DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIAN - CUSCO 2019”**, con el objetivo de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación ha sido realizado abordando la situación problemática y el proceso metodológico.

Jonatan Angles Perez



AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso por su infinito amor y brindarme conocimiento, salud, dándome la fortaleza para seguir adelante y no desistir frente a la adversidad.

A mi padre que a lo largo de toda mi vida me han motivado y apoyado en mi camino de desarrollo y aprendizaje, quien creyó en mi a pesar de toda circunstancia, mi motor a culminar mis estudios superiores.

A todos mis docentes quienes con su profesionalidad y esfuerzo me han brindado grandes conocimientos que han contribuido en mi formación profesional académica.

Al Mg. Edward Morante Rios por sus conocimientos desde el curso de Tesis hasta el asesoramiento para la culminación de este trabajo de investigación quien me dio su apoyo desinteresado y quien me acompañó en todo el proceso.

Jonatan Angles Perez



DEDICATORIA

A mi padre y Sensei Hugo Ricardo Angles Alvarez, pilar fundamental y único de mi vida, quien con su inmenso amor, paciencia y sacrificios me ha permitido llegar a cumplir hoy una meta que el siempre anheló desde que me dio la vida.

A mi amigo Alvaro Marcelo Ortiz Carpio, compañero de colegio quien ingresó conmigo a esta Escuela Profesional de Administración pero que pasados unos semestres nuestro Dios se lo llevó, pero si no hubiera sido así, él hubiera culminado del mismo modo los estudios superiores profesionales conmigo.

Jonatan Angles Perez



ÍNDICE

| | |
|-------------------------|------|
| PRESENTACIÓN | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| ÍNDICE..... | v |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| RESUMEN | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|---|
| 1.1. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2. Formulación del problema | 5 |
| 1.2.1. Problema general | 5 |
| 1.2.2. Problemas específicos..... | 5 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 5 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.4. Justificación de la investigación..... | 6 |
| 1.4.1. Relevancia social | 6 |
| 1.4.2. Implicancia práctica | 6 |
| 1.4.3. Valor teórico | 6 |
| 1.5. Delimitaciones de la investigación..... | 7 |
| 1.5.1. Delimitación temporal | 7 |
| 1.5.2. Delimitación espacial..... | 7 |
| 1.5.3. Delimitación conceptual | 7 |



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 8 |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales | 8 |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales..... | 9 |
| 2.1.3. Antecedentes Locales | 10 |
| 2.2. Base teórica | 11 |
| 2.2.1. Rotación interna de personal | 11 |
| 2.2.2. Ventajas y desventajas de la rotación interna..... | 13 |
| 2.2.3. Objetivos de la rotación interna de personal | 15 |
| 2.2.4. Tipos de rotación interna | 16 |
| 2.2.4.1. Promoción | 16 |
| 2.2.4.1.1. Características de la promoción | 17 |
| 2.2.4.1.2. Objetivos de la promoción | 18 |
| 2.2.4.1.3. Tipos de la promoción..... | 19 |
| a) Promoción horizontal versus vertical | 20 |
| b) El sistema de promoción abierto versus cerrado | 20 |
| c) Promoción por Antigüedad o por Merito..... | 21 |
| 2.2.4.1.4. Requisitos para la promoción | 21 |
| 2.2.4.2. Transferencias | 21 |
| 2.2.4.2.1. Objetivos de la transferencia | 22 |
| a) Utilización óptima de habilidades | 22 |
| b) Capacitación de empleados | 23 |
| c) Acción Disciplinaria | 23 |
| d) Solicitud de empleados..... | 23 |
| e) Herramienta motivacional | 23 |
| 2.2.4.2.2. Tipos de transferencia | 24 |
| a) Transferencias interdepartamentales versus intra- departamentales | 24 |
| b) Transferencias voluntarias y no involuntarias | 24 |
| c) Reemplazo de transferencias..... | 25 |
| d) Transferencias versátiles | 25 |
| e) Transferencias de turno..... | 26 |



| | |
|--|----|
| f) Transferencias correctivas..... | 26 |
| g) Transferencias de producción..... | 26 |
| 2.2.4.3. Descenso..... | 27 |
| 2.2.4.3.1. Razones para el descenso | 27 |
| a) Conveniencia administrativa | 27 |
| b) Ineficiencia | 28 |
| c)Acción Disciplinaria | 28 |
| d)Descenso voluntario | 28 |
| 2.2.5. Motivos de la rotación de personal..... | 29 |
| 2.2.6. Etapas de la rotación de personal | 29 |
| 2.2.6.1. Inventario de directivos y personal..... | 29 |
| A. Concepto de Inventario..... | 30 |
| B. Base de datos | 30 |
| C. Sistema de Información | 32 |
| 2.2.6.2. Evaluación del potencial del personal | 33 |
| A. Evaluación de conocimiento..... | 33 |
| B. Evaluación de habilidades | 33 |
| 2.2.6.3. Plan individual de formación..... | 34 |
| A. Plan de Entrenamiento:..... | 34 |
| B. Plan de Capacitación..... | 35 |
| 2.2.6.4. Establecimiento de los planes de sustitución..... | 36 |
| a) Mapa de sustitución | 36 |
| 2.3. Marco conceptual | 37 |
| 2.4. Variable | 39 |
| 2.4.1. Identificación de Variable | 39 |
| 2.4.2. Conceptualización de las Variables..... | 39 |
| 2.4.3. Operacionalización de Variables..... | 40 |

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 3.1. Tipo de Investigación | 41 |
| 3.2. Enfoque de la investigación | 41 |
| 3.3. Diseño de la investigación..... | 41 |



| | |
|---|----|
| 3.4. Alcance de la investigación..... | 41 |
| 3.5. Población y muestra de la investigación | 42 |
| 3.5.1. Población..... | 42 |
| 3.5.2. Muestra | 42 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos | 42 |
| 3.6.1. Técnica..... | 42 |
| 3.6.2. Instrumento | 42 |
| 3.7. Procesamiento de datos | 42 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|---|----|
| 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... | 43 |
| 4.1.1. Presentación del instrumento | 43 |
| 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado..... | 44 |
| 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable rotación interna del personal | 45 |
| 4.2.1. Promoción..... | 45 |
| A) Resultados de los indicadores de la dimensión promoción..... | 45 |
| B) Resultados de la dimensión factores individuales..... | 47 |
| C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción .. | 48 |
| 4.2.2. Transferencia..... | 50 |
| A) Resultados de los indicadores de la dimensión transferencia | 50 |
| B) Resultados de la dimensión transferencia | 53 |
| C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencia | 54 |
| 4.2.3. Descensos..... | 56 |
| A) Resultados de los indicadores de la dimensión descenso..... | 56 |
| B) Resultados de la dimensión descensos | 58 |
| C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos.... | 59 |
| 4.3. Resultado de la variable rotación interna del personal..... | 60 |
| A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable rotación interna del personal..... | 61 |



CAPITULO V

DISCUSIÓN

| | |
|---|----|
| 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos | 63 |
| 5.2. Limitaciones del estudio..... | 64 |
| 5.3. Comparación critica con la literatura existente. | 64 |
| 5.4. Implicancias del estudio. | 66 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Matriz de consistencia

Matriz del instrumento

Procedimiento de la Baremación

Cuestionario



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: <i>Conceptualización de la variable</i> | 39 |
| Tabla 2: <i>Operacionalización de la variable</i> | 40 |
| Tabla 3: <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> | 43 |
| Tabla 4: <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> | 44 |
| Tabla 5: <i>Estadísticas de fiabilidad</i> | 44 |
| Tabla 6: <i>Indicadores de la dimensión promoción</i> | 45 |
| Tabla 7: <i>Promoción</i> | 47 |
| Tabla 8: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción</i> | 48 |
| Tabla 9: <i>Indicadores de la dimensión transferencia</i> | 50 |
| Tabla 10: <i>Transferencia</i> | 53 |
| Tabla 11: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencia</i> | 54 |
| Tabla 12: <i>Indicadores de la dimensión descensos</i> | 56 |
| Tabla 13: <i>Descensos</i> | 58 |
| Tabla 14: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos</i> | 59 |
| Tabla 15: <i>Rotación interna del personal</i> | 60 |
| Tabla 16: <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable rotación interna del personal</i> | 61 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: <i>Indicadores de la dimensión promoción</i> | 46 |
| Figura 2: <i>Promoción</i> | 48 |
| Figura 3: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción</i> | 49 |
| Figura 4: <i>Indicadores de la dimensión transferencia</i> | 51 |
| Figura 5: <i>Transferencia</i> | 54 |
| Figura 6: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencia</i> ... | 55 |
| Figura 7: <i>Indicadores de la dimensión descensos</i> | 57 |
| Figura 8: <i>Descensos</i> | 58 |
| Figura 9: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos</i> | 59 |
| Figura 10: <i>Rotación interna del personal</i> | 61 |
| Figura 11: <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable rotación interna del personal</i> | 62 |



RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián en el departamento de Cusco en el periodo 2019, teniendo como objetivo describir la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de dicha institución, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental; teniendo como población de estudio a los 51 colaboradores de dicha gerencia; para la recolección de datos se realizó una encuesta por medio de un cuestionario construido para tal fin; los resultados permitieron establecer que la rotación interna de personal presenta una calificación de poco adecuada con un promedio de 2.12, según la percepción de los colaboradores, mientras que la dimensión promoción obtuvo un promedio de 2.35 calificado como adecuado; por otro lado, la dimensión de transferencia de presenta un valor de 1.94 que indica que es poco adecuado y finalmente la dimensión de descensos con un promedio de 2.06 indica que es poco adecuada.

Palabras clave: Rotación interna, promoción, transferencia, descensos.



ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Infrastructure Management of the District Municipality of San Sebastian in the department of Cusco in the period 2019, with the objective of describing the internal turnover of personnel in the Infrastructure Management of said institution, an investigation of quantitative approach, descriptive scope and non-experimental design; having as 51 study population the 51 collaborators of said management; For the data collection, a survey was carried out by means of a questionnaire built for this purpose; the results allowed to establish that the internal rotation of personnel presents a qualification of little adequate with an average of 2.12, according to the perception of the collaborators, while the promotion dimension obtained an average of 2.35 qualified as adequate; on the other hand, the transfer dimension of presents a value of 1.94 that indicates that it is not adequate and finally the dimension of descents with an average of 2.06 indicates that it is not adequate.

Keywords: Internal rotation, promotion, transfer, declines.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En el contexto global actual las organizaciones deben contar con el capital humano idóneo, es decir, un capital humano capacitado y motivado que sea capaz de comprender los cambios que se dan en su entorno y sepa hacer frente a los desafíos que se le presenten, más aún en estos tiempos en los que la elevada competitividad así lo exige, pues es preciso recordar que lo primordial es poder satisfacer de la mejor manera posible a la población de hoy en día.

La investigación titulada “Rotación interna del personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019” busca complementar los aspectos técnicos de la carrera de Administración, específicamente el del área administración y gestión de las organizaciones y de cómo se compenetran con el reclutamiento del capital humano considerando los nuevos conceptos y conocimientos actuales.

La situación y la necesidad de las organizaciones de contar con el capital humano idóneo cambiarán dependiendo del contexto, la circunstancia y la condición en la que se encuentren, es decir, si son organizaciones privadas de carácter global tales como Coca-Cola, Klynveld Peat Marwick Goerdeler(KPMG), Price Waterhouse Coopers (PWC), ExxonMobil, etc. las condiciones a las que estén expuestas serán distintas a las de aquellas organizaciones privadas de carácter nacional tales como TRAMARSA, CAJA PIURA, CAJA SULLANA, etc., y naturalmente, habrá una situación distinta para aquellas pequeñas organizaciones privadas de carácter local.

Ahora bien, en el sector público las condiciones siguen un patrón similar, aquellas instituciones de carácter global tales como la Organización de Naciones Unidas (ONU), Corte Internacional de Justicia (CIJ) , Organización de Estados Americanos OEA, etc. poseerán sus particularidades; los organismos públicos peruanos de carácter nacional tales como el Congreso, Ministerios, Banco de la Nación, etc. tendrán necesidades específicas propias de su condición; y efectivamente, los organismos regionales y locales tales como Gobernación Regional, Municipios Provinciales y Distritales tendrán sus propios retos.



Evidentemente, cada organización, dependiendo del nivel, situación, circunstancia, y de sus requerimientos, manejará la rotación interna de su personal de manera distinta y específica.

De acuerdo con (Sheehan, 2001) citado por (Castillo Aguirre B. M., 2017, pág. 31):

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

Ciertamente, si analizamos detenidamente lo expuesto por Sheehan en la cita anterior, se puede interpretar que el proceso de rotación interna es el ideal para motivar, hacer crecer, sacar de la rutina al personal, etc. Sin embargo, en caso de la Gerencia de infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián se observaron algunas deficiencias sobre la rotación interna del personal; la principal es que los colaboradores requieren una razón meritoria para llegar a posibles ascensos o también llamadas promociones, es decir, si desean ser considerados dentro de un grupo de colaboradores potenciales, necesitan cumplir una serie de requisitos profesionales de competitividad, estos pueden ser: una Licenciatura, Maestría, Doctorado, MBA, etc. En consecuencia, se observó el conformismo por parte algunos colaboradores, debido al grado de dificultad que para ellos representa cumplir con dichos requisitos, y por lo tanto recaen en la rutina de continuar en su puesto de trabajo.

Esta investigación da respuesta a una problemática que surge de la necesidad constante de proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias y la seguridad para adaptarse a los cambios y hacer frente a nuevos desafíos, en especial cuando existe duda y no se sabe cómo avanzar en tiempos en los que la competitividad es un factor determinante para lograr algún objetivo. Se considera que la rotación interna del personal es muy importante en el entorno laboral, y el garantizar la calidad y seguridad del trabajo es esencial. Por ello, para tratar este tema, es necesario saber tomar las decisiones adecuadas.



La problemática se evidencia a través de las diversas debilidades; en lo referente a las promociones, entendida como “La movilidad ascendente de un empleado en la estructura organizacional acompañada de una mayor autoridad, responsabilidad, compensación y estatus social” (Durai, 2010, 19. párr.16), se observó que en muchos de estos puestos, mayoritariamente, se promueve al personal por afinidad, es decir, sin que hayan obtenido los requisitos profesionales de competitividad tales como una Maestría, Doctorado, MBA, etc. Se percibió la disconformidad y el hastío de algunos de los colaboradores dado que no habían sido promovidos.

En lo que respecta a las transferencias, asumida como “Un cambio horizontal de empleados de un trabajo a otro sin ningún aumento relacionado con el salario, los beneficios y el estado de los empleados” (Durai, 2010, párr.69), se observó que las transferencias intradepartamentales son involuntarias, y algunos de los involucrados no las perciben como una oportunidad para desarrollar habilidades y destrezas, si no como una molestia.

En lo que respecta a descensos, que se definen como: “Desplazar a un empleado a niveles inferiores de puestos que implican una disminución en el salario, el estado y el privilegio” (Durai, 2010, párr. 83), se observó que muchos de los descensos son por incapacidad en el puesto, es decir que debido a que fueron promovidos mayormente por confianza y no por capacidad, no lograron cumplir con las metas trazadas que el puesto exige.

En definitiva, todas estas dificultades generan amenazas que se ven reflejadas con las dificultades tales como: el aumento de conformismo por parte del personal; el retraso en el tiempo de una obra que normalmente debe ejecutarse en un periodo de ocho meses, puede llegar a extenderse por causas externas; lo que conlleva a que los colaboradores tengan incertidumbre para realizar el proyecto debido a la inestabilidad de los tiempos y no llegar a realizar las transferencias con normalidad. El pronóstico, puede ser la desilusión y desmotivación debido a factores externos o que los trabajadores pueden sentir que no son capaces de hacer bien las cosas luego de haber fracasado desempeñándose en un puesto para el que no estuvieron lo suficientemente capacitados.

Si estas situaciones no se corrigen pueden traer como consecuencia mayores problemas a la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad de San Sebastián del Cusco y por ende no logrará los objetivos que se planteen, hecho que tendría como consecuencia colaboradores inconformes.



No obstante, existe un potencial que alcanza a favorecer el desarrollo de la investigación y a la mejora de la gestión de la Gerencia de infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, y afianzar su importancia, es decir se cuenta con los elementos teóricos y prácticos que son fortalezas fundamentales para controlar el pronóstico antes mencionado. Considerando que la gestión y administración pueden desarrollar y perfeccionar a sus profesionales y estos a su vez mejoren sus productos o sus desempeños. Por tal motivo se busca conocer cómo es la rotación interna de personal a través de la perspectiva de los colaboradores.

Las fortalezas generan oportunidades y en esta investigación se ven de cerca. “Rotación interna del personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019” espera concientizar a los implicados en la carrera de Administración sobre la importancia de innovar y crear nuevas herramientas y estrategias para afrontar las dificultades que suponen la gestión y el trabajo con capital humano de calidad, de esta manera mediante el uso de teorías, se tendrá la posibilidad de estudiar la rotación de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián desde la perspectiva de los colaboradores para luego tener un soporte de cómo gestionar mejor y ampliar las posibilidades existentes y obviamente, que sirva para que tanto el personal así como los encargados de la gestión puedan realizar su trabajo de manera eficiente.

Las herramientas y estrategias pueden estar enfocadas en tener un fórum anual para debatir estos temas y decidir cómo se van a afrontar las dificultades de gestión en las Gerencias de Infraestructura y fomentar el desarrollo capacitaciones constantes relacionadas al tema, contar con proceso de selección y rotación que se adecue de manera real a la situación del personal para contribuir a la mejora de su actividades y facilitar su trabajo, la existencia de un equipo que detecte dificultades y que se plante soluciones al problema, un grupo de investigación dedicado a la búsqueda de soluciones prácticas para los incidentes que surjan en el día a día, y sobre todo la existencia de un ambiente de trabajo que genere satisfacción por el mismo.



1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019?

1.2.2. Problemas específicos

PE1- ¿Cómo son las promociones en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019?

PE2- ¿Cómo son las transferencias en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019?

PE3- ¿Cómo son los descensos de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1- Describir las promociones en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019

OE2- Describir las transferencias en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019.

OE3- Describir los descensos de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019.



1.4. Justificación de la investigación

El desarrollo de todo tipo de investigación requiere una justificación, dado que se deben expresar las motivaciones que manifiestan su valor, debido a que se deben establecer los porqués del estudio y si este constituye un aporte y alcanza un explícito nivel de utilidad para la comunidad (De Souza , Ferreira Deslandes, Cruz Neto, & Gomes, 2007).

1.4.1. Relevancia social

El presente trabajo busca fortalecer el conocimiento y utilidad de la gestión sobre la rotación interna del personal, hecho que constituye un aporte a la sociedad y a las empresas de todos los rubros. En ese sentido, la sociedad se constituye en un elemento importante, ya que hace efectivo es la participe de los sucesos relacionados con los hechos y nuevos conceptos.

1.4.2. Implicancia práctica

Esta investigación espera contribuir al diseño adecuado de la rotación interna del personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián y mediante su desarrollo ayudar a comprender una problemática, o como mínimo, exponer las tácticas que de ser aplicadas contribuirán a su comprensión (Saenz López, Gorjón Gomez, Gonzalo Quiroga, & Diaz Barrado, 2012) realizando un descripción de la situación y formulando estrategias que contribuyen a la solución de dicha problemática.

1.4.3. Valor teórico

El presente trabajo busca promover la reflexión y el debate académico concerniente al conocimiento existente (Saenz López, Gorjón Gomez, Gonzalo Quiroga, & Diaz Barrado, 2012) que está relacionado a las cuestiones de rotación interna del personal y a las y definiciones de diversos autores para que así posteriormente se puedan comprender los nuevos conceptos sobre dicho tema. Para ello, se ha compilado una sucesión de conocimientos que ofrecen una base sólida para la presente investigación.



1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación abarca el periodo de estudios del 2019.

1.5.2. Delimitación espacial

El ámbito físico geográfico es la ciudad del Cusco – distrito de San Sebastián, área de Infraestructura en gestión de obras de la Municipalidad Distrital de San Sebastián ubicada en la calle Perú N°208, Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La investigación abarcará definiciones y fundamentos concernientes a la rotación interna de personal.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

La investigación denominada: El impacto de la rotación laboral en el rendimiento de los empleados un estudio de caso: Utrak Financial Services Limited (Adjei, 2012) cuyo objetivo principal fue determinar el impacto de la rotación laboral en el desempeño de los empleados en Utrak Financial Service Limited (UFSL), con un estudio cualitativo acompañada de la técnica Delphi durante el periodo de 5 años, alcanzando las siguientes conclusiones:

Primera: Podría decirse que el programa de rotación de empleos de Utrak Financial Services Limited ha sido en operaciones durante cinco años y ha ayudado a resolver problemas de mano de obra, a reducir las necesidades de estrés mental y desarrollo de habilidades. El objetivo de este estudio fue evaluar el impacto de Rotación de puestos de trabajo sobre el desempeño de los empleados. Evidentemente, el programa de rotación laboral es una herramienta para habilidades. Desarrollo para permitir que los empleados trabajen efectivamente en todos los departamentos de la organización.

Segunda: Estaba claro que todos los empleados de la empresa comprendían el impacto de la rotación de puestos de trabajo. Jugado en el éxito de la empresa hasta el momento. Los beneficios de la rotación laboral experimentados por los departamentos de informes y UFSL son consistentes con aquellos identificados en la búsqueda bibliográfica. Los riesgos y las barreras identificados por la encuesta departamental provienen de la utilización actual rotación. Estas barreras consistieron principalmente en el impacto socioeconómico de la rotación en el personal afectado.

Tercera: Un programa de rotación de empleos bien planificado y adoptado puede ayudar a equipar a los empleados con habilidades necesarias para trabajar con eficacia en la era de la información. En otras palabras, rotación de puestos de trabajo. Los programas proporcionan al personal inexperto capacitación en el trabajo y amplia el personal existente conocimiento así, ofreciendo al personal la oportunidad de promover sus habilidades y convertirse en valiosos activos para la organización.



Cuarta: El personal de UFSL identificó muchos riesgos y barreras para la implementación de dicho programa. Esta no es sorprendente, porque la implementación de un programa de rotación de empleos debe ser un proceso planificado. Los empleados deben participar en la idea, ser alentados a dar su opinión y hacer sugerencia de mejora, ya que serían los más afectados por la implementación de un programa de esta naturaleza.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1.

La investigación realizada por (Rodríguez Soplín, 2016) denominada Rotación de personal y desempeño laboral de los colaboradores en los órganos jurisdiccionales-Moyobamba cuyo objetivo fue evaluar la rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores en los órganos jurisdiccionales – Moyobamba, 2016, se aplicó un enfoque cuantitativo acompañada de la técnica encuesta y se determinó las siguientes conclusiones:

Primera: Se determinó que existe constantemente rotación del personal, con aquellos colaboradores que tienen años de servicios, su satisfacción disminuye en su comportamiento y emociones, para este fin es necesario ofrecer expectativas de crecimiento, para lograr una mayor satisfacción y motivación dentro de la organización, logrando que estén de acuerdo con la posibilidad de crecer y ser rotados.

Segunda: Se detectó que la institución, no solo tiene costos monetarios por las constantes rotaciones del personal, sino también se perjudica al no incrementar la productividad, asimismo las capacitaciones entre otros.

Tercera: Para lograr un alto grado de eficiencia en la organización, el personal debe ser considerado vital dentro de ella, por lo que necesita ser motivado con ascensos y/o promociones, trabajando en un ambiente agradable.

Cuarta: El jefe de un área dentro de la organización, es quién condiciona y da las facilidades al desarrollo de las actividades de los colaboradores, debiendo formar una relación para saber reconocer sus necesidades, capacidades, habilidades, aptitudes de cada persona que tienen a cargo, el jefe es quien influye, convence y dirige a las personas hacía un solo rumbo o meta en común.

Antecedente 2.



El siguiente trabajo realizado por (Castillo Aguirre B. , 2017) con el título Ambiente Laboral y Rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C de Lima 2017, cuyo objetivo general fue determinar la influencia del ambiente laboral en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C. se lograron las siguientes conclusiones:

Primera: Se ha podido comprobar mediante el estudio que la estructura de la organización no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

Segunda: En la investigación se ha demostrado que la identidad no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXO S.A.C.

Tercera: Se ha podido demostrar que la recompensa influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C. siendo las remuneraciones e incentivos los que más influyen en la decisión de rotación.

Cuarta: También se ha demostrado que la responsabilidad no influye significativamente en la rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.

2.1.3. Antecedentes Locales

El siguiente trabajo de tesis denominado Rotación interna de personal en el Banco Internacional del Perú-Real Plaza Cusco elaborado por (Luna, 2016) cuyo objetivo fue conocer la rotación interna de personal en el Banco Internacional del Perú – Real Plaza – Cusco teniendo un enfoque cuantitativo acompañada de la técnica encuesta las conclusiones fueron las siguientes:

Primera: La rotación interna de personal en el Banco Internacional del Perú se encuentra en un nivel regular con un valor promedio de 2.9 según la escala de medición establecida, lo que quiere decir la rotación interna de personal presenta algunas limitaciones, dando pocas oportunidades de crecimiento y de movilidad en la empresa, lo cual no permite a los colaboradores desarrollar y adquirir más conocimientos, desde el punto de vista de los beneficios de la rotación.

Segunda: Se concluye que la dimensión “promociones” se encuentra en un nivel regular, tal como lo evidencia el valor promedio de 3.2 según la escala de medición establecida, ya que si bien se presenta oportunidades de crecimiento en la empresa, se deben esperar varios años para poder alcanzarlos o lograrlos, así mismo cuando se llega a alcanzar una promoción, las remuneraciones no van acorde a las funciones que se realizan en el nuevo puesto y estas también difieren entre compañeros del mismo nivel jerárquico.



Finalmente, en cuanto a las responsabilidades, estas están en su mayoría correctamente establecidas y también se brindan herramientas para que los colaboradores que logren una promoción puedan asumir estas responsabilidades de forma adecuada, sin embargo, en ocasiones, estas responsabilidades escapan a la función que el nuevo puesto implica.

Tercera: Se concluye que la dimensión “transferencias” se encuentra en un nivel regular, como lo evidencia el valor promedio de 2.7 según la escala establecida, esto se debe a que las transferencias individuales no son muy consideradas en la organización, si una transferencia es solicitada por un colaborador estas solicitudes son denegadas, sin considerar los problemas personales que los colaboradores puedan tener. En lo que se refiere a las transferencias conducidas por la organización, estas se realizan de acuerdo a las necesidades de la empresa, la mayoría de ocasiones se lleva a cabo de forma inopinada.

Cuarta: Se concluye que la dimensión “descensos” se encuentra en un nivel regular, como lo señala el valor promedio de 2.9 según la escala de medición establecida. Aunque los descensos no son frecuentes en la organización, cuando esos son obligatorios son por motivo disciplinario, porque el colaborador no cumple con las tareas y convenientes, lo cual no significa que sea conveniente para el colaborador. En cuanto a los descensos voluntarios, los colaboradores tienen la facultad de solicitarlos por motivos personales.

2.2. Base teórica

2.2.1. Rotación interna de personal

En términos generales, la rotación interna del personal puede entenderse como el cambio de roles o puestos de trabajo de un área a otra entre los empleados de una misma entidad u organización, con el objetivo de dinamizar el ambiente laboral o disminuir la sensación de rutina y falta de motivación por parte del personal.

De acuerdo con (Sheehan, 2001) citado por (Castillo Aguirre B. M., 2017, pág. 31):

La rotación interna es el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, ésta ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina, entonces la rotación interna busca enfrentar



a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos, así tenemos las transferencias, los ascensos y los descensos.

De igual manera, otro de los conceptos pilares relacionados a este tema establece que “Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de su estructura. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones(...) transferencias y ascensos” (Chiavenato, 2017, pág. 304), y en definitiva, podemos establecer que “son los cambios de cargos entre el personal de la empresa, con el fin de ampliar sus conocimientos, sus habilidades, capacidades y su perfil personal como trabajador o profesional” (Ibañez, 2011, pág. 69) aquellos factores que animan la rotación.

Naturalmente, podemos decir, con cierto nivel de certeza que “La rotación de puestos permite a las empresas conocer en qué puestos sus empleados resultan más productivo”. (Jorgensen & Davis K, 2005, pág. 1618), y así será mucho más factible dinamizar la productividad del personal y además hacer que este sea participe del progreso de la organización y de los beneficios.

De acuerdo con el (IMF Business School - Instituto Madrileño de Formación, 2014):

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.

Asimismo, es importante considerar que “La rotación de puestos (o capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia” (Wayne & Mondy, 2010, pág. 204), aprendiendo nuevas cosas y brindando nuevos aportes a sus nuevas áreas de trabajo.

En el amplio mundo de las teorías relacionadas al tema objeto de la presente investigación (Dessler, 2001) establece que:

La rotación de puestos es una técnica de capacitación gerencial, que significa que el personal será cambiado de una posición a otra con la intención de



ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes, con el objetivo de prepararlos o desecharlos para un futuro dentro de la empresa.

Otros conceptos relacionados a la rotación establecen que esta “Consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto” Concepto de Taylor mencionado por (Robbins, 2002), queda claro que la rotación es parte de un proceso clave en la gestión de una organización y la relación con su personal, pues “Es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización” (Pigors y Myers, 1985), aquel que permitirá que la organización y su personal tengan una mejor relación laboral y administrativa.

2.2.2. Ventajas y desventajas de la rotación interna

En toda estrategia o proceso de mejora y evaluación, existen ventajas y desventajas que se manifiestan de manera explícita e implícita, y la rotación interna no está ajena a este hecho, para comprender la situación es preciso tener en cuenta algunas cuestiones básicas que permiten verificar y establecer cuáles son las ventajas y cuáles son los desafíos a los que tenemos que enfrentarnos.

Para Ibáñez (2011) algunas ventajas de la rotación interna son las siguientes:

- Permite que el personal que labora en la empresa descubra su potencial, sus habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que el equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros, periódicamente.
- Permite que los miembros de cada equipo de trabajo puedan desarrollar a los integrantes de su nuevo equipo.
- Permite que cada persona de desarrolle en su área y descubra, en sí mismo, el liderazgo que lleva dentro.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo o “que el cargo no se apodere de las personas”
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conozcan nuevas habilidades y adquieran nuevos conocimientos.



Asimismo, (Kokemuller, 2018) establece que:

La rotación de puestos está destinado a proporcionar beneficios a los empleados y al empleador, se supone que la rotación de trabajo para aumentar el nivel de interés y la motivación de los empleados”. A pesar de los beneficios relacionados con el desarrollo de habilidades múltiples, rotación en el trabajo por lo general requiere más formación de los empleados.

Kokemuller (2018) también indica que éstos son los siguientes beneficios:

- **Profundidad:** En su "tarea de rotación le hace un más valioso de los empleados" el artículo, la dotación de personal temporal industria fundador de Kelly Services señala que la rotación de puestos proporciona el patrón mayor profundidad en las posiciones en toda la compañía. Moviendo empleados en todo, la compañía desarrolla más trabajadores con habilidades en cada área. Si un empleado necesita un permiso de ausencia, se va de vacaciones o necesita un día de descanso, es bueno tener varios reemplazos capaces de intervenir y asumir el trabajo.
- **Desarrollo de empleado:** Con la rotación de puestos en su lugar, los empleados pueden moverse y evitar caer en un bache en una posición. Con el tiempo, los empleados a desarrollar más habilidades en una gama más amplia de posiciones. Esto proporciona estabilidad en el empleo y los equipa para mejores oportunidades para ganar promociones. Todas estas ventajas, y mejor desarrollo en general, hace que los empleados más valiosos para sus empleadores.
- **La resistencia de los empleados:** La rotación de puestos a veces se reunió con la resistencia de los empleados en ciertas situaciones. los empleados con experiencia que se sienten cómodos en sus posiciones a menudo son reacios a girar en otros lugares. Dan MacLeod y Eric Kennedy también señaló en su publicación, "Trabajo Informe del sistema de rotación de XYZ, SA.
- **Formación:** Una estrategia de rotación de trabajo viene con los costos. Al mover los empleados en múltiples posiciones, debe invertir tiempo y dinero en la formación de los trabajadores en todas las posiciones. Esto no sólo incluye los costos de los empleados que están girando, pero también el tiempo de los gerentes y otras personas que deben formar a los empleados en cada área. Un problema relacionado es que algunos empleados no son buenos ajustes en ciertas



posiciones dentro de la empresa, independientemente de la eficacia del programa de entrenamiento.

(Título Original: *Advantages & Disadvantages of Employee Rotation*, Traducido al español por el tesista).

2.2.3. Objetivos de la rotación interna de personal

JetHR (2013) indica que los objetivos de la rotación de puestos son:

- La reducción de la monotonía de empleo: El primer y principal objetivo de la rotación en el empleo es reducir la monotonía y la repetición involucrado en un trabajo. Permite a los empleados experimentan diferentes tipos de puestos de trabajo y los motiva a realizar bien en cada etapa de la sustitución de trabajo.
- Planificación de la sucesión: La planificación de la sucesión es: "¿Quién reemplazará a quién?". Su principal función de la rotación en el trabajo es el desarrollo de un grupo de empleados que se pueden colocar en un nivel alto cuando alguien se retiró o sale de la organización. La idea es crear un reemplazo inmediato de un empleado de alto valor dentro de la organización.
- Creación de derecho del trabajo empleado: El éxito de una organización depende de la productividad en el lugar de trabajo de sus empleados. Si están correctamente colocados, que será capaz de dar el máximo rendimiento. En el caso, que no se les asigna la tarea de que son buenos, se crea un verdadero gran problema tanto para los empleados, así como la organización. Por lo tanto, el ajuste de una persona adecuada en vacante derecho es uno de los principales objetivos de la rotación de puestos.
- Exponer a los trabajadores a todos los mercados verticales de la empresa: Otra función principal del proceso de rotación de trabajo es exponer a los trabajadores a todos los mercados verticales u operaciones de la organización con el fin de que sean conscientes de cómo opera la empresa y cómo se realizan las tareas. Se les da la oportunidad de entender el funcionamiento de la organización y los problemas diferentes que surgen durante el trabajo.
- Pruebas de habilidades de los empleados y competencias: ensayo y análisis de las habilidades y competencias de los empleados y luego asignar el trabajo que



sobresalen en es una de las principales funciones del proceso de rotación en el empleo. Se hace por moverlos a diferentes puestos de trabajo y las tareas y determinar sus habilidades y aptitudes. La colocación de ellos lo que mejor saben aumenta su productividad en el trabajo.

- El desarrollo de una gama más amplia de experiencia laboral: Los empleados por lo general no quieren cambiar su área de operaciones. Una vez que comienzan la realización de una tarea específica, que no quieren pasar de su zona de confort. A pesar de la rotación de puestos, los administradores a prepararse con antelación para tener una gama más amplia de experiencia de trabajo y desarrollar diferentes habilidades y competencias. Es necesario para un desarrollo general de un individuo. Junto con esto, entienden los problemas de los distintos departamentos y tratar de ajustar o adaptar en consecuencia.

(Titulo Original: “Job Rotation: Objectives of Job Rotation” Traducido por el tesista)

2.2.4. Tipos de rotación interna

Según (Durai, 2010) clasifica la rotación interna de la siguiente manera:

2.2.4.1. Promoción

Según (Durai, 2010) indica que la promoción es:

El avance de un empleado de un puesto a otro, lo que resulta en su beneficio financiero. Sin duda es un motivador bueno y efectivo para los empleados. Las organizaciones emplean la promoción como una herramienta para reconocer y recompensar el mérito y la sinceridad de los empleados. La promoción interna, en comparación con la contratación externa, para llenar las vacantes de empleo en una organización puede aumentar la lealtad y la moral de los empleados. Las promociones, que normalmente van acompañadas de incentivos financieros, también satisfacen las necesidades económicas de los empleados, además de satisfacer la necesidad social de alcanzar un estatus mayor en la sociedad. De hecho, la promesa de una promoción actúa como un incentivo para muchos empleados. Sin embargo, una promoción a menudo se considera un arma de doble filo porque una promoción imprudente e injusta puede causar



exactamente el efecto opuesto en los empleados. Por ejemplo, una promoción defectuosa puede causar insatisfacción, desmotivación e incluso alienación entre ellos. También puede hacer subir la tasa de ausentismo y rotación laboral en la organización

Es muy esencial para una organización desarrollar una política de promoción que facilite el avance de la persona más adecuada al puesto disponible en la organización. Además, una organización también debe hacer que los empleados creen que su política de promoción es justa, justa y actualizada. Aunque seguir una política de promoción equitativa puede requerir mucha diligencia por parte de la gerencia, sin duda puede mejorar el compromiso y el rendimiento de los empleados a largo plazo. Por lo tanto, cada organización debe desarrollar políticas y procedimientos apropiados para evaluar los atributos generales del candidato potencial en el nuevo trabajo. (19. Párr.13)

Es importante recalcar que “La movilidad ascendente de un empleado en la estructura organizacional acompañada de una mayor autoridad, responsabilidad, compensación y estatus social” (Durai, 2010, 19. párr.16).

Por otro lado (Ibañez, 2011, pág. 92) nos menciona que:

Es la acción de personal mediante la cual se autoriza el desplazamiento de un trabajador a un cargo vacante de mayor remuneración básica, y que corresponde a un criterio que demanda mayores calificaciones por tener funciones de más alto nivel de responsabilidades.

2.2.4.1.1. Características de la promoción

Para (Durai, 2010) las características de la promoción se identifican de la siguiente manera:

Una promoción normalmente implica el movimiento de un empleado de un puesto a otro dentro de una organización. Sin embargo, una promoción también puede tener lugar sin un cambio de deberes, pero con una mayor compensación.



Una promoción normalmente va acompañada de un aumento en la autoridad, la responsabilidad y la compensación, y exige más habilidades.

Normalmente, una promoción implica el movimiento permanente de los empleados a los puestos más altos en la organización. Mover a un empleado a una posición más alta de manera temporal sin ningún aumento en la compensación generalmente no se considera una promoción. Por ejemplo, si un empleado es nombrado para un puesto superior durante unos meses, esto no constituye promoción.

La promoción de un empleado es un acto administrativo ya que la administración tiene todo el derecho a decidir sobre los asuntos relacionados con la promoción.

La promoción de un empleado al próximo nivel normalmente se decide sobre la base de mérito o antigüedad, o ambos.

Una simple adición de obligaciones a las posiciones existentes o un aumento en la compensación financiera en la posición existente no puede convertirse en una promoción de forma automática. (19. Párr.17)

2.2.4.1.2. Objetivos de la promoción

(Durai, 2010) también establece que:

Las promociones juegan un papel importante en la satisfacción socioeconómica y psicológica de los empleados. Los empleados a menudo ven las promociones como un reconocimiento de su trabajo duro y lealtad. Ciertamente, la ausencia de oportunidades de promoción adecuadas para los empleados puede afectar la calidad del trabajo, la disciplina de los empleados y la cooperación, y puede causar una aguda escasez de habilidades. (19. Párr.20)



Durai (2010) refiere además que algunos de los objetivos de la promoción son:

El objetivo principal de la promoción es cubrir las vacantes de empleo disponibles dentro de la organización actualizando a los empleados.

Las organizaciones buscan fomentar la eficiencia y la lealtad entre los empleados a través de la promoción.

La promoción tiene como objetivo atraer y retener a los empleados competentes de la organización.

Las organizaciones confían en la promoción para desarrollar una competencia constructiva entre los miembros del grupo paritario para mejorar su rendimiento y productividad.

A través de la promoción, las organizaciones tienen como objetivo proporcionar a los empleados una sensación de crecimiento dentro de la organización.

Las organizaciones buscan lograr los objetivos organizacionales a largo plazo de manera efectiva y continua con la promesa de promoción a los empleados.

Se esfuerzan por desarrollar la cultura de aprendizaje continuo entre los empleados vinculando la promoción con la competencia y el conocimiento de los empleados.

A través de la promoción, las organizaciones buscan cumplir con las aspiraciones de crecimiento de carrera de los empleados y dar forma a los planes de sucesión de la organización. (19. Párr.22)

2.2.4.1.3. Tipos de la promoción

Es fundamental conocer que tipos de promoción existen y como se pueden hacer efectivas, “Las oportunidades de promoción para los empleados se pueden clasificar en diferentes formas basadas en factores como el avance en la estructura organizacional y la elegibilidad” (Durai, 2010), por ejemplo:



a) Promoción horizontal versus vertical

De acuerdo con (Durai, 2010) se establece que:

Promoción significa subir en la estructura organizativa o escalera. Una promoción vertical indica el avance de los empleados a puestos más altos en la organización. Por lo tanto, una promoción vertical se acompaña de una mayor autoridad, responsabilidad y estado, y una mayor designación. Por ejemplo, mover una persona del cuadro clerical al puesto de un oficial administrativo puede ser un ejemplo de promoción vertical.

Por otro lado, una promoción horizontal conlleva más responsabilidad y compensación, pero el empleado no pasa a un nivel superior en la estructura organizacional. Este método generalmente se adopta cuando las posibilidades de "subir" en la estructura organizacional son limitadas. En general, las organizaciones ven la promoción horizontal como un elemento del crecimiento profesional de un empleado. (19. Párr.26)

b) El sistema de promoción abierto versus cerrado

Durai (2010) menciona además que:

La promoción también se puede clasificar en sistemas de promociones abiertos y cerrados. En el caso del sistema abierto de promoción, una organización no limita las oportunidades de promoción a ninguna sección particular de empleados. Por el contrario, los mantiene abiertos a todos los empleados elegibles. En la práctica, todas las vacantes se anuncian abiertamente dentro de la organización con este método, y se solicitan las solicitudes de todos los empleados que cumplen con las condiciones de elegibilidad prescritas por la organización.

Por el contrario, el sistema cerrado restringe las oportunidades de promoción a una lista selecta de empleados. En este método, un empleado obtiene su promoción a través de un sistema cerrado de contratación promocional establecido por la organización. En la



práctica, una organización puede reservar ciertas categorías de trabajos, especialmente aquellos en los niveles más altos de administración, para un sistema cerrado de promociones, dejando el resto de las categorías para el sistema abierto. (19. Párr.28)

c) Promoción por Antigüedad o por Merito

Billikopf Encina (2003) nos menciona que:

La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, categoría laboral, o predio agrícola. La persona que ha trabajado en un predio durante tres años tiene más antigüedad que otra que ha laborado solo dos. El mérito en cambio, representa el “valor”, “superioridad”, o la “distinción”. Es más difícil medir el mérito que la antigüedad. En lo relativo a las promociones, el mérito supone posesión de conocimiento idóneos y demostración de rendimiento eficaz en el pasado.

2.2.4.1.4. Requisitos para la promoción

Ibáñez (2011) establece que los requisitos son:

- Presupuesto de personal debidamente aprobado.
- Existencia de plaza vacante presupuestada.
- Ser trabajador permanente.
- Tener evaluación satisfactoria.
- Tener como mínimo un año de servicios en el cargo.
- Reunir los requisitos mínimos del nuevo cargo.
- No tener deméritos y/o no haberse hecho acreedor de medidas disciplinarias en los últimos dos semestres.
- Tener buen record de asistencia y puntualidad.

2.2.4.2. Transferencias

Para (Durai, 2010) la transferencia es:

Un cambio horizontal de empleados de un trabajo a otro sin ningún aumento relacionado con el trabajo en el pago, los beneficios y el estado de los empleados se denomina transferencia. En términos generales, puede



clasificarse en dos categorías, a saber, transferencias impuestas y transferencias solicitadas. En el caso del primero, un empleado es transferido por conveniencia administrativa con o sin su consentimiento. Por ejemplo, una organización puede llevar a cabo transferencias para una mejor utilización de las habilidades y el conocimiento de los empleados. También puede transferir empleados como parte del proceso de capacitación en el trabajo. Las transferencias también se pueden usar para ver si un empleado es apto para la colocación permanente en ese puesto como parte de la promoción. En caso de transferencias solicitadas, un empleado es transferido a otro trabajo o lugar porque ha solicitado la transferencia.

El movimiento lateral de los empleados del trabajo existente a otro con deberes, responsabilidades y rango de pago comparables es la esencia de las definiciones de transferencia. Ahora veremos algunas definiciones de transferencias. (19. Párr.35)

Es importante tener claro que “Definir la transferencia como la movilidad lateral de un empleado en la estructura de la organización sin ningún cambio significativo en la autoridad, responsabilidad, compensación y estado social” (Durai, 2010, 19. Párr. 36)

2.2.4.2.1. Objetivos de la transferencia

(Durai, 2010) indica que las transferencias pueden servir para varios propósitos tanto para la organización como propósitos de las transferencias.

a) Utilización óptima de habilidades

En este punto (Durai, 2010) menciona que:

Las organizaciones pueden transferir empleados de lugares donde hay una subutilización de habilidades debido al excedente de mano de obra a otros lugares dentro de la organización que sufren escasez de habilidades. El objetivo de este ejercicio es facilitar una mejor utilización de las habilidades y talentos disponibles. Por lo tanto, las transferencias se pueden utilizar como un medio eficaz para satisfacer las necesidades laborales cambiantes de los



diferentes departamentos / unidades de la organización. ” (19. Párr.38)

b) Capacitación de empleados

Durai (2010) indica que:

Muchas organizaciones utilizan transferencias de empleados como una herramienta para capacitar a los empleados en los diferentes trabajos de la organización. Dichas transferencias ayudan a la organización a evaluar las dificultades de los empleados para realizar los trabajos de manera efectiva y los empleados adquieren las habilidades laborales necesarias a través de la capacitación y otros programas. (19. Párr.39)

c) Acción Disciplinaria

En este objetivo (Durai, 2010) menciona que:

Como parte de una acción disciplinaria, los empleados pueden ser transferidos a los trabajos o destinos menos preferidos sin ningún cambio en la autoridad del trabajo, la responsabilidad y los paquetes de compensación. Dado que el propósito de las transferencias en tal caso es castigar y disciplinar a los empleados, también se puede llamar una transferencia punitiva. (19. Párr.40)

d) Solicitud de empleados

Según (Durai, 2010) indica que:

Las organizaciones pueden solicitar una transferencia para cumplir con la solicitud de un empleado para ello. Los empleados pueden citar problemas de salud, familiares u otros problemas personales para buscar transferencias voluntarias. También pueden buscar transferencias por motivos relacionados con el trabajo, como dificultades laborales y alto nivel de estrés. (19. Párr.41)

e) Herramienta motivacional

Durai (2010) menciona que:

Muchas organizaciones ven la transferencia como un medio efectivo para motivar a sus empleados. Cuando los empleados no



pueden moverse hacia arriba en la estructura organizacional debido a la falta de oportunidades de promoción, las organizaciones pueden recurrir a su movimiento horizontal para proporcionar variedad y desafíos en el trabajo. De hecho, la ampliación y el enriquecimiento laboral han hecho que la transferencia lateral de empleados sea una buena alternativa a la transferencia vertical, a saber, la promoción. (19. Párr.42)

2.2.4.2.2. Tipos de transferencia

Durai (2010) menciona que:

Las transferencias se llevan a cabo cuando un empleado es trasladado a otro trabajo o lugar con el mismo o similar puesto. Dichas transferencias pueden tener lugar por una variedad de razones, como la mala salud, la escasez de rendimiento, la base mutua y la capacitación. Ahora veremos los diferentes métodos de transferencias de empleados. (19. Párr.44)

a) Transferencias interdepartamentales versus intradepartamentales

Para (Durai, 2010) describe que:

Cuando los empleados rotan de un trabajo a otro dentro del mismo departamento, se llama transferencia intradepartamental. Por ejemplo, cuando un empleado de una sucursal bancaria se convierte en contador y si ambos trabajos tienen niveles similares de responsabilidad y compensación, se denomina transferencia intradepartamental.

Cuando los empleados son trasladados de un departamento a otro dentro de la misma clasificación de trabajo, se llama transferencia interdepartamental. El rango salarial, las responsabilidades y los deberes son los mismos o similares para ambos trabajos.

b) Transferencias voluntarias y no involuntarias

En este punto (Durai, 2010) menciona que:



Cuando un empleado solicita voluntariamente una transferencia a otra posición o lugar dentro de la misma clasificación de trabajo, se denomina transferencia voluntaria. Un empleado puede solicitar una transferencia a otro puesto dentro o fuera del departamento.

Cuando los empleados son transferidos por la organización por razones administrativas o de otro tipo sin su consentimiento, se denomina transferencia involuntaria. Por ejemplo, una organización puede transferir a un empleado cuando su puesto o puesto actual está marcado para su abolición como parte del proceso de reestructuración. Del mismo modo, una organización puede transferir a un empleado para cubrir una vacante causada por la muerte o la renuncia repentina de un empleado en otro trabajo.

c) Reemplazo de transferencias

Durai (2010) indica que el reemplazo de transferencia es:

Un tipo de transferencia poco frecuente en una organización. Esta transferencia normalmente se lleva a cabo por una organización para evitar el despido inminente de los empleados de alto nivel debido a una situación organizacional difícil. En esta situación, un empleado menor es relevado de su puesto por la organización como parte del programa de despido y el empleado principal es transferido y publicado en ese puesto.

d) Transferencias versátiles

Durai (2010) menciona que:

La versatilidad significa poseer una amplia variedad de habilidades. Las transferencias pueden facilitar que los empleados adquieran las diferentes habilidades requeridas para realizar los trabajos en puestos superiores de la organización. Por ejemplo, los gerentes de nivel de entrada pueden ser entrenados en diferentes puestos con responsabilidades y deberes comparables antes de su promoción a los niveles más altos de gestión.



e) Transferencias de turno

Según (Durai, 2010) indica que:

La transferencia de turno se realiza con frecuencia en organizaciones con un sistema de turnos múltiples. En este método, los empleados son transferidos de un turno a otro, pero permanecen en el mismo trabajo. Por ejemplo, un empleado puede ser transferido del turno de día al turno de noche. A menudo se realiza por rotación o solicitud. Los requisitos legales que prohíben los turnos de horas impares (turno de noche) para las mujeres y otros factores como la salud de los empleados pueden influir en las transferencias de turnos.

f) Transferencias correctivas

Durai (2010) menciona que:

Las transferencias correctivas generalmente se llevan a cabo para corregir los errores del pasado en la cita o las transferencias relacionadas con un empleado. Una colocación incorrecta de los empleados en la organización puede causar numerosos problemas tanto para la organización como para los empleados. Además de causar problemas de rendimiento, la colocación defectuosa puede causar tensión en las relaciones subordinadas superiores y el estrés de los empleados. Para rectificar tal situación, las organizaciones generalmente recurren a transferencias correctivas, que les permiten a los empleados encontrar el trabajo correcto y el ambiente adecuado.

g) Transferencias de producción

Y finalmente (Durai, 2010) menciona que el propósito de una transferencia de producción es:

Estabilizar la producción mediante la redistribución de los empleados de las unidades de excedentes de mano de obra a las deficientes de mano de obra. Este acuerdo interno ayuda a la



gerencia a evitar o al menos posponer las medidas de reducción de empleados, como el despido y la reducción de personal.

2.2.4.3. Descenso

Según (Durai, 2010) indica que:

El descenso es justo lo contrario al término promoción. Significa la transferencia de empleados a puestos más bajos en la estructura organizacional. A menudo se utiliza como un castigo para los empleados por la violación grave de las normas y reglamentos y por la deficiencia de rendimiento constante. Sin embargo, una degradación también puede ser efectuada por la organización a petición del empleado en cuestión. Puede implicar que se le asigne una posición diferente o una reclasificación de la posición existente del empleado con designación inferior. (Durai, 2010, 19. párr.32).

Dentro del concepto de descenso, “La democión se define como desplazar a un empleado a niveles inferiores de puestos que implican una disminución en el salario, el estado y el privilegio” (Durai, 2010, 19. párr.33), evidentemente, el cambio de puesto de un mayor a un inferior genera una asignación salarial menor.

2.2.4.3.1. Razones para el descenso

Existen múltiples razones por las que “Un empleado puede ser descendido por varias razones, incluida la conveniencia administrativa y el castigo” (Durai, 2010, 19. párr.34).

Ahora veremos las razones importantes que hace que se generen los descensos:

a) Conveniencia administrativa

Durai (2010) indica que:

Debido a desarrollos externos y / o reestructuración interna, una organización puede verse obligada a abolir ciertas categorías de trabajos o fusionarlos con fines administrativos. En tales casos, los empleados titulares de los trabajos fusionados o abolidos pueden ser



trasladados a puestos inferiores. Ocasionalmente, las organizaciones también consideran la degradación como una alternativa viable a un despido cuando la reducción de personal se vuelve inevitable.

b) Ineficiencia

Según (Durai, 2010) menciona que:

Los empleados se pueden mover de la posición existente a un nivel más bajo para lograr un incumplimiento consistente de los objetivos de rendimiento de la organización. La intención del descenso en tales casos es reducir las responsabilidades laborales de los empleados para que puedan cumplir con los requisitos de rendimiento del nuevo puesto sin mucha dificultad.

c) Acción Disciplinaria

Durai (2010) menciona en este punto que:

Una organización puede imponer el descenso como un castigo por cualquier violación seria del código de conducta. La demolición se considera un castigo menos severo que el despido o el despido de empleados del trabajo. Sin embargo, el descenso como castigo normalmente es rechazado por los sindicatos debido a sus efectos psicológicos en los empleados. Además, las degradaciones también pueden tener un efecto desmoralizador en otros empleados que trabajan con el empleado descendido. Las organizaciones deben cumplir con todos los requisitos legales antes de iniciar castigos graves, como el descenso y el despido, ya que estos castigos a menudo son impugnados en el tribunal de justicia.

d) Descenso voluntario

Finalmente (Durai, 2010) menciona que:

El descenso implica trasladar a un empleado a un descenso inferior a petición suya o concurrencia. Los empleados pueden solicitar un descenso voluntario cuando ya no estén dispuestos o no puedan realizar las tareas existentes o asumir las responsabilidades de sus



puestos actuales de manera adecuada. Específicamente hablando, un empleado puede buscar un descenso voluntario debido a enfermedad, dificultad laboral, un malentendido con los supervisores, el estrés en el trabajo actual, la reubicación de la residencia y la falta de voluntad o la incapacidad para aceptar transferencias forzadas. Las organizaciones generalmente exigen una solicitud por escrito de los empleados que buscan una degradación antes de actuar en dicha solicitud. Los empleados también deben aceptar una reducción en el pago si es necesario. También se les debe hacer entender que los descensos son permanentes y no se pueden revertir. Un descenso voluntario puede ser dentro del mismo departamento o de un departamento a otro. Puede ser iniciado por los empleados o por los empleadores.

2.2.5. Motivos de la rotación de personal

Ibáñez (2011) menciona que los motivos de la rotación son:

- Se administra al personal con que cuenta la empresa y proyecta requerimientos a partir de necesidades.
- Permite desarrollar el potencial de los trabajadores.
- Desarrolla líneas de carrera.
- Brinda estabilidad laboral.
- Ayuda a establecer relaciones sólidas con el personal.
- Crea un mayor grado de confianza.
- Desarrolla proyectos a largo plazo.
- Evita la fuga de talentos hacia la competencia
- Se forma un equipo de trabajo sólido.
- Disminuye los costos de procesos de capacitación.

2.2.6. Etapas de la rotación de personal

Ibáñez (2011) las etapas de una rotación interna de personal son:

2.2.6.1. Inventario de directivos y personal



Según (Ibañez, 2011) indica que la finalidad de un inventario de personal es registrar todos los hechos de cierta importancia, referidos a los cuadros directivos y personal preparado intelectualmente. Así que los elementos de este proceso son:

A. Concepto de Inventario

Escuela de Negocios y Dirección (2018) menciona que:

La herramienta que nos permitirá conocer los aspectos personales y profesionales de todos aquellos que componen la plantilla de la Organización es el “Inventario de Recursos Humanos”.

El Inventario agrupa la información referente a los perfiles de los empleados que componen la Organización. Los datos que componen dichas fichas se estructuran de la siguiente manera:

- “Datos Personales”, que van desde aspectos de identificación de la persona, hasta aquellos que indican su realidad familiar en la profundidad que la Empresa necesite y otros aspectos de interés.
- “Datos Profesionales”, donde figura la formación reglada alcanzada por la persona, así como su experiencia profesional detallada, incluyendo los datos laborales actuales.
- “Datos de Potencial” de cada empleado, que nos acerque a sus intereses personales y profesionales, posibilidades de desarrollo y potencial real.

B. Base de datos

Se ha utilizado como base “El banco de datos o base de datos es un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de informaciones” (Escuela de Negocios y Dirección, 2018).

La Escuela de Negocios y Dirección (2018) menciona que:

El banco de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente, organizados con el objetivo de mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el auxilio del banco de datos, no solamente por la reducción de la "memoria" para archivos, sino también porque los datos lógicamente unidos permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Esto reduce



inconsistencias y errores ocurridos por archivos duplicados. Es común que haya varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones de crear y de actualizar archivos, recuperar datos y generar informes. Hay necesidad de un control especial porque varios programas de usuarios diversos pueden tener acceso al banco de datos. Si cada programa tuviera acceso únicamente a su archivo, habría duplicidad de archivos y, por lo tanto, ineficiencia.

En el área de recursos humanos, el banco de datos puede obtener y almacenar datos respecto de estratos o niveles de complejidad. Muchas veces, para la actualización de datos individuales de sus empleados, ciertas empresas utilizan censos profesionales periódicos.

(Escuela de Negocios y Dirección, 2018) menciona algunos ejemplos de banco de datos como son:

1. Datos sobre cada cargo, que incluyen:

- Número de ocupantes
- Fecha de admisión de cada ocupante
- Salario individual de cada trabajador
- Sección donde está ubicado
- Salario medio, mínimo y máximo
- Salarios anteriores
- Rango salarial

2. Datos sobre cada sección/sector/departamento/división de la empresa, e inclusive elementos periódicos como:

- Situación de vacaciones de los empleados
- Situación del efectivo en cuanto a los cargos ocupados, salarios y evaluaciones de desempeño
- Solicitudes de empleados
- Salidas de empleados

3. Datos generales sobre la organización, que incluyen:

- Acuerdos sindicales sobre compensaciones de días de fiesta o de vacaciones colectivas
- Reajustes salariales espontáneos
- Situación de beneficios sociales



C. Sistema de Información

Se ha empleado el “El sistemas de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), lógicamente asociados, que interunidos generan informaciones necesarias para la toma de decisiones” (Escuela de Negocios y Direccion, 2018).

Según (Escuela de Negocios y Direccion, 2018) indica que:

La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto del cielo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad. Este concepto del cielo operacional localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la organización, engloban una cadena principal de eventos de la organización y terminan en un punto externo a la misma organización. Ese concepto permite identificar precisamente un punto inicial y un punto final (ambos externos a la organización) y que son unidos entre sí por cadenas de hechos. Una vez especificados los puntos inicial y final, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información apenas para una parte de los flujos de información, ya que la dimensión del proceso decisorio es perfectamente definida.

La Escuela de Negocios y Direccion (2018) indica que:

Un sistema de información de recursos humanos, utiliza, como fuentes de datos, elementos suministrados por:

- Banco de Datos de Recursos Humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salarios.
- Registros y controles de personal, respecto de fallos, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas.

En otros términos, el Sistema de Información de Recursos Humanos obtiene datos e informaciones a nivel del empleado, del ambiente organizacional,



del ambiente externo (mercado de trabajo, exigencias y restricciones legales, etc.) y del macroambiente (coyuntura económica, política, etc.).

2.2.6.2. Evaluación del potencial del personal

Según (Ibañez, 2011, pág. 226) en la valoración no solo se tendrá en cuenta su formación académica, sino también sus aptitudes y actitudes, por lo tanto los elementos de este proceso son:

A. Evaluación de conocimiento

Para (Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, 2018) menciona que las evaluaciones de conocimiento se refieren a:

El conocimiento como a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.

B. Evaluación de habilidades

Se entiende que la “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal Torres, 2009).



Tabla 1.

Habilidades y su alcance

| Habilidades | Alcance |
|--------------------|--|
| Técnicas | Desarrollar tareas específicas |
| Interpersonales | Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes. |
| Sociales | Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana. |
| Académicas | Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica. |
| De innovación | Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización. |
| Prácticas | Aplicación, empleo e implementación (hábito). |
| De pensamiento | Autoeficiencia, flexibilidad, salud. |
| Físicas | Aprender a pensar y generar conocimiento. |
| Directivas | Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo. |
| De liderazgo | Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común. |
| Empresariales | Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio. |

Fuente: (Madrigal Torres, 2009)

2.2.6.3. Plan individual de formación

El plan individual de formación “Es absolutamente necesario haber escogido las técnicas de formación más adecuadas para cada candidato. Hay que centrarse principalmente en la rotación y seguir itinerarios de puestos adecuadamente elegidos, que llevaran al candidato a formarse profesionalmente” (Ibañez, 2011, pág. 211)

Ibañez (2011) menciona que los elementos de este proceso son:

A. Plan de Entrenamiento:

Chiavenato (2011) menciona que el entrenamiento es:



La educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

B. Plan de Capacitación

Para (Chiavenato, 2011) un plan de capacitación es:

La traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Finalmente (Chiavenato, 2011) resalta que los puntos de una elaboración de una plan de capacitación son por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.
3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las



fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
 - Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

2.2.6.4. Establecimiento de los planes de sustitución

Se puede establecer que “Este proceso consta incluso de la confección de esquemas organizativos en los que para cada persona se indican los posibles sustitutos, teniendo en cuenta las jubilaciones, dimensiones, etcétera. Se puede incluso prever hasta dos sustitutos por cada puesto clave” (Ibañez, 2011, pág. 227).

Para (Ibañez, 2011) el elemento de este proceso es:

a) Mapa de sustitución

Según (Planificaciondeth, 2016) nos indica que:

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución de cargos claves u organigramas de carrera que son una representación visual de quien



sustituye a quien en la organización ante la eventualidad de que exista alguna vacante a futuro y considera la información mínima para la toma de decisiones relacionadas con sustituciones futuras dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables, desempeño actual y la posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, las opiniones de los demás gerentes, colegas y/o subordinados.

2.3.Marco conceptual

Base de datos

“El banco de datos o base de datos es un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de informaciones” (Escuela de Negocios y Dirección, 2018).

Descenso

“Se define como desplazar a un empleado a niveles inferiores de puestos que implican una disminución en el salario, el estado y el privilegio” (Durai, 2010, 19. párr.32).

Evaluación de conocimiento

Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (2018) menciona que:

Se refieren al conocimiento como a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.

Evaluación de habilidades

“Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal Torres, 2009) .



Inventario

“Es la herramienta que nos permitirá conocer los aspectos personales y profesionales de todos aquellos que componen la plantilla de la Organización es el “Inventario de Recursos Humanos” (Ibañez, 2011, pág. 226).

Plan de Entrenamiento

Chiavenato (2011) indica que:

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

Promoción

“Es la movilidad ascendente de un empleado en la estructura organizacional acompañada de una mayor autoridad, responsabilidad, compensación y estatus social” (Durai, 2010, 19. párr.32).

Puesto

Para (Chiavenato, 2011) menciona que es:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Rotación interna del personal

Según (Sheehan, 2001) citado por (Castillo Aguirre B. M., 2017, pág. 31) menciona que:

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



Sistema de Información

“Es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), lógicamente asociados, que interunidos generan informaciones necesarias para la toma de decisiones”. (Escuela de Negocios y Dirección, 2018)

Transferencia

“Un cambio horizontal de empleados de un trabajo a otro sin ningún aumento relacionado con el trabajo en el pago, los beneficios y el estado de los empleados se denomina transferencia” (Durai, 2010)

2.4. Variable

2.4.1. Identificación de Variable

Variable única: Rotación interna del personal

2.4.2. Conceptualización de las Variables

Tabla 1

Conceptualización de la variable

| VARIABLE | CONCEPTO |
|--|--|
| ROTACION INTERNA DEL PERSONAL | Según (Sheehan, 2001) citado por (Castillo Aguirre B. M., 2017, pág. 31) menciona que: La rotación interna es el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, ésta ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina, entonces la rotación interna busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos, así tenemos las transferencias, los ascensos y los descensos. |



2.4.3. Operacionalización de Variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable

| Variable | Dimensiones | Indicadores |
|-------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Rotación interna del personal | Promoción | Promoción horizontal |
| | | Promoción vertical |
| | | Sistema de promoción abierto |
| | | Sistema de promoción cerrado |
| | Transferencia | Transferencias Intradepartamentales |
| | | Transferencias Interdepartamentales |
| | | Transferencias Voluntarias |
| | | Transferencias Involuntarias |
| | | Reemplazo de transferencia |
| | | Transferencias Versátiles |
| | | Transferencias de Turno |
| | | Transferencias Correctivas |
| | | Transferencias de Producción |
| | | Descenso |
| Ineficiencia | | |
| Acción disciplinaria | | |
| Descenso Voluntario | | |



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica, sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (Carrasco, 2013)

3.2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación será de enfoque cuantitativo.

Según (Montufar Canahuire, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015) “El enfoque cuantitativo, considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico”

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental transversal.

“Son aquellas cuyas variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2006).

3.4. Alcance de la investigación

La investigación es un estudio descriptivo. Carrasco (2006) menciona que un estudio es descriptivo:

Porque a partir de la aplicación del instrumento se analizarán y conocerá la rotación interna de personal de la población de estudio. Conocer sobre las características de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado.



3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población motivo de estudio está constituida por 51 colaboradores de la Gerencia de infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco.

3.5.2. Muestra

Para la realización de la presente investigación se tomará en cuenta la totalidad de los colaboradores de la Gerencia de infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, conformada por 51 personas, es decir será un muestreo censal.

3.6. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizará para la recolección y tratamiento de la información para la consecución de los objetivos son las siguientes:

3.6.1. Técnica

Encuesta.

3.6.2. Instrumento

Cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

Para la presente investigación se hará uso de la estadística descriptiva para el análisis y procesamiento de datos a través del programa SPSS Statistics 25.0. En su última versión (2018).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019, se encuestó a 51 trabajadores, en el que se considera 17 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de los ítems del cuestionario

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|-------------------------------|---------------|-------------------------------------|-------|
| Rotación interna del personal | Promoción | Promoción horizontal | 1 |
| | | Promoción vertical | 2 |
| | | Sistema de promoción abierto | 3 |
| | | Sistema de promoción cerrado | 4 |
| | Transferencia | Transferencias Intradepartamentales | 5 |
| | | Transferencias Interdepartamentales | 6 |
| | | Transferencias Voluntarias | 7 |
| | | Transferencias Involuntarias | 8 |
| | | Reemplazo de transferencia | 9 |
| | | Transferencias Versátiles | 10 |
| | | Transferencias de Turno | 11 |
| | | Transferencias Correctivas | 12 |
| | | Transferencias de Producción | 13 |
| | Descenso | Convivencia administrativa | 14 |
| | | Ineficiencia | 15 |
| | | Acción disciplinaria | 16 |
| | | Descenso Voluntario | 17 |

Fuente: Elaboración propia



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 4

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

| Promedio | Escala de Interpretación |
|-------------|--------------------------|
| 1,00 – 1,66 | Inadecuado |
| 1.67 – 2,33 | Poco adecuado |
| 2,34 – 3,00 | Adecuado |

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.821 | 37 |

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.821 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



4.2. Resultados de las dimensiones de la variable rotación interna del personal

Para describir la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco, se describe las dimensiones de: promoción, transferencia y descenso. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Promoción

El objetivo es describir las promociones en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019

A) Resultados de los indicadores de la dimensión promoción

Tabla 6

Indicadores de la dimensión promoción

| | Promoción horizontal | | Promoción vertical | | Sistema de promoción abierto | | Sistema de promoción cerrado | |
|---------------|----------------------|--------|--------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Inadecuado | 8 | 15.7% | 5 | 9.8% | 8 | 15.7% | 14 | 27.5% |
| Poco adecuado | 15 | 29.4% | 31 | 60.8% | 16 | 31.4% | 31 | 60.8% |
| Adecuado | 28 | 54.9% | 15 | 29.4% | 27 | 52.9% | 6 | 11.8% |
| Total | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

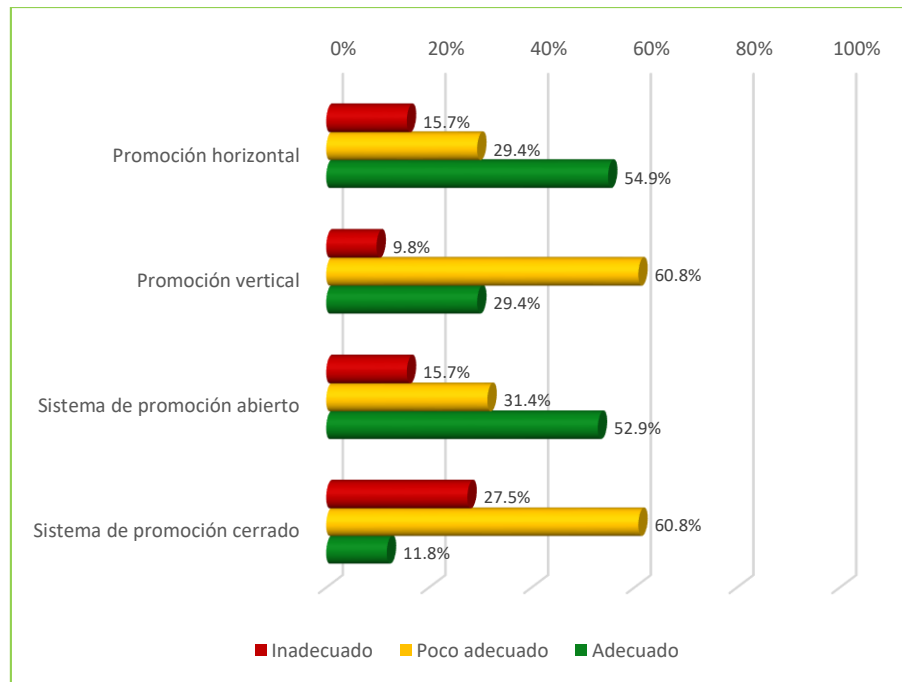


Figura 1: Indicadores de la dimensión promoción

Interpretación y análisis:

- Para el indicador de Promoción horizontal, el 54.9% de los colaboradores encuestados manifiestan que es adecuado, un 29.4% menciona poco adecuado y el 15.7% inadecuado; estos resultados evidencian que un mayor porcentaje de los encuestados señalan que la promoción horizontal es adecuada, debido a que ellos perciben que cuando se da la promoción horizontal existe mayor responsabilidad y compensación, pero el empleado no pasa a un nivel superior en la estructura organizacional.
- En lo observado al indicador promoción vertical, el 60.8% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado, el 29.4% y finalmente el 9.8% inadecuado; los resultados indican que los colaboradores percibieron la promoción vertical que es acompañada de una mayor autoridad, responsabilidad y estado se da de una manera poca adecuada.
- En relación al Sistema de promoción abierto, el 52.9% de los colaboradores encuestados manifiestan que es adecuado, seguido por un



31.4% poco adecuado y finalmente un 15.7% inadecuado, este porcentaje nos indica que la mayoría de los colaboradores percibieron que efectivamente la organización no limita las oportunidades de promoción a ninguna sección particular de empleados y esta se da de una manera adecuada.

- Finalmente, en el Sistema de promoción cerrado un 60.8% indicaron que es poco adecuado, seguido de un 27.5% inadecuado y una minoría 11.8% adecuado; Estos números indican que efectivamente la empresa mayormente no ofrece oportunidades de promoción a un número reducido de colaboradores, por el contrario, se enfoca mayormente en ofrecer oportunidades a todos los empleados elegibles.

B) Resultados de la dimensión promoción

Tabla 7

Promoción

| | f | % |
|---------------|----|--------|
| Inadecuado | 6 | 11.8% |
| Poco adecuado | 19 | 37.3% |
| Adecuado | 26 | 51.0% |
| Total | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

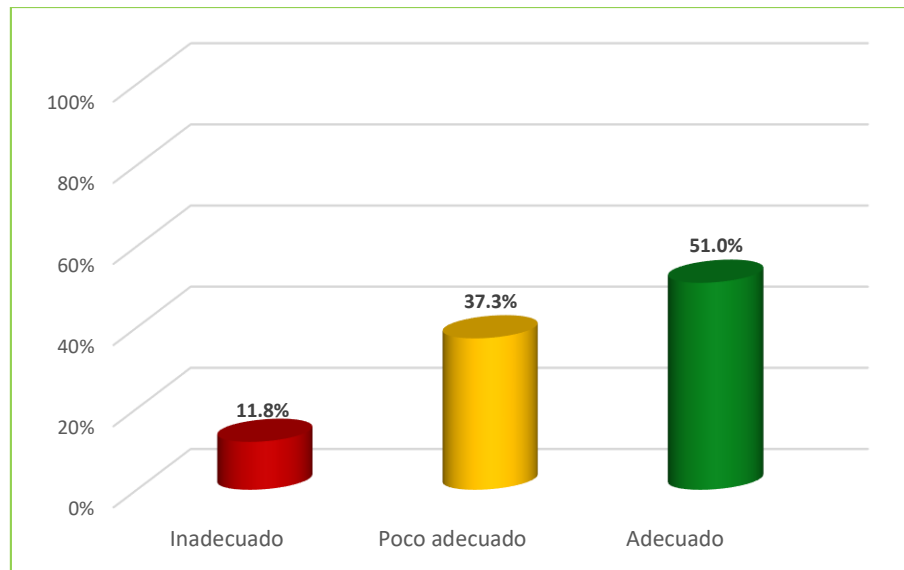


Figura 2: Promoción

Interpretación y análisis:

Se observa que el 51.0% de los colaboradores encuestados perciben que la promoción se da de una manera adecuada, un 37.3% indican poco adecuada y finalmente un 11.8%, lo que señala que una mayoría percibe que el avance de un empleado de un puesto a otro dentro de la empresa se da de manera idónea.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción

Tabla 8

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción

| | Promedio | Interpretación |
|------------------------------|-------------|-----------------|
| Promoción horizontal | 2.69 | Adecuado |
| Promoción vertical | 2.20 | Poco adecuado |
| Sistema de promoción abierto | 2.37 | Adecuado |
| Sistema de promoción cerrado | 2.14 | Poco adecuado |
| Promoción | 2.35 | Adecuado |

Fuente: Elaboración propia

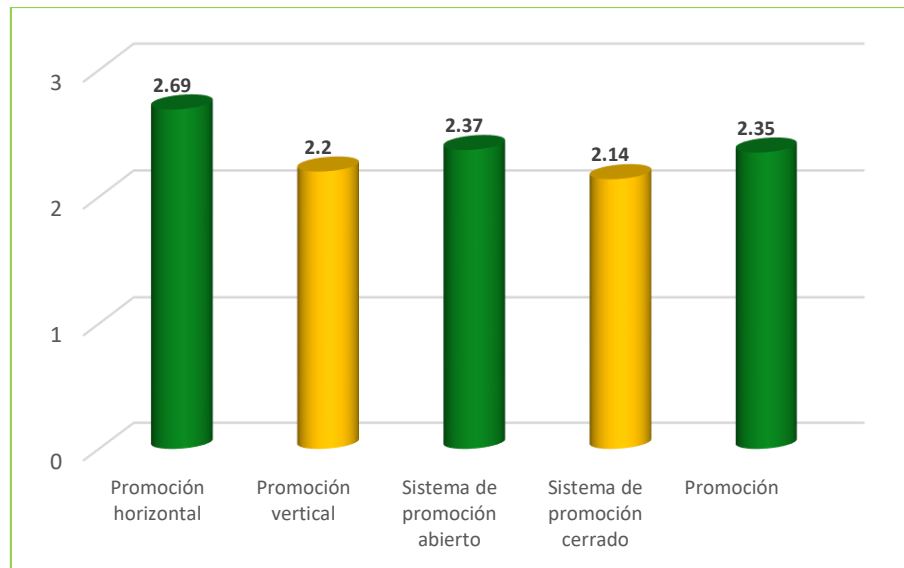


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción

Interpretación y análisis:

En la figura se observa la comparación promedio de los indicadores de la dimensión promoción; el indicador de la promoción horizontal obtuvo un promedio de 2.69 caracterizándolo como adecuado; de acuerdo a lo manifestado en las encuestas existe una percepción de los colaboradores hacia la Gerencia de infraestructura de manera adecuada, respecto al indicador Promoción vertical obtuvo un promedio de 2.2 lo cual indica como poco adecuado, esto no lleva a concluir que si bien es cierto la promoción vertical no se percibe de la manera más adecuada es porque en la Gerencia se dan mayormente promociones horizontales; por otro lado, en el indicador Sistema de promoción abierto un obtuvo un promedio de 2,37 indicando como adecuado, por otra 2.14 indicando poco adecuado; Por lo que estos indicadores lleva a la interpretación que las oportunidades de promoción mayormente se da de manera abierta más que cerradas; y finalmente la dimensión Promoción obtuvo un total de 2.35 caracterizándolo como adecuado.



4.2.2. Transferencia

El objetivo es describir las transferencias en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión transferencia

Tabla 9

Indicadores de la dimensión transferencia

| | Transferencias intradepartamentales | | Transferencias interdepartamentales | | Transferencias voluntarias | | Transferencias involuntarias | | Reemplazo de transferencia | | Transferencias versátiles | | Transferencias de turno | | Transferencias correctivas | | Transferencias de producción | |
|---------------|-------------------------------------|--------|-------------------------------------|--------|----------------------------|--------|------------------------------|--------|----------------------------|--------|---------------------------|--------|-------------------------|--------|----------------------------|--------|------------------------------|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Inadecuado | 5 | 9.8% | 25 | 49.0% | 7 | 13.7% | 12 | 23.5% | 9 | 17.6% | 8 | 15.7% | 20 | 39.2% | 6 | 11.8% | 8 | 15.7% |
| Poco adecuado | 37 | 72.5% | 18 | 35.3% | 37 | 72.5% | 32 | 62.7% | 23 | 45.1% | 36 | 70.6% | 16 | 31.4% | 36 | 70.6% | 33 | 64.7% |
| Adecuado | 9 | 17.6% | 8 | 15.7% | 7 | 13.7% | 7 | 13.7% | 19 | 37.3% | 7 | 13.7% | 15 | 29.4% | 9 | 17.6% | 10 | 19.6% |
| Total | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

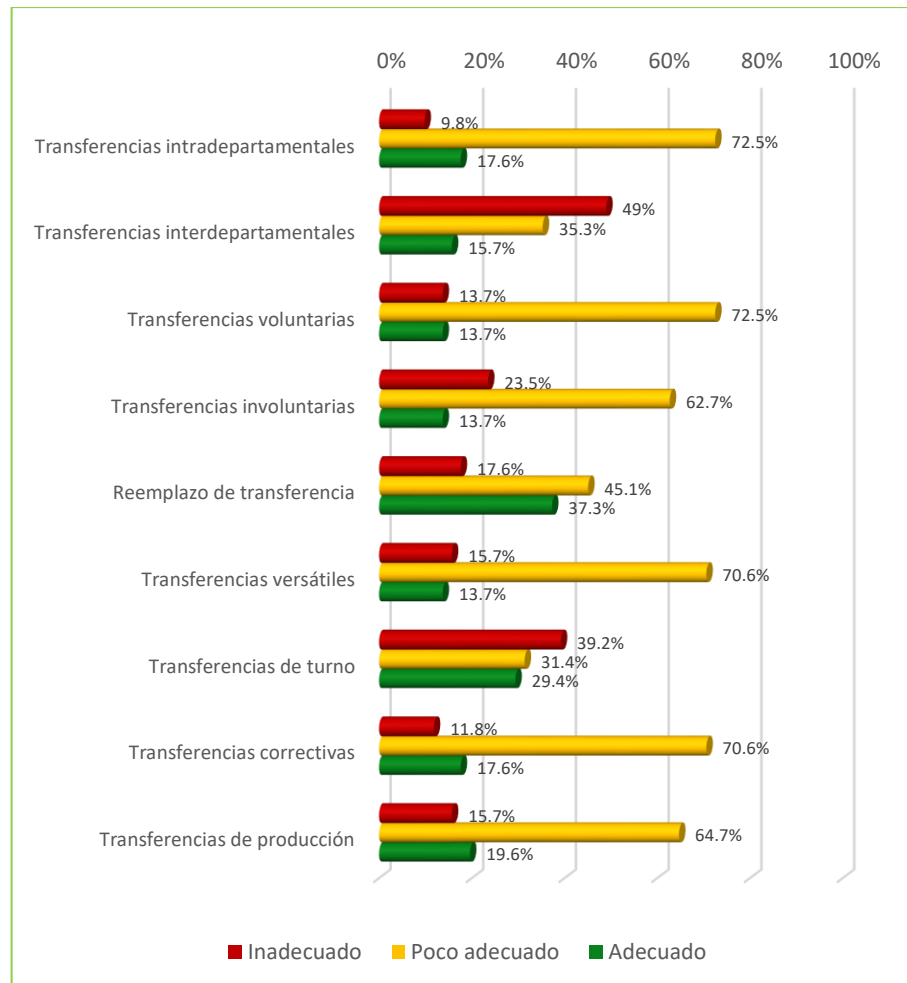


Figura 4: Indicadores de la dimensión transferencia

Interpretación y análisis:

- Para el indicador de Transferencias intradepartamentales, un 72.5% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado, frente a un 17.6% que mencionan adecuado; estos resultados evidencian que un mayor porcentaje de los encuestados señalan claramente que las transferencias intradepartamentales es poco adecuado, debido a que ellos perciben que no se da de la mejor manera la transferencia dentro de un mismo departamento con similares responsabilidades y compensación.
- Para el indicador de Transferencias interdepartamentales, un 49% de los colaboradores encuestados manifiestan que inadecuado y una minoría 15.7% mencionan adecuado; estos resultados indican



que los colaboradores perciben que no se da la mejor forma el traslado de un colaborador de un departamento a otro dentro de la misma clasificación de trabajo.

- En lo observado al indicador transferencias voluntarias, el 72.5% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado y el 13.7% indican que es adecuado; los resultados indican claramente que los colaboradores percibieron las transferencias voluntarias a otra posición o lugar dentro de la misma clasificación de trabajo no se da de una manera óptima dentro de la Gerencia.
- En relación a las transferencias involuntarias, un 62.7% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado y un 13.7% que es adecuado, este porcentaje señala que los colaboradores percibieron que la transferencia sin su consentimiento no se da de la manera que idónea dentro de la Gerencia.
- Para el indicador de Reemplazo de transferencia, un 45.1% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado y un 37.3% mencionan adecuado; estos resultados indican que para la mayoría no se da de manera adecuada la transferencia de un empleado de alto nivel a un puesto inferior para no llegar a ser despedido por situaciones difíciles de la Gerencia.
- Para el indicador de Transferencias versátiles, un 70.6% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado y una minoría 13.7% mencionan adecuado; estos resultados indican que los colaboradores perciben que no se da la mejor forma el traslado de colaboradores a puestos superiores similares con el fin de adquirir diferentes habilidades.



- En lo observado al indicador transferencias de turno, el 39.2% de los colaboradores encuestados manifiestan que es inadecuado, un 31.4% poco adecuado y finalmente un 29.4% indican que es adecuado; los resultados indican que la acción de transferir a un empleado de un turno a otro permaneciendo en el mismo trabajo no se da una manera idónea en la Gerencia.
- Para el indicador de Transferencias correctivas, una mayoría 70.6% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado, estos resultados evidencian que las transferencias de los empleados a puestos inferiores para corregir algunos errores en la formación de éstos no siempre se realizan de manera adecuada.
- Finalmente, en las Transferencias de producción una mayoría 64.7% indicaron que es poco adecuado, seguido de un 19.6% adecuado y un 15.7% inadecuado; Estos números indican que para la percepción de los empleados en lo que refiere estabilizar la producción mediana la redistribución de los empleados excedentes de mano de obra a las deficientes de mano de obra no siempre se realiza de una manera idónea.

B) Resultados de la dimensión transferencia

Tabla 10

Transferencia

| | f | % |
|---------------|----|--------|
| Inadecuado | 3 | 5.9% |
| Poco adecuado | 46 | 90.2% |
| Adecuado | 2 | 3.9% |
| Total | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

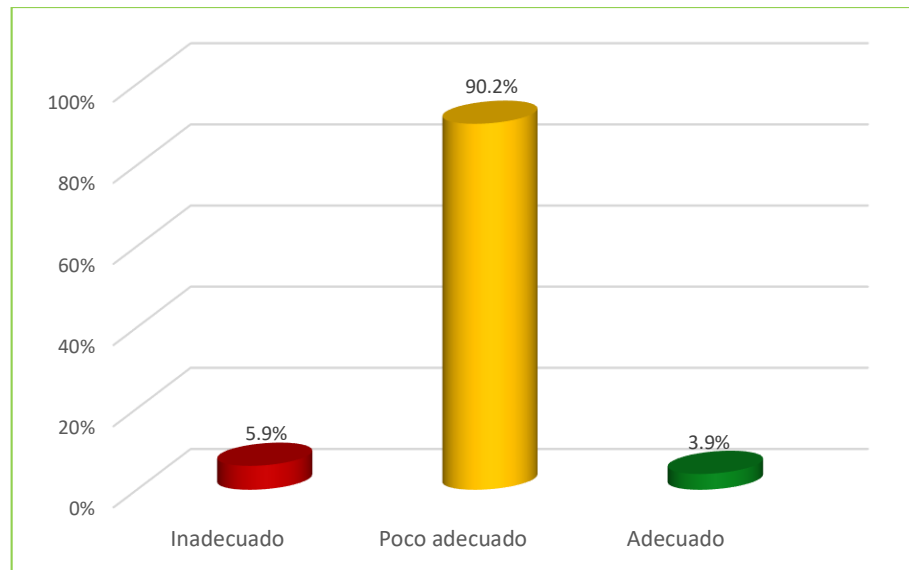


Figura 5: Transferencia

Interpretación y análisis:

Se observa que la mayoría con un 90.2% de los colaboradores encuestados perciben que la transferencia se da de una forma poco adecuada, lo que muestra que una gran mayoría percibe el traslado del empleado a otro trabajo o lugar con el mismo o similar puesto no se da de una manera idónea.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencia

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencia

| | Promedio | Interpretación |
|-------------------------------------|----------|----------------|
| Transferencias Intradepartamentales | 2.08 | Poco adecuado |
| Transferencias Interdepartamentales | 1.65 | Inadecuado |
| Transferencias Voluntarias | 2.00 | Poco adecuado |
| Transferencias Involuntarias | 1.90 | Poco adecuado |
| Reemplazo de transferencia | 2.20 | Poco adecuado |
| Transferencias Versátiles | 1.98 | Poco adecuado |



| | | |
|------------------------------|-------------|----------------------|
| Transferencias de Turno | 1.60 | Inadecuado |
| Transferencias Correctivas | 2.06 | Poco adecuado |
| Transferencias de Producción | 2.04 | Poco adecuado |
| Transferencia | 1.94 | Poco adecuado |

Fuente: Elaboración propia

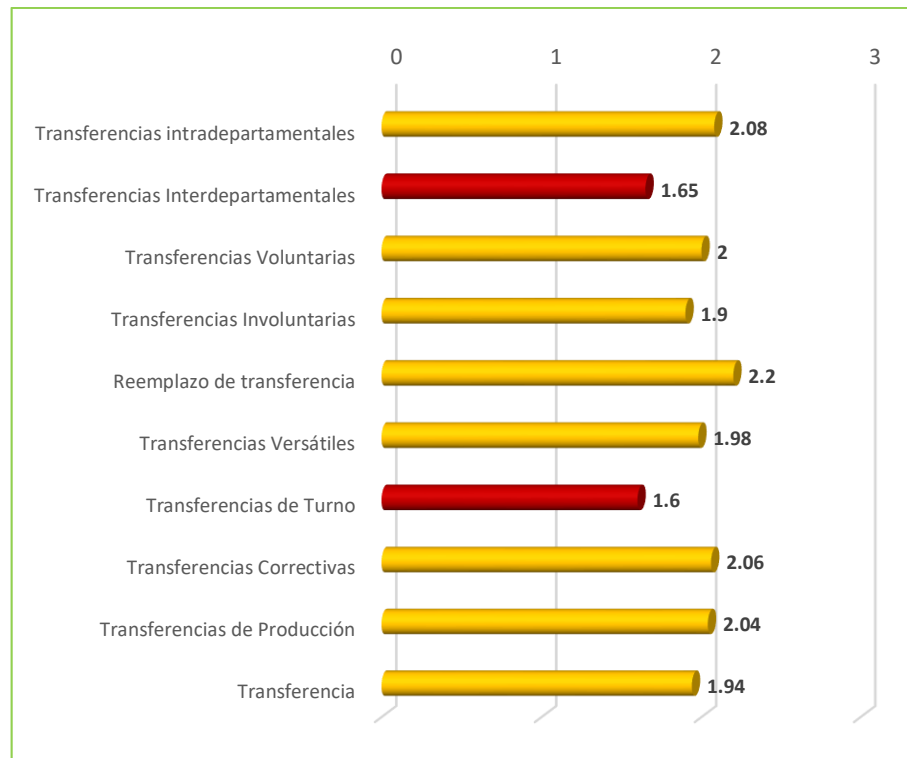


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencia

Interpretación y análisis:

En la figura se observa la comparación promedio de los indicadores de la dimensión transferencias; el indicador de las transferencias intradepartamentales obtuvo un promedio de 2.09 caracterizándolo como poco adecuado; de acuerdo a lo manifestado en las encuestas existe una percepción de los colaboradores hacia la Gerencia de infraestructura de manera poco adecuada, respecto al indicador Transferencias interdepartamentales obtuvo un promedio de 1.65 lo cual indica como inadecuado; Por otro lado, en el indicador Transferencias voluntarias obtuvo un promedio de 2 indicando como poco adecuado, mientras que el indicador Transferencias involuntarias un promedio de 1.9; Por lo que



estos indicadores lleva a la interpretación que ambas transferencias ya sea porque el colaborador pide o no su transferencia no se da una manera idea; Continuando, el indicador de Reemplazo de transferencia obtuvo un promedio de 2.2 caracterizándolo como poco adecuada; Siguiendo con el indicador de Transferencias versátiles obtuvo un promedio de 1.98 denominándolo como poco adecuado; Para la transferencias de turno consiguió un promedio de 1.6 caracterizándolo como inadecuado llegando al promedio más bajo de todo los indicadores; El indicador de Transferencias correctivas obtuvo un promedio de 2.06 denominándolo como poco adecuado; Siguiendo con el indicador Transferencias de producción llegó al promedio de 2.04 caracterizándolo como poco adecuado; Y finalmente la dimensión Transferencia llegando al promedio general de 1.94 caracterizándola como poco adecuada.

4.2.3. Descensos

El objetivo es describir los descensos de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión descenso

Tabla 12

Indicadores de la dimensión descensos

| | Convivencia administrativa | | Ineficiencia | | Acción disciplinaria | | Descenso Voluntario | |
|---------------|----------------------------|--------|--------------|--------|----------------------|--------|---------------------|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Inadecuado | 17 | 33.3% | 4 | 7.8% | 7 | 13.7% | 1 | 2.0% |
| Poco adecuado | 28 | 54.9% | 42 | 82.4% | 30 | 58.8% | 30 | 58.8% |
| Adecuado | 6 | 11.8% | 5 | 9.8% | 14 | 27.5% | 20 | 39.2% |
| Total | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

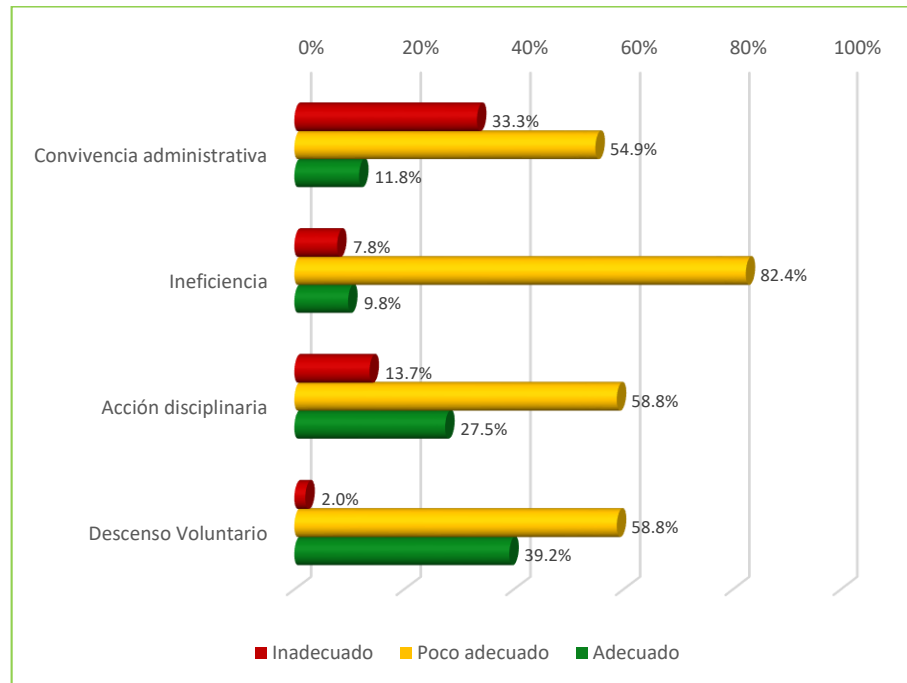


Figura 7: Indicadores de la dimensión descensos

Interpretación y análisis:

- Para el indicador de Conveniencia administrativa, el 54.9% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado y el 11.8% adecuado; estos resultados evidencian que un mayor porcentaje de los encuestados señalan que la degradación de un trabajador en vez de un posible despido por reducción de personal no se da de la manera idónea.
- Para el indicador de Ineficiencia, el 82.4% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado y un 9.8% adecuado; estos resultados evidencian que una mayoría de los encuestados señalan que el movimiento del personal a puestos más bajos para así lograr un incumplimiento de objetivos que posteriormente ayudaran a cumplir con los requisitos de rendimientos en futuros nuevos puestos no perciben que se da de la mejor manera.
- En relación a la Acción disciplinaria, el 58.8% de los colaboradores encuestados manifiestan que es poco adecuado,



seguido por un 27.5% adecuado, este porcentaje indica el descenso por una violación seria del código de conducta de un trabajador no se realiza de una manera idónea.

- Y finalmente el Descenso voluntario, indica que el 58.8% se poco adecuado, seguido por un 39.2% adecuado, esto nos lleva a interpretar que el traslado de un colaborador a un puesto inferior por petición propia no se realiza de la mejor manera.

B) Resultados de la dimensión descensos

Tabla 13

Descensos

| | f | % |
|---------------|----|--------|
| Inadecuado | 2 | 3.9% |
| Poco adecuado | 43 | 84.3% |
| Adecuado | 6 | 11.8% |
| Total | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

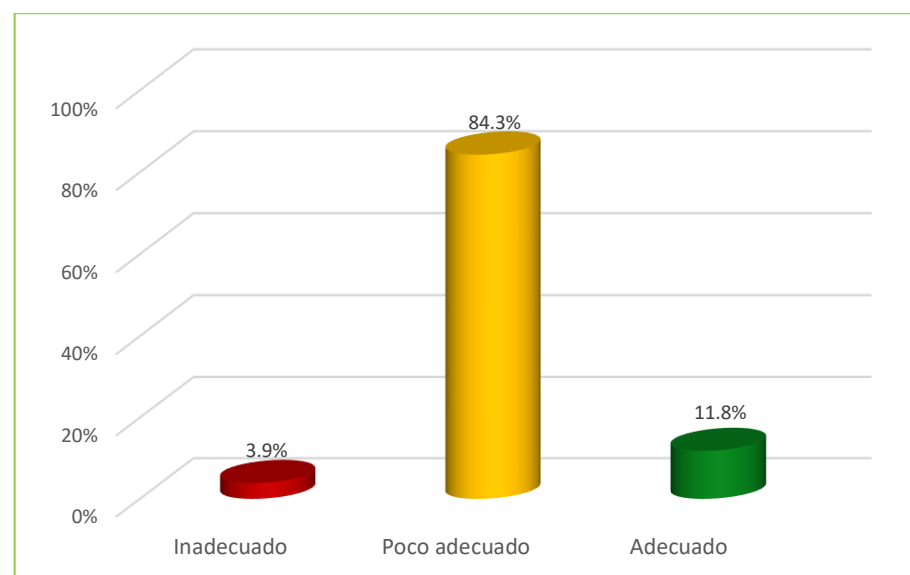


Figura 8: Descensos



Interpretación y análisis:

Se observa que el 84.3% de los colaboradores encuestados perciben que el descenso se da de una manera poco adecuada, un 11.8% indican adecuada y finalmente un 3.9%, lo que señala que una mayoría percibe que la transferencia de empleados a puestos más bajos en la estructura organizacional no se realizada de una manera idónea.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos

Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos

| | Promedio | Interpretación |
|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Conveniencia administrativa | 1,78 | Poco adecuado |
| Ineficiencia | 2,02 | Poco adecuado |
| Acción disciplinaria | 2,14 | Poco adecuado |
| Descenso Voluntario | 2,32 | Poco adecuado |
| Descensos | 2,06 | Poco adecuado |

Fuente: Elaboración propia

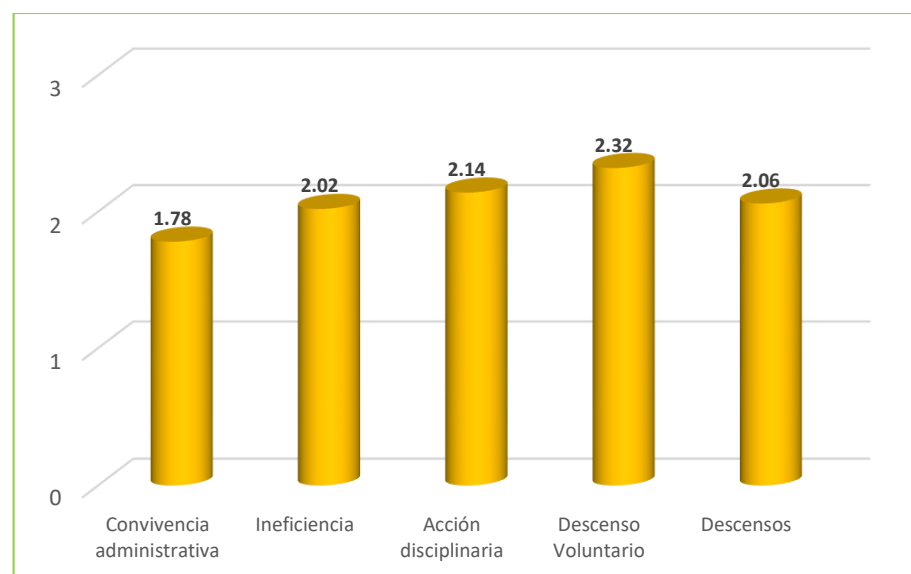


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos



Interpretación y análisis:

En la figura se observa la comparación promedio de los indicadores de la dimensión descensos; el indicador de la Conveniencia administrativa obtuvo un promedio de 1.78 caracterizándolo como poco adecuado; de acuerdo a lo manifestado en las encuestas existe una percepción de los colaboradores hacia la Gerencia de infraestructura de manera poco adecuada , respecto al indicador Ineficiencia obtuvo un promedio de 2.02 lo cual indica como poco adecuado; por otro lado, en el indicador Acción disciplinaria obtuvo un promedio de 2,14 indicando como poco adecuado; respecto al Descenso voluntario obtuvo un promedio de 2.32 lo cual corresponde como poco adecuado ; y finalmente la dimensión Descensos obtuvo un total de 2.06 caracterizándolo como poco adecuado.

4.3. Resultado de la variable rotación interna del personal

Tabla 15

Rotación interna del personal

| | f | % |
|---------------|----|--------|
| Inadecuado | 2 | 3,9% |
| Poco adecuado | 44 | 86,3% |
| Adecuado | 5 | 9,8% |
| Total | 51 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

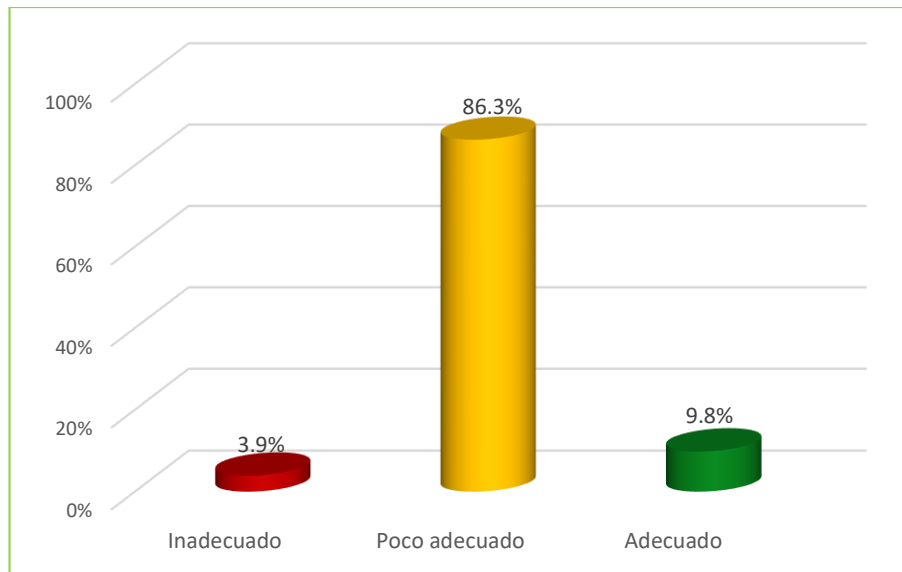


Figura 10: Rotación interna del personal

Interpretación y análisis:

Se observa que el 84.3% de los colaboradores encuestados perciben que el descenso se da de una manera poco adecuada, un 11.8% indican adecuada y finalmente un 3.9%, lo que nos muestra que una mayoría percibe que la transferencia de empleados a puestos más bajos en la estructura organizacional no se realizada de una manera idónea.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable rotación interna del personal

Tabla 16

Comparación promedio de las dimensiones de la variable rotación interna del personal

| | Promedio | Interpretación |
|--------------------------------------|-------------|----------------------|
| Promoción | 2.35 | Adecuado |
| Transferencia | 1.94 | Poco adecuado |
| Descensos | 2.06 | Poco adecuado |
| Rotación interna del personal | 2.12 | Poco adecuado |

Fuente: Elaboración propia

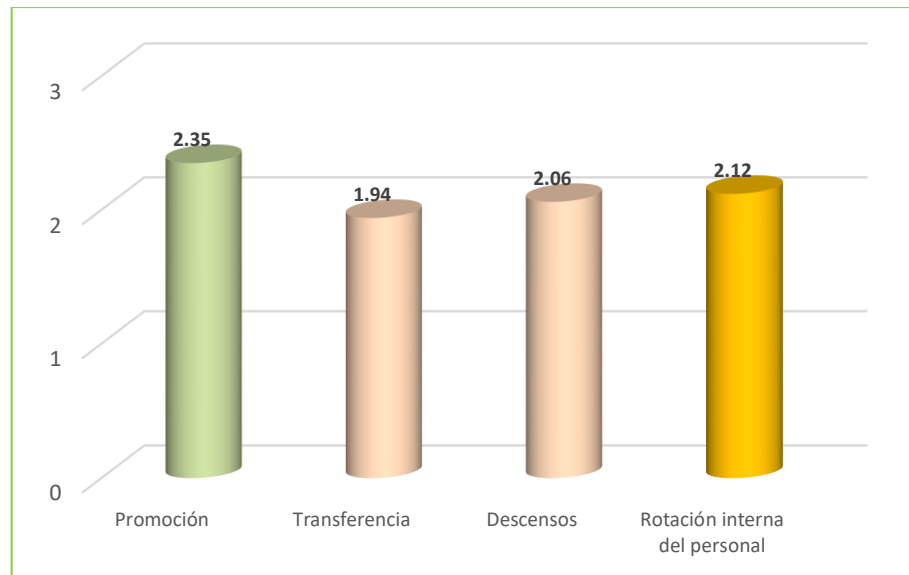


Figura 11: Comparación promedio de las dimensiones de la variable rotación interna del personal

Interpretación y análisis:

Se puede observar que las dimensiones de la variable promoción obtuvo un promedio de 2.35 que indica que es adecuado, la dimensión de Transferencia de 1.94 que indica que es poco adecuado y finalmente la dimensión de Descensos con un promedio de 2.06 que indica que es poco adecuado, dándole así a la variable Rotación interna de personal una calificación promedio 2.12 según la percepción de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco; estos resultados evidencian que para ellos la rotación interna de personal y sus indicadores no se llevan a cabo de una manera idónea.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El objetivo general planteado para la investigación fue “Describir la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019” para ello se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach” aplicado a los 51 colaboradores que posteriormente se utilizó el software SPSS en su última versión (2018) logrando así la confiabilidad de la investigación.

Los resultados de la actual investigación señala que la rotación interna del personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián es poco adecuada alcanzando un promedio de 2.12; La dimensión promoción alcanzó un promedio de 2.35 calificado como adecuado donde tuvo mayor aceptación de la percepción de sus colaboradores, la dimensión transferencias obtuvo un promedio de 1.94 calificado como poco adecuado, donde tuvo una menor aceptación de los colaboradores y por finalmente la dimensión descensos con un promedio de 2.06 calificada como poco adecuado.

La dimensión con mayor aprobación por sus colaboradores fue promoción, un dato curioso observado fue que inicialmente se reveló en la descripción del problema que los colaboradores mayormente se promovían por afinidad y posteriormente luego de culminar la investigación dio como resultado que la promoción se desarrolla de manera “adecuada”; Se puede expresar dos teorías, una que es, que finalmente por más que la mayoría haya manifestado su aprobación a la “promoción” no es un pensamiento total del 100% de los colaboradores, y otra teoría que se tiene, que uno de los indicadores aprobados por los colaboradores fue “Promoción horizontal”, este nos habla del desplazamiento dentro de un mismo nivel jerárquico teniendo mayor responsabilidad mas no una “Promoción vertical”(Que posteriormente obtendría el resultado “poco adecuado”) igual con mayor autoridad y responsabilidad pero



avanzando a puestos más altos por lo que no diferiría demasiado de la investigación inicial.

La dimensión con menor aprobación fue “transferencias” una dimensión que inicialmente ya mostraba deficiencias en las “transferencias intradepartamentales” mencionando que no se lograba desarrollar adecuadamente habilidades y luego de la investigación se comprobó que los procedimientos son “poco adecuados”, esta dimensión debería de llegar a la utilización óptima de habilidades, una herramienta tan importante para el capital humano debería de tomarse muy en cuenta para los mandatos futuros de la Gerencia de Infraestructura.

5.2. Limitaciones del estudio.

Lograr la obtención de la información al momento de realizar la aplicación del cuestionario, lo más notorio fue la falta de tiempo de los colaboradores.

Así relatar que los primeros acercamientos con la Municipalidad hubo desconfianza para poder aplicar el cuestionario que posteriormente luego de varias visitas se pudo lograr el interés y la confianza por parte de los jefes de la Gerencia de Infraestructura.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente.

Los resultados obtenidos en la presente investigación realizada en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, comprendido en el periodo 2019; muestran es la rotación interna del personal según la percepción de los colaboradores. Para dicho efecto se presenta el siguiente análisis

La investigación realizada por (Luna, 2016) titulada “Rotación interna de personal en el Banco Internacional del Perú-Plaza Cusco 2016” en referencia a la variable rotación interna de personal arribó a resultados que le permite afirmar que: “la rotación interna de personal presenta algunas limitaciones, dando pocas oportunidades de crecimiento y de movilidad en la empresa, lo cual no permite a los colaboradores desarrollar y adquirir más conocimientos, logrando un valor promedio de 2.9 según la escala de medición establecida”. Así mismo llegan a obtener valor promedio similar con las dimensiones de estudio transferencias, alcanzando un valor regular de 2.7 que comparado con nuestra investigación adquirió también un valor promedio poco adecuado de 1.9 y finalmente la dimensión descensos con un nivel regular de 2.9 que comparada con nuestra investigación logra un valor poco



adecuado de 2.06. Estos resultados son de suma importancia para la presente investigación ya que son relativamente semejantes con los resultados obtenidos en la presente investigación, puesto que se refiere que la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián es poco adecuada según la percepción de los colaboradores alcanzando un promedio de 2.12; También cabe recalcar que ambas investigaciones cuentan con las mismas dimensiones desarrolladas y aunque los escenarios son diferentes ambas investigaciones se realizaron en la misma ciudad del Cusco.

La investigación realizada por (Rodriguez Soplín, 2016) titulada “Rotación de personal y desempeño laboral de los colaboradores en los órganos jurisdiccionales – Moyobamba” en referencia a la variable rotación interna de personal arribó a resultados que le permite afirmar que: “Se determinó que existe constantemente rotación del personal, con aquellos colaboradores que tienen años de servicios, su satisfacción disminuye en su comportamiento y emociones, para este fin es necesario ofrecer expectativas de crecimiento, para lograr una mayor satisfacción y motivación dentro de la organización, logrando que estén de acuerdo con la posibilidad de crecer y ser rotados” . Estos resultados reales demuestran que efectivamente en el marco nacional peruano existe relación directa la rotación interna con el comportamiento del capital humano, en relación a nuestra investigación inicialmente se percibió una disconformidad y hastío de algunos de los colaboradores dado que no habían sido promovidos correctamente.

En lo correspondiente con la teoría se ha llegado a comparar la problemática con la teoría, en esta tenemos las promociones, que mayormente se observaron que se daban por afinidad sin haber obtenido una serie de requisitos profesionales competitivos, esta problemática real se compara con el tipo de promoción sistema de promoción cerrado “sistema que restringe las oportunidades de promoción a una liste selecta de empleados” Durai (2010) , que posteriormente este indicador con mayor incidencia en la dimensión obtuvo un valor promedio poco adecuado por el 60.8% de los encuestados.

En lo que respecta con las transferencias se observó en la problemática que muchas de las transferencias intradepartamentales se realizaban de manera involuntaria que comparada con la teoría, Durai (2010) menciona “cuando los empleados son



transferidos por la organización por razones administrativas o de otro tope sin su consentimiento, se denomina transferencia involuntaria” que posteriormente obtendría un valor promedio poco adecuado por el 62.7% de los encuestados.

5.4. Implicancias del estudio.

Los resultados de la presente investigación permitieron tener un real y apropiado entendimiento extenso de la rotación interna del personal en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, de esta manera se brindó información que servirán como ayuda en la mejora de dicha corporación estatal y otras corporaciones con similares actividades.

Por consiguiente, este trabajo de investigación no solo permitió estudiar y conocer la rotación interna del personal en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, también permitió descubrir la necesidad de realizar nuevas investigaciones que contribuyan, confronten y extiendan la investigación sobre la rotación interna del personal; no obstante, existen muchos aspectos por investigar los cuales serían muy interesantes para ahondar sobre el contenido.



CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

Primera: De los resultados alcanzados, se concluye que la Rotación interna del personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019 se da de manera “poco adecuada”, esto de acuerdo a la escala de interpretación que se utilizó ya que se obtuvo un promedio de 2.12 como refleja el 86,3% de los colaboradores encuestados; debido a que, no se está cumpliendo el objetivo de la mejor manera que es dinamizar el ambiente laborar o disminuir la sensación de rutina por parte del personal.

Segunda: De los resultados arribados con la dimensión promoción, se concluye es adecuado, esto de acuerdo a la escala de interpretación que se utilizó ya que se obtuvo un promedio de 2.35 como refleja el 51.0% de los colaboradores encuestados; debido a que, la promoción horizontal llegó a un promedio 2.69 caracterizándolo como adecuado demostrando que las promociones de los colaboradores a puestos superiores se dan de una manera correcta y el Sistema de promoción abierto un promedio de 2.37 definiéndolo así también como adecuado, demostrando que las convocatorias de ascensos a puestos superiores están abiertas para todos los colaboradores elegibles, teniendo estos pilares trabajados de una manera idónea la Promoción va encaminada adecuadamente, por otro lado la promoción vertical obteniendo un 2.2 y el sistema de promoción cerrado 2.14 , ambos llegando a ser poco adecuada, pero que en líneas generales queda demostrado que para percepción de los colaboradores es adecuada la primera dimensión.

Tercera: De los resultados arribados con la dimensión trasferencias, se arriba a que “poco adecuado” esto conforme a la escala de interpretación que se utilizó ya que se obtuvo un promedio de 1.94 como refleja el 90.2% de los colaboradores encuestados, debido a que las trasferencias intradepartamentales llegó a un promedio de 2.08 caracterizándolo como poco adecuado debido a que rotación de un trabajo de un mismo departamento no se realizada de la mejor manera, las trasferencias interdepartamentales logrando el promedio bajo de 1.65 denominándolo como “inadecuado” debido a que los movimientos de un departamento a otro dentro de una misma clasificación de trabajo no se está realizando de una manera adecuada; Las trasferencias involuntarias alcanzando



un promedio de 1.9 caracterizándolo como “poco adecuado” ya que las razones administrativas o sin su consentimiento que llevan a estas transferencias no se realizan de una manera idónea.

Cuarta: De los resultados alcanzados, se concluye que la dimensión descensos es “poco adecuada”, debido a que obtuvo un promedio de 2,06 como señalaron el 84.3% de los colaboradores encuestados ya que el desplazamiento a un empleado a niveles inferiores de puestos no se realiza de una manera adecuada, incluso la conveniencia administrativa herramienta importante que es utilizada para no llegar al despido también obtuvo un promedio “poco adecuada” de 1,78.



RECOMENDACIONES

En base a mi análisis en la investigación se realizaron las siguientes recomendaciones al Ing. Luis G. Lovon Salcedo gerente de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián – Cusco.

Primera: Se sugiere establecer estrategias de rotación de trabajo, al mover empleados en múltiples posiciones se reduce la monotonía de empleo, se logrará que salgan de su zona de confort que a la larga logran obtener más habilidades y así, lograr el desarrollo general del individuo.

Segunda: En cuanto a las promociones, si bien es cierto esta fue calificada como “adecuada”, aún es posible mejorar el sistema de promociones dentro de la Gerencia de Infraestructura por lo que uno de los puntos a sugerir mejorar es el sistema de evaluación basado en pruebas de conocimientos, sabemos que mayormente las promociones se dan por antigüedad o mérito, con un sistema de evaluación trimestral o semestral se logrará tomar mejores decisiones con este último.

Tercera: En cuanto a las transferencias, se logró obtener el menor promedio por los colaboradores, lo cual preocupa ya que las transferencias para los órganos empresariales es una herramienta que trae considerables beneficios no solo a los colaboradores como se indicó a lo largo de la investigación si no a la misma entidad ya que podrá tener un mejor monitoreo de sus colaboradores a la hora de cumplir los objetivos trazados, para ello se recomienda utilizar, honrar e implementar de mejor manera los diferentes métodos de transferencias de los colaboradores, Como por ejemplo la capacitación de los empleados Durai (2010) dicha herramienta ayuda a la adquisición de habilidades laborales necesarias para afrontar nuevos retos tanto para los empleados como para la entidad. Al gerente también se le recomienda evaluar los indicadores T. intradepartamentales, T. voluntarias y T. involuntarias, ya que consiguieron mayor incidencia en la dimensión.

Cuarta: En cuanto a descensos, se recomienda seguir mejorando los descensos por conveniencia administrativa ya que esta herramienta es una gran salvación para aquellos colaboradores que podrían ser despedidos por exceso de personal y en vez de esta medida



fusionar trabajos o trasladarlos a puestos inferiores. Al gerente también se le recomienda evaluar el indicador Ineficiencia, ya que este consiguió mayor incidencia en la dimensión descensos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adjei, D. (2012). El impacto de la rotación laboral en el rendimiento de los empleados un estudio de caso: Utrak Financial Services Limited. *Tesis para maestría*. Universidad de Ciencia y Tecnología Kwame Nkrumah, Kumasi, Ghana. Obtenido de <http://dspace.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7534/1/DORA%2bADJEL.pdf>
- Billikopf Encina, G. (23 de Mayo de 2003). *Nature Berkeley*. Obtenido de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.pdf>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Carrasco, S. (2013). *Metodologia de la investigacion Cientifica*. Perú: San Marcos.
- Castillo Aguirre, B. (2017). Ambiente Laboral y Rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C de Lima 2017. *Tesis para maestría*. Universidad Nacional Garcilaso de la Vega, Lima. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1240/T_MAESTRIA%20EN%20GERENCIA%20SOCIAL%20Y%20RECURSOS%20HUMANOS_08404439_CASTILLO_AGUIRRE_BETTY%20MARIBEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. 9na Edición.
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos Decima Edición*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (12 de Junio de 2018). *CINTERFOR*. Obtenido de



http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/documento_de_trabajo_chilevalora_n__3_130111.pdf

De Souza , M. C., Ferreira Deslandes, S., Cruz Neto, O., & Gomes, R. (2007). *Investigación Social, Teoría, método y creatividad*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal* . Pearson Educación.

Durai, P. (Mayo de 2010). *Human Resource Management*. Obtenido de <https://learning.oreilly.com/library/view/human-resource-management/9789332501393/>

Escuela de Negocios y Direccion. (15 de Junio de 2018). *Escuela de Negocios y Direccion*. Recuperado el 4 de Junio de 2016 , de www.escueladenegociosydireccion.com/docs/1258ERRHH.pdf

Galeano, M. E. (2004). *Diseños de proyectos en la investigacion cualitativa*. Medellin: Universidad EAFIT.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 5ta Edición.

Ibañez, M. (2011). *Gestion del Talento Humano en la Empresa*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.

IMF Business School - Instituto Madrileño de Formación. (13 de Marzo de 2014). *IMF Business School*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/rotacion-de-puestos-de-trabajo/>

JetHR. (12 de Abril de 2013). *JetHR*. Recuperado el 2016 de Mayo de 5, de <http://www.jethr.com/magazine/miscellaneous/job-rotation/article.html#>

Jorgensen, M., & Davis K, K. S. (2005). *Características de rotación en el empleo en el sector manufacturero centro de Estados Unidos*. New York.

Kokemuller, N. (29 de Mayo de 2018). *Small Business*. Recuperado el 25 de Agosto de 2018, de <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-employee-rotation-18994.html>



- Luna, G. (2016). Rotación interna de personal en el banco internacional del Perú-Real Plaza Cusco. *Tesis para Licenciatura*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/794/1/RESUMEN.pdf>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Editorial McGrawHill.
- Montufar Canahuire, E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf.
- Pigors y Myers, P. J. (1985). *Administración de personal*. Compañía Editorial Continental.
- Planificaciondeth. (12 de Mayo de 2016). *Planificaciondeth*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de <https://planificaciondeth.wikispaces.com/>
- Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educacion .
- Rodriguez Soplín, M. (2016). *Rotación de personal y desempeño laboral de los colaboradores en los órganos jurisdiccionales - Moyobamba*. Trujillo.
- Rodriguez Soplín, M. (2016). Rotación de personal y desempeño laboral de los colaboradores en los órganos jurisdiccionales-Moyobamba. *Tesis para licenciatura*. Universidad Cesar Vallejo, Moyobamba. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14596/Rodr%c3%adguez_S M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14596/Rodr%c3%adguez_S_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saenz López, K. A., Gorjón Gomez, F., Gonzalo Quiroga, M., & Diaz Barrado, C. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*. Madrid: Dykinson.
- Sheehan, E. (2001). The effects of turnover on the productivity of those. *The Journal of Social Psychology*, 699-706.
- Wayne, R., & Mondy. (2010). *Administracion de recursos humanos, decimoprimer edición*. Mexico: Pearson Educación.



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN | VARIABLE Y DIMENSIONES | ASPECTOS METODOLOGICOS |
|---|--|--|---|
| <p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo se efectúa la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL Conocer la rotación interna de personal en Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019</p> | | <p>TIPO DE INVESTIGACION Básica</p> <p>ENFOQUE Cuantitativo</p> |
| <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS PE1- Cómo de efectúan las promociones en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019 PE2- ¿Cómo se efectúan las transferencias en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019? PE3-¿Cómo se efectúan los descensos en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019</p> | <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS OE1- Conocer las promociones en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019 OE2- Conocer las transferencias en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019 OE3- Conocer los descensos en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019</p> | <p>VARIABLE DE ESTUDIO Rotación interna de personal</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Transferencia • Descenso | <p>ALCANCE Descriptivo</p> <p>DISEÑO No Experimental transversal</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA Población: 51 Muestra: 51</p> <p>TECNICA/INSTRUMENTOS Cuestionario/Encuesta</p> |



ROTACIÓN INTERNA DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN - CUSCO 2019

| DIMENSIONES | INDICADORES | PESOS | NUMERO DE ITEMS | ITEMS O REACTIVOS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN |
|-------------------|--------------------------------|--------|-----------------|--|-----------------------------|
| D1: Promoción | -Promoción horizontal | 23.53% | 4 | 1. En la municipalidad se realiza promociones de trabajo horizontal en un mismo nivel jerárquico. | Siempre A veces Nunca |
| | -Promoción vertical | | | 2. En la municipalidad se da una promoción vertical a un mayor nivel jerárquico. | |
| | -Sistema de promoción abierto | | | 3. La municipalidad mantiene las oportunidades de promoción de manera abierta a todos los empleados elegibles | |
| | -Sistema de promoción cerrado. | | | 4. Se ofrece oportunidades de promoción para un número reducido de colaboradores. | |
| D2: Transferencia | -T. Intradepartamentales | 52.94% | 9 | 5. Existe la posibilidad de rotación dentro del mismo departamento desarrollando similares funciones | |
| | -T. Interdepartamentales | | | 6. La municipalidad da traslados a otros departamentos con rangos y responsabilidades iguales o similares | |
| | -T. Voluntarias | | | 7. La municipalidad permite que el colaborador solicite la transferencia a otro puesto dentro o fuera del departamento | |
| | - T. Involuntarias | | | 8. La municipalidad transfiere a los colaboradores sin su consentimiento a diferentes áreas o departamentos | |
| | -Reemplazo de transferencia | | | 9. La municipalidad transfiere a un colaborador de un rango mayor a un rango menor y este empleado menor es despedido | |
| | -T. Versátiles | | | 10. La municipalidad entrena a colaboradores con el fin de obtener experiencia de puestos superiores | |
| | -T. de Turno | | | 11. La municipalidad transfiere turnos de trabajos de mañana a tarde o viceversa | |
| | -T. Correctivas | | | 12. La municipalidad regresa a un colaborador a su antiguo puesto por no adaptarse este a un nuevo puesto | |
| | -T. de Producción | | | 13. La municipalidad estabiliza la producción mediante la redistribución de los empleados de las unidades de excedentes de mano de obra a las deficientes de mano de obra. | |



| | | | | | |
|--|-----------------------|--------|----|--|--|
| | administrativa | 23.53% | 4 | con fines administrativos | |
| | -Ineficiencia | | | 15. La municipalidad sanciona por incumplimiento de objetivos | |
| | -Acción disciplinaria | | | 16. La municipalidad impone el descenso como castigo por violación de algún código de conducta | |
| | -Descenso Voluntario | | | 17. La municipalidad acepta el descenso de un cargo a pedido voluntario del colaborador | |
| | | 100% | 17 | | |



PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

| Escala de medida | Valor |
|------------------|-------|
| Nunca | 1 |
| A veces | 2 |
| Siempre | 3 |

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 3$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 2$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{2}{3} = 0,66$

Construcción de la Baremación:

| Promedio | Escala de Interpretación |
|-------------|--------------------------|
| 1,00 – 1,66 | Inadecuado |
| 1,67 – 2,33 | Poco adecuado |
| 2,34 – 3,00 | Adecuado |



| UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO | | | |
|---|---------|---------|-------|
| FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES | | | |
| ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN | | | |
| La presente encuesta tiene el objetivo de recoger información sobre la rotación interna del personal en la Gerencia de Infraestructura en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2019; Con fines estrictamente académicos , la encuesta es totalmente anónima y se pide responder con total sinceridad. Agradezco su gentil colaboración marcando con una (X). | | | |
| | Siempre | A veces | Nunca |
| 1. En la municipalidad se realiza promociones de trabajo horizontal en un mismo nivel jerárquico | | | |
| 2. En la municipalidad se da una promoción vertical a un mayor nivel jerárquico | | | |
| promoción de manera abierta a todos los empleados elegibles | | | |
| 4. Se ofrece oportunidades de promoción para un número reducido de colaboradores | | | |
| 5. Existe la posibilidad de rotación dentro del mismo departamento desarrollando similares funciones | | | |
| 6. La municipalidad da traslados a otros departamentos con rangos y responsabilidades iguales o similares | | | |
| 7. La municipalidad permite que el colaborador solicite la transferencia a otro puesto dentro o fuera del | | | |
| 8. La municipalidad transfiere a los colaboradores sin su consentimiento a diferentes áreas o departamentos | | | |
| 9. La municipalidad transfiere a un colaborador de un rango mayor a un rango menor y este empleado menor es despedido | | | |
| 10. La municipalidad entrena a colaboradores con el fin de obtener experiencia de puestos superiores | | | |
| 11. La municipalidad transfiere turnos de trabajos de mañana a tarde o viceversa | | | |
| 12. La municipalidad regresa a un colaborador a su antiguo puesto por no adaptarse este a un nuevo puesto | | | |
| 13. La municipalidad estabiliza la producción mediante la redistribución de los empleados de las unidades de excedentes de mano de obra a las deficientes de mano de obra | | | |
| 14. La municipalidad abole categorías de trabajo o los fusiona con otros con fines administrativos | | | |
| 15. La municipalidad sanciona por incumplimiento de objetivos | | | |
| 16. La municipalidad impone el descenso como castigo por violación de algún código de conducta | | | |
| 17. La municipalidad acepta el descenso de un cargo a pedido voluntario del colaborador | | | |