

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**ROTACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO
PENITENCIARIO DE CHINCHA, 2017**

Preparado por:

BACH. ADM. CASTAÑEDA LLANCARE, ANDREA CLAUDETTE

BACH. ADM. CHICLAYO YATACO, VANESSA ELIZABETH

Asesor:

DE LA CRUZ, CARLOS FERNANDO MARCEL

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

CHINCHA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Con todo nuestro cariño y afecto a nuestros adorados padres, quienes supieron guiarnos en el camino del bien, a pesar de las adversidades que se nos presentan a lo largo de nuestra vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todo lo bueno que sucede en nuestras vidas.

A nuestros adorados padres, por ser el motor y motivo de cada uno de nuestros pasos a seguir
como profesionales.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dado cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCA y CE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad ciclo tesis, presentamos nuestro trabajo de investigación denominado: **“ROTACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE CHINCHA, 2017.”**

Por lo que, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCION	xii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Situación Problemática	1
Problema de Investigación.....	3
Problema general	3
Problemas específicos.....	3
Justificación	4
Justificación teórica	4
Justificación práctica.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEORICO	6
Antecedentes de la Investigación.....	6
Antecedentes de Autores Extranjeros	6
Antecedentes de Autores Peruanos.....	9
Bases Teóricas	13
Rotación del personal.....	13
Clima organizacional	20
Desempeño Laboral	26
Teorías del desempeño laboral.....	27

Tipos de desempeño laboral.....	29
Dimensiones del desempeño laboral.....	30
Beneficios de la productividad.....	31
Indicadores de productividad.....	32
Factores que influyen en la productividad.....	32
Factores para mejorar la productividad.....	33
Compromiso organizacional	34
Perspectiva del intercambio social.....	34
Perspectiva de atribución.....	35
Satisfacción Laboral	37
Compensación Laboral	47
Marco Legal	47
Ley N° 29709.....	47
Decreto Legislativo N° 276.....	48
Decreto Legislativo N°1153.....	48
Decreto legislativo N°1057.....	48
Decreto legislativo N°1325.....	49
Decreto legislativo N°1324.....	49
SERVIR	49
Ley N° 30057.....	49
Instituto Nacional Penitenciario.....	50
Reseña institucional	50
Información General	51
Planeamiento estratégico.....	51
Glosario de Términos.....	52
CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES	54
Hipótesis General.....	54
Hipótesis Específicas	54
Identificación de Variables	54
Operacionalización de Variables	55
Matriz de Consistencia.....	56

CAPITULO IV: METODOLOGIA.....	57
Tipo de Investigación.....	57
Descriptiva	57
Correlacional.....	57
Diseño de la Investigación.....	57
Unidad de análisis	58
Población de estudio.	58
Tamaño de muestra	58
Selección de muestra	59
Técnicas de recolección de datos	59
Diseño de cuestionario.....	61
Procesamiento y Análisis de Datos.....	62
CAPITULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	63
Análisis e Interpretación de Resultados	63
Comprobación de hipótesis específica 1.....	63
Comprobación de hipótesis específica 2.....	64
Comprobación de hipótesis específica 3.....	66
Comprobación de hipótesis general	69
Resumen de procesamiento de casos	72
Resumen de procesamiento de casos	76
Resumen de procesamiento de casos	78
Discusión de Resultados	80
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	88
ANEXOS.....	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Los reglamentos sobre la rotación del personal	63
Tabla 2 Puntualidad en la entrega de Trabajos.....	64
Tabla 3 Identificación.....	65
Tabla 4 Actitud Positiva ante los cambios	66
Tabla 5 Reconocimientos Alcanzados	68
Tabla 6 Reglamentos sobre la rotación del personal.....	69
Tabla 7 La entrega de trabajo que se le asigna	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Desempeño Laboral	16
Figura 2 Compromiso Organizacional	17
Figura 3 Etapas del Proceso de Rotación de Personal.....	18
Figura 4 Modelo de los 3 factores de la Rotación del Personal	19
Figura 5 Los reglamentos sobre la rotación del personal.....	63
Figura 6 Puntualidad en la entrega de Trabajos	64
Figura 7 Identificación	65
Figura 8 Actitud Positiva ante los cambios.....	66
Figura 9 Relación y Apoyo entre compañeros	67
Figura 10 Relación y Apoyo entre compañeros	67
Figura 11 Reconocimientos Alcanzados	68
Figura 12 Reglamentos sobre la rotación del personal	69
Figura 13 La entrega de trabajo que se le asigna	70

RESUMEN

La tesis titulada: “ROTACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE CHINCHA, 2017” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

Se aplicó una encuesta de elaboración propia como herramienta de evaluación donde la población de la investigación se encuentra constituida por 198 colaboradores, la muestra fue determinada a través del muestreo probabilístico dando como resultado de 131 colaboradores.

Al correlacionar las variables, Rotación del personal y Desempeño Laboral se halló que existe relación entre ambas variables, se tomó en cuenta 3 dimensiones: Normativa Institucional, Clima Organizacional, Relación Interpersonales. Al correlacionar estas variables con Desempeño Laboral, se comprobó que existe una relación estadística entre la Normativa Institucional y Clima Organizacional con el Desempeño Laboral, aceptando la hipótesis alterna y al correlacionar las relaciones Interpersonales con el desempeño Laboral se halló que no existe relación lo cual se rechaza la hipótesis alterna y acepta la hipótesis nula.

Palabras claves: Rotación de personal, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The thesis entitled: "LABOR ROTATION AND PERFORMANCE IN THE PENITENTIARY ESTABLISHMENT OF CHINCHA, 2017" is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design. A self-made survey was applied as an evaluation tool where the research population is constituted by 198 collaborators, the sample was determined through probabilistic sampling resulting in 131 collaborators. When correlating the variables, staff turnover and work performance was found that there is a relationship between both variables, 3 dimensions were taken into account: Institutional Regulation, Organizational Climate, Interpersonal Relationship. By correlating these variables with Labor Performance, it was found that there is a statistical relationship between Institutional Regulation and Organizational Climate with Labor Performance, accepting the alternative hypothesis and correlating Interpersonal relationships with Labor performance found that there is no relationship which is rejects the alternative hypothesis and accepts the null hypothesis.

Keywords: Staff rotation, work performance.

INTRODUCCION

La presente investigación busca aportar elementos estratégicos más relevantes que ayuden a resolver eficientemente los problemas que están surgiendo día a día dentro la institución y por qué se está rotando de manera continua al personal que labora en dicha entidad, con esta investigación se analizaran y estudiaran los puntos más importante para la mejora tanto de los colaboradores como a su vez al Instituto Nacional Penitenciario, en este caso sobre el Establecimiento Penitenciario de Chincha, se sientan motivados para poder desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia; y que la rotación de personal no llegue a afectar al personal de la institución. Creemos que, si existe la comunicación asertiva para la mejora de los resultados organizacionales, entre ambas partes, se lograra coordinar, gestionar y mejorar la rotación de personal adecuada, no llegando a afectar el desempeño de los colaboradores, sobre todo logrando que se sientan motivados y seguros, por lo tanto así el personal logren desarrollar y aplicar todo su potencial para que esto se vea reflejado en el desarrollo de sus labores diarias cumpliendo así con sus objetivos trazados, ya que ellos son los principales recursos y piezas fundamentales más importantes que posee toda organización, siendo la base de la cadena productiva.

Por ello, se estudiarán los principales modelos teóricos y métodos de investigación para enfrentar todos los problemas suscitados dentro de la institución, donde se planteó ¿De qué manera la rotación de personal influye en el desempeño laboral en el establecimiento penitenciario de Chincha – 2017?, se consideró los siguientes cinco capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando el problema general y tres problemas específicos lo que llevo a que se plantearan los objetivos generales y específicos, también se señaló las justificaciones de la investigación.

El Capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes nacionales e internacionales con relación sobre la rotación del personal y el desempeño laboral, las bases teóricas explican los puntos más relevantes sobre este tema, citando autores de diferentes libros, también contiene el glosario de términos de la investigación.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis generales y específicas, sobre todo las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores y su operacionalización.

En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V presenta los resultados, análisis e interpretación de los resultados obtenidos con su respectiva herramienta estadística.

Finalmente se mencionan las referencias bibliográficas, las conclusiones y recomendaciones que se llegó con esta investigación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación Problemática

Desde hace décadas el área de Recursos Humanos ha ido cambiando mucho y adaptándose a las necesidades de las organizaciones en cada momento, así como incrementando su importancia estratégica. Los colaboradores son cada vez más importantes, ya que son los recursos fundamentales que poseen toda organización, siendo la base de la cadena productiva; es por ello, que debemos también ser parte de sus sueños, metas y objetivos, propuestos a lo largo de sus vidas y así contribuir a que la relación colaborador - organización sea armoniosa, logrando en conjunto el éxito deseado.

El INPE es un Organismo Público Ejecutor del Sector Justicia, rector del Sistema Penitenciario Nacional. Actualmente cuenta con 9,560 servidores públicos (administrativos, de seguridad y tratamiento) distribuidos en las 8 oficinas regionales a nivel nacional, el CENECP, la Oficina de Infraestructura y la Sede Central.

El personal del INPE pertenece a los siguientes regímenes laborales Ley 29709, D.L. 276, D.L. 1153 y D.L. 1057.

En el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, se encuentran laborando actualmente 198 trabajadores, de los cuales 74 pertenecen a la Ley 29709, 57 pertenecen al D.L. 276 y 67 pertenecen al D.L. 1057.

Los colaboradores del Establecimiento Penitenciario de Chíncha, actualmente poseen deficiencias en el desempeño de sus laborales, debido a la rotación de personal, este hecho ha causado que los colaboradores no se encuentren concentrados, motivados, satisfechos, en el desempeño de sus labores; y estos a su vez causar trastornos psicológicos como es el estrés

laboral, causando efectos negativos hacia la organización, considerando que la mayoría de ellos son de lugares muy alejados a la ciudad de Chíncha.

En el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, se encuentran laborando personas que provienen de diferentes lugares del Perú, esto conlleva a que sea un lugar multicultural; es entonces que se generan factores determinantes que definirán su desempeño dentro de la organización. El colaborador acostumbrado a las comodidades de una familia o que no se preocupaba por los quehaceres hogareños, genera más gastos mensuales, debido a que tienen que arrendar una habitación, consumir sus alimentos en la calle y comprar pasajes interprovinciales, no obstante también el costo de vida en ciertos lugares, es más elevado y los gastos mensuales son superiores; por otra parte, el estar lejos de la familia puede parecer un sacrificio, acostumbrarse a estar solos y afrontar con no tener la presencia de las personas que aman, puede ser duro para algunos y más aún cuando es incierto el día en el que se encontraran la próxima vez.

La presente investigación se enfoca en la rotación del personal y el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha. Sabemos que es fundamental la comunicación en una organización y más aún cuando el trabajador es rotado y no tiene conocimiento de quien será su jefe directo, su forma de laborar y el de designar tareas a sus subordinados, esto puede generar diversas patologías asociadas al estrés laboral y afectará directamente al desempeño laboral.

Teniendo en cuenta todos estos factores, creemos que es importante que se generen vínculos, estar más cerca de los trabajadores, a través de la cultura corporativa: Misión, Visión y Valores; no hacer de conocimiento, sino, inspirarlas y motivarlas a que crean en ella día a día. Es por ello que propondremos en la investigación una solución, para que en la organización exista un ambiente laboral óptimo, creando condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar

sus potencialidades, satisfaciendo sus necesidades y así cumplir con los objetivos organizacionales.

Problema de Investigación

Ya descrita la problemática, desde nuestra perspectiva en el desarrollo organizacional, plantearemos las siguientes interrogantes, que nos permitirá desarrollar la investigación:

Problema general.

¿De qué manera la rotación del personal se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?

Problemas específicos.

- a) ¿La normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?
- b) ¿El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?
- c) ¿Las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?

Justificación

Justificación teórica.

En la investigación se ha considerado un elemento que creemos que es el más importantes en el ámbito laboral, la rotación del personal, se va a repotenciar el trabajador y su desempeño, se podrá tener resultados eficaces, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

Justificación práctica.

Creemos que proponiendo estas soluciones vamos a saber las actitudes que poseen actualmente los trabajadores hacia el trabajo del Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.

Lograremos que los trabajadores encuentren una guía para el desarrollo de sus actividades diarias en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, pues habría una mejora de su desempeño en su trabajo.

Así mismo, las propuestas van a ayudar a mejorar su funcionamiento, orientado a incrementar su desempeño y satisfacción laboral, ya que el desempeño laboral proporciona al trabajador una manera práctica de como precisar su misión y le permite perfilar la visión estratega que lo guiara a lo largo de su desenvolvimiento dentro de la organización.

Objetivos

Objetivo general.

Determinar si la rotación de personal se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.

Objetivos específicos.

- a) Conocer si la normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.
- b) Conocer si el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.
- c) Conocer si las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

En la investigación se consultó diversos autores, lo que nos ha permitido recolectar información completa sobre la rotación del personal y desempeño laboral:

Antecedentes de Autores Extranjeros:

Tesis (Gonzales R., 2006) sobre: “La Rotación de Personal como un Elemento Laboral” pág. 68. Autor Mg. Mario González Ríos. Universidad Autónoma de Nuevo León – México. Tesis para Optar al Grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.

Descripción: La rotación de personal como un elemento Laboral que afecta la misión de la empresa Centro Comercial “Garza Morton” González, determinó que los resultados obtenidos fueron que la organización actualmente tiene deficiencias en los Sueldos y Salarios.

Conclusión: Los factores externos como lo antes ya mencionados influyen mucho en la rotación del personal, es por eso que las organizaciones tienen un constante flujo de salidas e ingresos de sus trabajadores y éste puede ser un problema muy grave en la empresa ya que la rotación genera diferentes tipos de costos. En una empresa si la rotación del personal es excesiva es considerada como un problema de recursos humanos, el cual hay que evitar.

Tesis (Garcia R., 2010) sobre: “Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelería Dabo S.A de C.V” pág. 194. Autor Isabel Monserrat Razo García. Instituto Politécnico Nacional - México. Tesis para Obtener el Título de Licenciada en Administración Industrial.

Descripción: La Rotación de Personal de Papelera Dabo S.A. de C.V, en el área de cajas afecta principalmente en gastos de la misma, por las constantes capacitaciones que se deben realizar.

Conclusión: Razo concluye en su tesis que la rotación depende del individuo, ya que puede estar en un buen puesto y tener un salario alto pero si no se siente cómodo en su área de trabajo no permanecerá en la empresa. Es por eso que es muy importante que el empleado se sienta bien trabajando en la organización y que se sienta parte de las visiones de las mismas para que su permanencia sea duradera. Las organizaciones para retener a su personal utilizan diversos métodos como son la motivación, incentivos salariales y capacitaciones. Cuando existen conflictos en la estabilidad laboral en una organización, es muy importante determinarlo y solucionarlo rápidamente para que no afecte a la organización. En algunas empresas utilizan como estrategia la rotación para que así el empleado tenga mayores capacidades en las diferentes áreas de la organización.

Tesis (Villegas R., 2012) sobre: “Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera” pág. 88. Autor: Fredy Estuardo Villegas Rivas. Universidad Rafael Landívar - Guatemala. Tesis para Optar al Título de Psicólogo Industrial / Organizacional.

Descripción: En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las que se dedican a la presentación de servicios.

Conclusión: Villegas determino que la dirección de RRHH, tomara nuevas medidas como por ejemplo las de supervisar de forma continua teniendo siempre en cuenta la propuesta de cumplir con sus objetivos. También debe de disponer los horarios para los empleados viendo siempre que sean flexibles, contando con jornadas laborales permitiendo una

fluctuación de personal adecuada. Como el trato con los clientes es de forma directa es más propenso a tener dificultades es por eso que se debe tener cuidado en el área de recursos humanos ya que es muy importante para la empresa y aplicar una estrategia para supervisar de una mejor manera este aspecto.

Tesis (Rubio L., 2003) sobre: “Importancia de la rotación del personal en las empresas constructoras del estado de Nayarit” pág. 115. Autor: Raúl Rubio López. Instituto Tecnológico de la Construcción A.C- México. Tesis para Obtener al Grado de Maestro en Administración de la Construcción.

Descripción: Al identificar los factores económicos, las causas y las necesidades para el fortalecimiento de las empresas y el bienestar de los trabajadores, se puede planear estrategias que tiendan a reducir así el evado índice de rotación del personal y desempleo.

Conclusión: López determinó que las causas y motivos de la elevada rotación del personal se da debido a que el tiempo en el que se elaboran las obras son muy cortas y es por ello que los trabajadores buscan lo mejor para ellos no teniendo una cultura organizacional bien establecida, donde les permita ponerse la camiseta de una sola organización y no estar de un trabajo a otro trabajo y estar inestables en su ambiente laboral, pero para ellos se plante una mejor manera de realizar el trabajo a largo plazo en donde se puedan establecer vínculos laborales más estables, conllevando a un excelente clima laboral. En la tesis mencionada también nos informa el estado económico del gobierno Mexicano es por ello que el factor externo influye en las empresas de dicho país.

Antecedentes de Autores Peruanos:

Tesis (Cava Q., 2010) sobre: “El clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal Operativo” pág. 90. Autor Luis Clark Cava Quezada. Universidad Nacional de Trujillo – Perú. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración.

Descripción: La investigación de Cava determinó la influencia del clima organizacional en el desempeño operativo de la empresa Danper Trujillo S.A.C, para así mejorar el funcionamiento en el clima organizacional.

Conclusión: Cava determinó que el personal de la empresa cuenta con las opiniones pero falta enfocar cuales son las necesidades que poseen, y es por ello que se tiene que priorizar para que puedan lograr un mayor desempeño en la labores que desempeña en la organización. Por otro lado con respecto a los supervisores se llegó a la conclusión que no se genera un enlace de confianza que va de la mano con los subordinados de este, es por ellos que se ven que las decisiones que se tomaban eran de manera arbitraria y es por ello que se generaban conflictos dentro de la organización. También se analizó dentro de la tesis que los trabajadores quieren mayor capacitación y mejores incentivos todo esto teniendo en cuenta que el desempeño que ellos tienen es el adecuado y creen que necesitan más motivación, ya que la capacitación en las empresas aumenta el desempeño laboral en los subordinados.

Tesis (Bonifacio A. & Falconi P.) Sobre: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Empleados en la Empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. – Año 2016” pág. 174. Autor Wendy Bonifacio Alcalá, Mónica Falconi Pretel. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Para Optar el Título profesional de Licenciado en Administración.

Descripción: Buscó determinar la influencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S. A. – 2016.

Conclusión: Para evitar la rotación según la tesis mencionada nos dice que es recomendable que el subordinado se sienta cómodo en su centro de labor, un clima laboral favorable, logrará que los trabajadores logren sentirse cómodos, partes de la empresa, valorados por sus jefes, es por ello que se recomienda que se realicen charlas en las que los empleados sean escuchados y puedan mejorar el desempeño de sus labores en la organización. Nos menciona que los trabajadores indican que un buen clima laboral en la empresa Agrícola Virú los incentiva a mejorar su desempeño laboral y querer aportar a cumplir los objetivos de la empresa ya que se sienten vinculados con la misma. Sin embargo si la de relación entre el clima laboral y el desempeño laboral es negativa esto afecta a los resultados que se quiere llegar y tendrán un ambiente de tensión que no permitirá un correcto desenvolvimiento de los trabajadores de la Empresa Agrícola Virú S.A y esto provocará más problemas es por ello que dicha empresa aplica métodos para que el proceso diario sea el correcto y no afecte a los subordinados.

Tesis (Dominguez P. & Sanchez Ll., 2013) sobre: “Relación entre la Rotación de Personal y la Productividad y Rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013” pág. 125. Autores: Renzo Herbert Domínguez Paulini y Freddy Manuel Sánchez Llerena. Universidad Privada Antenor Orrego. Tesis para Obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Descripción: Conocer la relación existente entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de dicha empresa y determinar cuánto afecta la rotación del personal en la empresa Cotton Textil.

Conclusión: Se determinó que logra afectar a la productividad de los empleados son la rotación y el trabajo en equipo. Se propone un programa en el que puedan retener al talento, en donde se pondrá en marcha la retención de personas que sean claves para la empresa, las que se sientan identificadas con la organización. Según la tesis mencionada nos dice que para la mejora de la productividad se propone hacer el proceso de retroalimentación en donde se puedan medir las metas a corto plazo, donde se permita llegar a la productividad que se desea, que es la estable como liderazgo y trabajo en equipo, guardando relación con los objetivos organizacionales. En la Empresa Cotton Textil se estructuran programas para que de alguna manera puedan retener a los trabajadores ya que el recurso humano es una pieza fundamental para poder lograr los objetivos que se planean, ya que a un previo estudio se logró determinar que la rotación del personal afecta en la productividad de la Empresa Cotton Textil ya que al rotar y no estar estable en un puesto de trabajo no se sienten vinculados para aportar todo su esfuerzo en dicha empresa.

Tesis (Perez Aguinaga, 2013) sobre: “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca- Cola de la ciudad de Chiclayo. pág. 103. Autor Franklin Pérez Aguinaga. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas.

Descripción: La rotación de personal es un factor de desvinculación laboral de trabajadores.

Conclusión: Para la problemática de la rotación del personal se elaboró un cuestionario en el cual los colaboradores respondieron en su mayoría en la importancia del salario ya que necesitan satisfacer sus necesidades y poder tener sustentar sus gastos también la calidad

del trabajo que les da la empresa. En donde se puede llegar a la conclusión de que si la empresa no valora y no reconoce a sus trabajadores como parte de su logro en ventas y de los objetivos, se irán a buscar una mejor oportunidad donde se sientan cómodos y que formen parte de la empresa, es por ello que el área de recursos humanos debería de reconsiderar un plan en el que se modifiquen los sueldos de los obreros, ya que no solo las áreas jerárquicas son las que logran el mayor trabajo en la organización siendo una fábrica que se debe mucho a sus obreros y el área de recursos humanos es muy importante.

Tesis (Otero T. & Torres C., 2016) sobre: “Plan de Mejora de La Gestión de Rotación de Personal Y Siniestralidad Para la División de Operaciones de una Empresa Contratista Minera” pág. 88. Autores: Mayra Otero Távara y Karina Torres Canchanya. Universidad del Pacífico. Para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas.

Descripción: Según la tesis mencionada nos dice que la rotación de personal voluntaria en minería oscila entre 5 a 7% el cual constantemente se destina recursos económicos a la búsqueda de los trabajadores y se interrumpen los procesos productivos.

Conclusión: Los autores nos demuestran que la rotación de personal es un tema muy importante y que debemos de tomar en cuenta ya que vemos que afecta enormemente a la economía de la organización, es por ello que el área de recursos humanos debe de destinar una parte considerada de sus tareas diarias en poder dedicarlas a solucionar conflictos, escuchar al trabajador, hacerlos sentir como parte importante y fundamental de los logros de la empresa. Como se observa en esta tesis en la Empresa Contratista Minera afecta el reclutar al personal ya que una gran parte de sus recursos económicos van a este proceso y es por ese motivo que su rentabilidad del negocio no es la esperada, también en esta

empresa logran querer que sus empleados se sientan cómodos y satisfechos en su lugar del trabajo ya que de ello dependerá su permanencia y desempeño laboral en la Empresa Contratista Minera y así evitar aumentar los gastos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados.

Bases Teóricas

Rotación del personal.

Definición de rotación del personal.

(Reyes, 2005) “...El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado...”

Podemos decir que es el retiro e incorporación de los subordinados, es renovar a los trabajadores que requieren hacerlo para una mejora en la empresa, se realiza cada tiempo determinado según la organización considere adecuado, la renovación constante en algunas organizaciones puede afectar de forma negativa en la misma ya que no siempre los trabajadores se adaptan a un nuevo puesto de trabajo y puede afectar a la empresa, este procedimiento de rotación es de acuerdo a cada organización como ellos consideren llevarlo a cabo y con qué frecuencia que le resulte conveniente para el resultado que la empresa quiere llegar.

El término Rotación de Recursos humanos según (Chiavenato, 2001) “...se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella...”

Según el autor refiere que la rotación del personal es la fluctuación de personal entre una organización, valorando que el área de recursos humanos es un área muy fluctuante, es por ello que las empresas usualmente miden la relación de los trabajadores que ingresan y los que salen de ella, así las empresas tienen conocimiento de su fluctuación de sus trabajadores para de acuerdo a ello tomen las medidas adecuadas si estos porcentajes afectan a la organización. Algunas empresas tienen un alto nivel de fluctuación ya que diariamente reciben trabajadores. Cabe recalcar que para este procedimiento las empresas utilizan diversas técnicas y programas para medir dicho porcentaje de rotación. Si la estrategia de rotación que se está utilizando afecta al procedimiento y resultados de la empresa, dicha empresa debe de analizar y reevaluar la estrategia para que no siga afectando los objetivos que se quiere alcanzar.

Tipos de rotación del personal.

Según (Herrera, 2008) nos indica los diferentes tipos de rotación de personal:

- **Baja Inevitable.-** Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- **Baja Necesaria.-** Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser fraude, robo, etc.
- **Baja por Cuestiones Personales.-** En este caso el empleado decide ya no trabajar, ya sea por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
- **Baja por Cuestiones Laborales.-** Cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado.

Según Herrera hay cuatro tipos de rotación del personal en una organización, ya que hay diversos motivos para una rotación es por eso que se sectoriza en cuatro grupos diferentes. Está la baja inevitable que es por jubilación ya que en toda empresa hay

una edad máxima para laborar y al cumplirla se retira al empleado, el cual el empleado activo pasa a inactividad laboral. Si la empresa considera que el trabajador está faltando a las normas establecidas por la organización aplica este tipo de rotación. También está baja por cuestiones laborales que es el retiro netamente por iniciativa del trabajador ya sea por embarazo, problemas personales, mejora en su ámbito laboral, etc.

Para (Espinoza, 2013) hay dos tipos de rotación de personal:

a) Rotación interna:

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal...”

b) Rotación externa:

Se refiere a la entrada y salida de individual de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, etc...”

Para el autor Espinoza hay dos tipos de rotación de personal, observando que hay más motivos por rotación interna que externa y como bien lo demuestra el autor es un factor importante, un elemento motivador eficaz frente a la rutina. Por otro lado como menciona el autor la rotación interna es cambio de puesto de trabajo dentro de la organización, muchas organizaciones utilizan este procedimiento como estrategia para que sus empleados estén mejor preparados y capacitados para las diferentes áreas que tiene la empresa y tengan un mayor conocimiento de la función en las diferentes áreas de la empresa, no necesariamente cambiar de jerarquía o cambio de remuneración es de

acuerdo como considere realizarlo la empresa, pero es necesario llevarlo de una mejor manera para que no afecte a su desempeño laboral. El autor también menciona que está la rotación externa que es la entrada o salida de la empresa ya sea por motivos de la empresa o motivos personales del empleado. La empresa debe tener cuidado en este ámbito para que no afecte una salida de un trabajador en el procedimiento diario de la organización. Estos dos tipos de rotación del personal son los que considera Espinoza que existe en una empresa.

Aspectos ocasionados por la rotación del personal.

El modelo de (Chiang H. & Ming C., 2006), menciona que “...existen cuatro factores que influyen en el desempeño laboral, el cual si tiene altos niveles repercutirá en que la intención de abandonar la empresa, por parte del empleado, sea baja...”

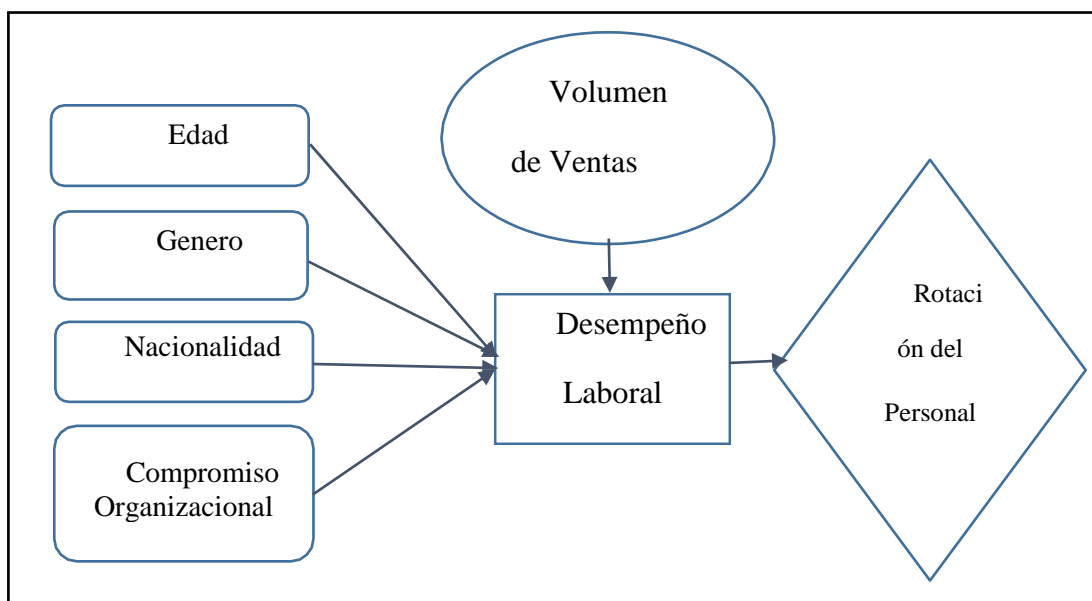


Figura 1 Desempeño Laboral

Fuente: (Chiang H. & Ming C., 2006)

El autor del modelo refiere que hay cuatro factores determinantes, de acuerdo a sus necesidades para el individuo en una organización, si decide si va o no a abandonar

una organización. Según el autor Chiang hay 4 factores que influyen en el desempeño laboral y estos pueden perjudicar a la permanencia del trabajador en la organización, estos factores son: la edad que cuando cumplen la edad establecida para jubilarse es necesario retirarse de la organización, el género, la nacionalidad ya que por motivos de residencia puede perjudicar en la permanencia en el trabajo y como último factor está el compromiso organizacional que si es negativo afectará en el correcto desempeño laboral del trabajador y no es conveniente para la empresa por ende aplicara dicho tipo de rotación.

Modelo propuesto por (Fiorito, Bozeman, Young, & Meurs, 2007):

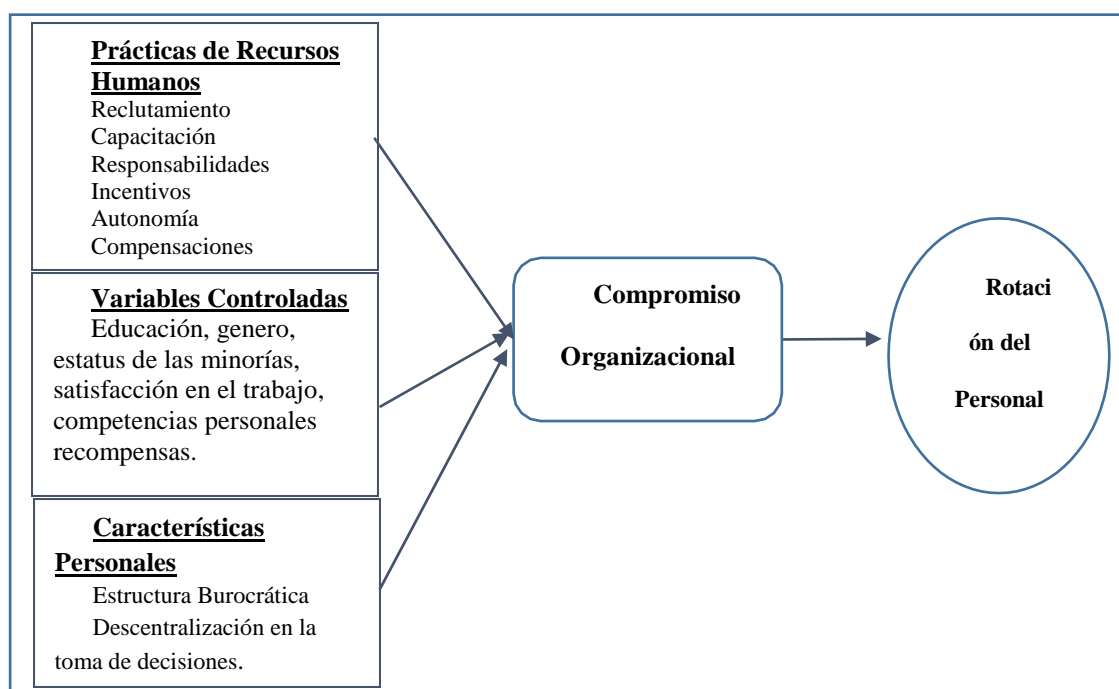


Figura 2 Compromiso Organizacional

Fuente: (Fiorito, Bozeman, Young, & Meurs, 2007)

Los autores nos mencionan que las organizaciones deben controlar estos factores ya que si estos afectan de manera negativa a los trabajadores es más probable a que se

retiren de su puesto de trabajo. La empresa tiene el control de ciertas variables como por ejemplo la satisfacción en el trabajo, de sus colaboradores y sus competencias personales recompensas ya que al sentirse satisfechos con lo que hacen y valoran su esfuerzo dentro de la empresa el trabajador no querrá retirarse de la organización y se esforzara para tener un buen rendimiento en su puesto de trabajo y asegurar su permanencia.

(Winterton, 2004), por su parte, propone un modelo que habla acerca de cómo la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las oportunidades en el mercado laboral y la facilidad de cambio; influyen de manera significativa en las intenciones de renuncia por parte del individuo.

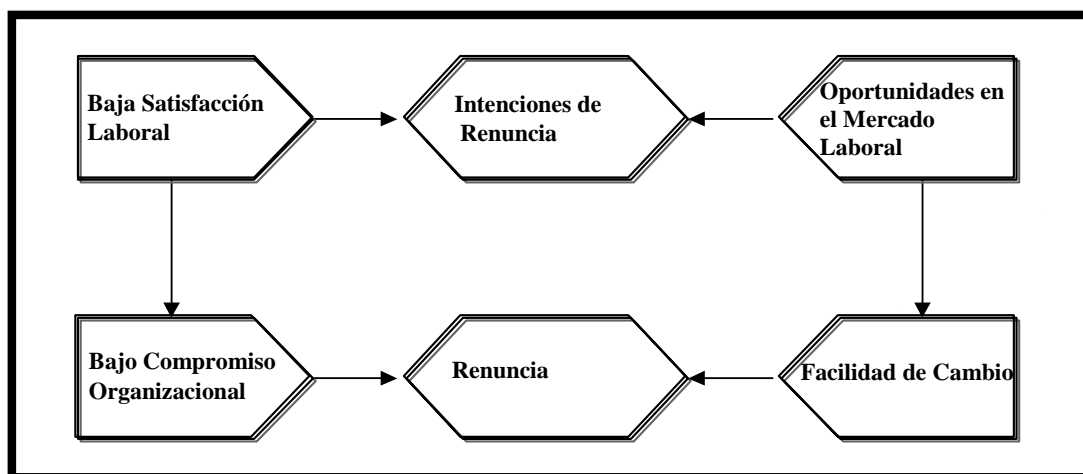


Figura 3 Etapas del Proceso de Rotación de Personal

Fuente: (Winterton, 2004)

Según el autor refiere que en cada situación no se puede tomar como modelo uno exacto, debido a que se pueden dar estos casos de diferentes maneras, formas, sea positiva o negativa la decisión que se tome para la organización. Cada persona tiene diferente forma de asumir una situación si sienten una baja satisfacción laboral será más propensos a tener intenciones de retirarse de la organización y si los trabajadores tiene un bajo

compromiso organizacional tomaran la decisión de retirarse, es por eso que las empresas deben tener en cuenta las etapas del proceso de rotación de personal y detectar si los trabajadores tienen las intenciones de renunciar y aplicar estrategias para que no suceda ya que una salida de un empleado conlleva desequilibrio en el procedimiento diario en la organización y gastos en reclutar y capacitar a un nuevo trabajador.

El autor (Mobley H., 1980) plantea:

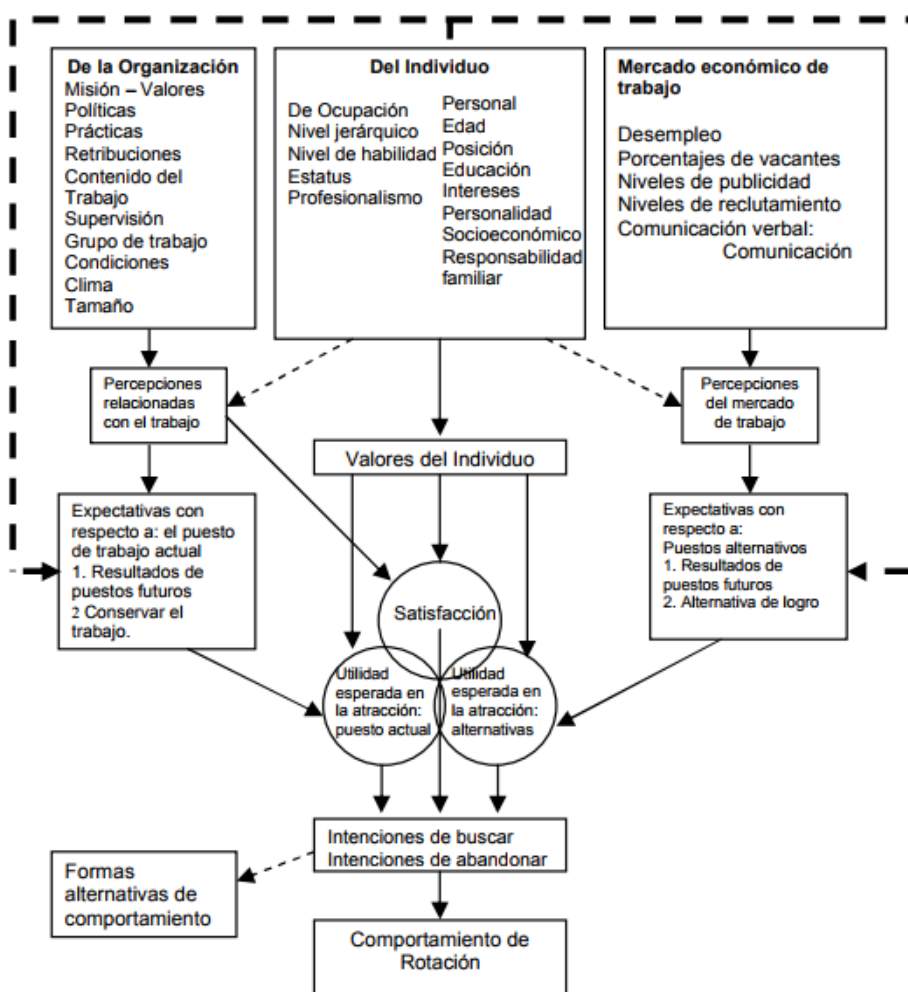


Figura 4 Modelo de los 3 factores de la Rotación del Personal

Fuente: (Mobley H., 1980)

El autor refiere que la rotación de personal se dan por tres motivos de parte de la organización, del individuo y que se sitúa en el mercado económico de trabajo, en donde son factores fundamentales en los que el trabajador tiene alrededor y tiene una idea de cómo desarrollarse y cuan estable puede ser la organización para que pueda pensar en quedarse en la empresa o retirarse, si también sienten que lo valoran o no, si pueden crecer profesionalmente en dicha empresa, que ventajas trae el trabajar en una organización y otra, etc. Dentro de la organización el individuo tiene percepciones relacionadas con el trabajo y determinar las expectativas con respecto al puesto de trabajo actual y dentro del mercado económico del trabajo tiene percepciones del mercado de trabajo como puestos alternativos y puestos futuros.

Clima organizacional.

Concepto de clima organizacional.

(Robbins S. , 1999) Nos dice que “...se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño...”

Según el autor el clima laboral son fuerzas externas o internas que pueden afectar en el desempeño laboral y por ende en los resultados que tendrá la organización. En algunos casos estas fuerzas externas no son controlables por la empresa y es por esto que las organizaciones emplean técnicas para una mejora continua en el clima organizacional, si dichas fuerzas externas persisten puede tener un resultado negativo en el desempeño laboral del empleado.

(Cabrera, 1996) El Autor refiere que “...Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una

organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo...”

El autor refiere a que el clima laboral es un factor muy importante en la organización ya que de ello depende el resultado que tendrá la empresa, el autor Cabrera nos dice que el clima organizacional es una fuerza externa que puede afectar al desempeño laboral en algunos casos estas fuerzas externas no son controlables por la empresa y es por eso que aplican diversas técnicas que ayuden a controlarla y mejorar el clima laboral para un buen desempeño de sus trabajadores.

El autor (Goncalvez, 1997) refiere que “...de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral...”

Podemos decir que son las percepciones hacia los trabajadores sobre el ambiente laboral y que repercuta de forma positiva los trabajadores se sentirán cómodos en su puesto de trabajo y aseguran su permanencia en el trabajo. Es por ello que el autor toma este pequeño párrafo y nos explica que es importante el enfoque en el clima organizacional para poder saber que percepciones tiene el trabajador sobre la labor que desempeña dentro de la organización.

Características del clima organizacional.

El autor (Goncalvez, 1997) a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional resalta las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Según el autor Goncalvez el clima organizacional es muy dinámico ya que cada persona tiene diferentes formas de percepción hacia el ambiente laboral. Siendo las más importantes las características organizacionales que componen y forman un sistema independiente y dinámico, debido a que son internas o externas pero mayormente no son relativamente, llegando a algunas veces no ser de igual manera en toda organización.

Como menciona el autor Goncalvez el clima laboral tiene repercusiones ante los trabajadores ya que ello afecta de manera significativa al desempeño laboral.

Sin embargo (Rodriguez M., 1996) nos dice que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Según el autor refiere a que el clima laboral se caracteriza porque tiene una gran influencia en el compromiso de sus trabajadores, en las organizaciones los empleados pueden modificar el clima laboral. Un indicador que el clima laboral no es el adecuado es las renuncias de los trabajadores y las faltas en el trabajo ya que los empleados no se sienten cómodos con el ambiente laboral y es donde la empresa debe aplicar las medidas correspondientes para evitar dicho problema. Generando problemas en la organización como son la rotación de personal y el ausentismo, trayendo consigo problemas graves para la organización, como pueden ser la mala comunicación, insatisfacción, afectando directamente a su desempeño y sus actitudes. Ya que si la empresa no toma en cuenta en tener un adecuado clima laboral puede producirse muchos problemas que influirán en un mal desempeño laboral o llegar a que el trabajador ya no quiera ser parte de la organización.

Dimensiones del clima organizacional.

Los autores (Litwin & Stringer, 1998) creen en la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
2. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

3. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
4. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
5. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Según los autores existe 5 dimensiones que explicaría el clima en una organización, uno de ellos es la cooperación que es el apoyo entre los trabajadores para poder lograr la meta trazada por la organización, desafío también es una de las dimensiones ya que en las organizaciones le proponen retos a sus trabajadores para que puedan lograr sus objetivos y así crezcan profesionalmente y estén más preparados y cuando se le presenta un problema saber cómo solucionarlo. Otra de las dimensiones esta las relaciones que es la percepción de los trabajadores sobre si existe un adecuado ambiente de trabajo y una buena relación de subordinado a superior.

Los autores (Pritchard & Karasick, 1973) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por dimensiones:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos.

3. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización.
4. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
5. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Según los autores Pritchard y Karasick existen dimensiones del clima uno de ellos es las relaciones sociales que es la atmosfera que se genera en el trabajo ya que si hay un buen clima laboral los trabajadores se sentirán cómodos y su rendimiento laboral será bueno. Otra dimensión que menciona el autor es la flexibilidad e innovación esta dimensión en algunas organizaciones afecta de una forma negativa ya que no todos los trabajadores están dispuestos al cambio y les resulta difícil adaptarse a algo nuevo y puede afectar en su rendimiento. También menciona como dimensión al apoyo que ayudar a los empleados frente a los problemas relacionados dentro del trabajo o fuera de ellos, es necesario ayudar al subordinado si presenta alguna dificultad para que este no afecte a su desenvolvimiento.

Relaciones interpersonales.

Definición de relaciones interpersonales.

El autor (Silveria, 2014) refiere que “...es conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las 9 relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades...”

Según el autor refiere a que la relación interpersonal es un medio para una correcta comunicación entre los miembros de la empresa y es considerado una oportunidad para una fuente de aprendizaje y enriquecer al personal. Es por eso que las organizaciones deben tener cuidado y llevar una correcta relación interpersonal con sus trabajadores ya que la comunicación es muy importante para tener conocimiento de lo que ocurre en la empresa. Se han visto casos que las empresas sufren graves problemas por la falta de comunicación entre las áreas de la organización es por eso que no se debe la importancia de la relación interpersonal que nos menciona el autor.

(Chiavenato, 2007), nos dice que “...Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre las personas, es importante tener en cuenta que un grupo es “un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente y se sienten miembros del mismo, además de tener un objetivo en común...”

Según Chiavenato refiere a que es importante entender y llevar una eficaz relación interpersonal en la organización para que sus trabajadores sientan que son parte de la organización y de un mismo objetivo y se esfuercen para poder lograrlo.

Desempeño Laboral.

Definición de desempeño laboral.

(Robbins & Coulter, 2013) Definen que “...es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso en la productividad) en el logro de sus actividades y objetivos laborales que trae consigo la organización...”

En una organización el desempeño laboral es muy importante tener en cuenta ya que va a medir si las metas propuestas se cumplirán. Si el desempeño es inferior a lo

estipulado, deben emprenderse acciones correctivas y si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Refiere (Chiavenato, 2007) que: “...el desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador...”

El desempeño laboral permite tener una amplia visión tanto como los objetivos propuestos y sus competencias individuales, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Define (Garcia, 2001): “...Como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo...”

El comportamiento también permite medir el nivel rendimiento de los trabajadores y así la empresa podrá determinar que empleado es más eficiente que otro, midiéndolo como manera de competencias y así poder llegar a una idea de que nivel es el desempeño que poseen nuestros trabajadores, verificando si es positiva o negativamente el resultado podremos sacar nuestras conclusiones y poder encontrar una solución que lleve al éxito organizacional.

Teorías del desempeño laboral

Teorías del desempeño

Para (Klingner & Nalbandian, 2002) los autores nos refieren que “...Las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento...”.

Podemos decir entonces que la administración de personal en la administración pública, existen vínculos que se relacionan directamente con la motivación y la capacidad del desempeño afectando directamente a la satisfacción que un individuo pueda tener en su centro de labores, también afectando al desempeño que posee dentro de la organización y todo ello se ve reflejado en el rendimiento que muestra en el día a día en su centro laboral.

Teoría de la equidad.

Los autores (Klingner & Nalbandian, 2002), nos dicen lo siguiente: “.... Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. ...”. Se puede decir que esta teoría ayuda a poder verificar cual es la percepción de cada trabajador hacia su centro laboral. Es entonces que la percepción de los trabajadores se puede verificar si están de acuerdo o no la forma en que se retribuyen con el aporte que realizan a la organización de manera personal, sin importar el nivel jerárquico.

Teoría de las expectativas.

De acuerdo a (Klingner & Nalbandian, 2002) esta teoría refiere que “...Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance

o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones...”

Estos tres factores nos ayudan a poder entender mejor que es lo que piensa, siente, percibe un trabajador de la organización donde se desempeña, con el primer factor podemos saber a dónde desea llegar el trabajador con un trabajo o una tarea realizada; con la segunda es la evaluación de la misma tarea y esperar el reconocimiento deseado por realizar dicha tarea; y por último es cuán importante es para el este reconocimiento como tal o sanción de acuerdo a la ocasión que amerite.

Objetivos de evaluar el desempeño laboral.

Según (Carpio, 2003) “...Los planteamientos que sostienen el diagnóstico y análisis continuo del desempeño organizacional nos permite mejorar progresivamente en la organización...”

Valorar los detalles que engrandecen al trabajo que realiza el colaborador, más que sólo cumplir de los grandes objetivos que le fueron encomendados.

Enfocar los atributos intelectuales y creativos de colaboradores en hacer bien las cosas y no sólo en agradar a los jefes.

Establecer climas de respeto, afecto y colaboración para reducir aquellos ambientes de competencia.

Producir y desarrollar la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento de liderazgo, patrones de comunicación, etc.

Tipos de desempeño laboral.

(Reyes, 2005) “...Según las características individuales y colectivas especifican dos tipos de desempeño: desempeño intrínseco y desempeño extrínseco...”

- **Desempeño Intrínseco:** Corresponde a las actividades que realiza el sujeto por cuenta propia, es consecuencia de la conducta y las tareas que realiza, este es el hecho de realizar, de manera apropiada, sus funciones colaborando con sus compañeros.
- **Desempeño extrínseco** El desempeño extrínseco es lo que mueve a la persona, involucra a la percepción que tiene el sujeto en cuanto a los beneficios que obtiene como resultado de realizar alguna actividad. Este tipo de desempeño no siempre es eficiente para la organización.

Dimensiones del desempeño laboral.

- **Productividad**

El desempeño se refiere al cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Sus dimensiones son los aspectos que podemos observar en el mismo, en este caso la eficacia, efectividad y la eficiencia. Términos que se confunden o simplemente sobre los cuales no existe consenso.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del desempeño laboral y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos 3 dimensiones que creímos convenientes evaluar en la organización.

(Robbins & Coulter, 2013), explicaron que la productividad es la relación insumos - productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características

técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

(Milkovich & Boudreau, 1994), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano,

(Arias G., 1990), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- Recursos Humanos. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- Maquinaria y Equipo. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- Organización del Trabajo. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

Beneficios de la productividad.

(Carpio, 2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Indicadores de productividad.

(Litwin & Stringer, 1998), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

- **Eficiencia.** Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.
- **Efectividad.** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
- **Eficacia.** Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Factores que influyen en la productividad.

(Winslow T., 1999), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

Factores para mejorar la productividad.

(Reyes, 2005), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- Factores internos. Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.
- Factores externos. La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Compromiso organizacional.

(Gonzales & Guillen, 2008) Entienden el compromiso como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. Por otro lado, (Carpio, 2003) sostiene que el compromiso se debe cimentar en unas bases algo más complejas que un simple intercambio económico; mientras que (Robbins & Coulter, 2013) indica que los individuos comprometidos con su organización adoptarán de algún modo, cierto grado de identificación y lealtad hacia los objetivos y valores organizacionales. Siguiendo a (Klingner & Nalbandian, 2002) el compromiso es la implicación positiva del individuo en la institución.

Debido a las múltiples definiciones de compromiso, se puede afirmar que todas coinciden en indicar que se trata de un vínculo de implicación que establece el colaborador con la organización. La revisión de la literatura, para este estudio, ha permitido reconocer que hasta el momento se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término compromiso organizacional (Cava Q., 2010), las cuales serán relacionadas con sus tres componentes.

Perspectiva del intercambio social.

(Goncalvez, 1997) Define el compromiso como “...el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo”

Esto supone que los colaboradores acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder; pero, si perciben que los costos de permanecer en ella son altos, su nivel de compromiso decrece. Por ello, aquí se plantea un compromiso

formado por la relación instrumental o de intercambio entre la persona y el entorno social (Bennett, Blum, Long, & Roman, 1993).

Esta perspectiva se relaciona con el componente de continuidad, también llamado dimensión calculada.

De esta forma, si un colaborador se compromete con su empresa, logrará alinear sus propios objetivos con los de la organización, llevando a cabo acciones extraordinarias en beneficio de la compañía. Esto se entiende como persistencia conductual, puesto que la conducta de compromiso realizada bajo unas condiciones particulares, afecta su reaparición.

(Litwin & Stringer, 1998) Construyeron una escala de medida, para evaluar la dimensión de continuidad, e indicaron que es probable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo; de esta forma, en ambos casos, el individuo manifestará un alto nivel de compromiso de continuidad.

Perspectiva de atribución.

(Dessler, 1996) Define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere, como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables.

Esta perspectiva está vinculada a la dimensión de “ética del trabajo”. Esta ética es definida como una responsabilidad que nace del interior del individuo y que lo impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo. Esta perspectiva estaría relacionada con la dimensión normativa, ya que expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece.

De la misma manera, en cuanto al compromiso normativo: (Coens & Jenkins, 2002)

Marcan como uno de sus aspectos: la conducta de lealtad, que expresa el deseo personal de permanecer y seguir formando parte de la empresa. Este puede ser originado por la identificación con la empresa o por una percepción de carencia de alternativas de otro trabajo.

De esta forma, el compromiso normativo lleva al trabajador a querer cumplir los objetivos y valores de su organización, no solo porque de ello depende su continuidad en la empresa, sino porque cree que es correcto y es lo mejor. De esta forma, todos los colaboradores con alto nivel de compromiso normativo alinearán sus propios objetivos con los de la organización, generando el cumplimiento de las metas. Aquí se observa una obligación de ser leal, a diferencia del compromiso afectivo que simplemente se expresa un deseo de serlo.

(Garcia, 2001) Menciona que el compromiso normativo muestra la reciprocidad empleado-empresa y, además, las creencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrollan en la empresa. En cuanto al proceso de reciprocidad, se indica que cuando los empleados perciben que la organización les brinda beneficios, se crean en ellos sentimientos de obligación que los motivan a actuar.

(Arias G., 1990) Engloban dos vertientes que no se han diferenciado adecuadamente en su escala de medición: por una parte, la obligación moral desarrollada en el empleado de retribuir con lealtad, ciertos beneficios percibidos de la organización. La otra vertiente, no diferenciada, es el desarrollo del compromiso como una característica personal del empleado, dado que involucra creencias, valores y socialización, lo que le llevan a actuar

responsablemente ante los compromisos adquiridos. Por lo tanto, ante un compromiso normativo, el empleado presenta dos tipos de respuestas: una conducta de lealtad y otra de responsabilidad.

Satisfacción Laboral.

(Carpio, 2003) Sostiene que “...La satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo...”

La satisfacción en el trabajo está fundamentada en gran medida en la valoración que la persona realiza de su contexto laboral, podemos entender la íntima vinculación que se establece entre satisfacción y clima, que como hemos visto, no es sino la percepción de las características que el Individuo tiene de su organización.

(Goncalvez, 1997) “...La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso...”

En síntesis para desarrollar un clima organizacional óptimo es necesario considerar algunos puntos, como mejorar los niveles y canales de comunicación tanto interno como externo, ejercer un liderazgo positivo, facilitar la accesibilidad para la toma de decisiones de cada trabajador, sistemas remunerativos que compensen el esfuerzo de cada trabajador o asignar una carga de trabajo saludable, entre otros.

Teoría del ajuste en el trabajo.

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta

correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

Teoría del grupo de referencia social.

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

Teoría de la discrepancia.

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

En síntesis, la satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

Teoría de los eventos situacionales.

¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

- Características situacionales: son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.
- Eventos situacionales: son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo.

Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Efectos de la satisfacción laboral.

(Chiavenato, 2007) Plantea que: "...las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas..."

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas.

Indicadores utilizados para el estudio de la satisfacción laboral:

- Nivel de ascensos

Esta idea señala que el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso.

- Ambiente físico

Los factores físicos se determinan por aquellas cosas que suelen estresar a los trabajadores y ocasionando un ambiente de trabajo que de ello depende el desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa ya que pueden generar un ambiente agradable o estresante en las personas que trabajan en la empresa.

Grado de estabilidad laboral.

(Carpio, 2003) “...La estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que, al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

Factores del desempeño laboral.

(Carpio, 2003) “...El desempeño laboral de los colaboradores de una organización depende de dos tipos de factores:

- Factores externos

El autor considera que los factores externos son los que provienen de las características de las organizaciones, por ejemplo: las políticas de la institución, el sistema de incentivos, los ambientes grupales, los estilos de dirección, la organización de jerarquías, la distribución del trabajo, los sistemas de producción y las políticas y gestión de talento humano, etc.

- Factores internos

Los factores internos son los que se derivan de sus características de personalidad, tales como: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de sus emociones, de sus valores, etc.

Por otro lado, (Cava Q., 2010), refiere que “...el desempeño de los colaboradores, en buena medida, se encuentra influenciado por los siguientes factores: Es el

conjunto de sentimientos favorables o desfavorables (de placer o dolor) que perciben los colaboradores respecto al trabajo que realizan, como resultado se produce actitudes laborales específicas. Este factor mantiene relación con la actividad laboral y la estructura organizacional (lo estructural, lo humano y lo técnico); a su vez, informa a los administradores los efectos que tendrán las tareas en el comportamiento del colaborador. Se establece como el sistema de necesidades organizacionales del individuo, sea estos los deseos de ser reconocido en el equipo de trabajo, mostrar sus habilidades.

La gestión del desempeño en las organizaciones.

Para lograr nuevas aspiraciones en la organización. Este factor determina soluciones a situaciones conflictivas de personalidad (trastornos depresivos), pues valora los atributos propios (visibiliza el éxito).

La interacción interpersonal optimiza las actividades laborales, por ejemplo la satisfacción de los usuarios después de recibir un servicio resulta gratificante para el colaborador; este resultado figura en el ámbito interno, cuando el trabajador pertenece a un equipo de trabajo que permite desarrollar la calidad de su talento.

Es importante reconocer que las acciones del equipo responden proporcionalmente al comportamiento de sus integrantes, por lo tanto el aporte de cada individuo es considerado para realizar un trabajo efectivo.

La responsabilidad para ejecutar este factor recae en el departamento de recursos humanos o talento humano, la finalidad es desempeñar eficientemente el trabajo, pero a la vez, brinda herramientas e información de calidad y utilidad que enriquecen el conocimiento del colaborador.

(Ansorena, 1996) “...Define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas, para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión...”

(Chiavenato, 2007) Refiere que “...cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional...”

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y Asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc., las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa

- Dentro de los beneficios que tiene para la empresa se encuentran los siguientes:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Contenido de las fases de la gestión del desempeño.

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

- Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).
- Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

- Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.
- Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Adicional, los responsables del manejo de este factor tan importante como es el ser humano, deben estar pendientes de que todos los beneficios que le compete estén al día ya que eso es clave para el correcto desempeño de los mismos.

Teoría de oferta y demanda.

Referida al pago de un salario basándose en un elemento fundamental, la mano de obra, la abundancia de esta en el mercado laboral definía un bajo salario pero si la mano de obra en el mercado escaseaba el salario sería más alto.

Había en esta teoría elementos que podían orientar la escala de pago:

- ✚ Habilidad requerida para el desempeño del puesto
- ✚ Tiempo y costos de aprendizaje
- ✚ Antecedentes del trabajador
- ✚ Condiciones de trabajo entre otros.

Teoría de la subsistencia.

La fijación de unos salarios y que determinada suma permita que el empleado cubra sus necesidades básicas de subsistencia y las de su familia. Es decir a mayores ingresos, mayor número de hijos por familia por tanto se identifica una problemática en primera instancia demográfica y en un segundo lugar el aumento en la oferta de la mano de obra en el mercado laboral y con ello la disminución de la oferta salarial y las consecuencias que de ello se deriven.

Compensación Laboral.

El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. La palabra tiene su origen en el término latino sólīdus (“sólido”), que era el nombre de una antigua moneda romana.

Marco Legal

Ley N° 29709.

Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria.

Artículo 28: rotación.

El servidor penitenciario, por necesidad institucional o del servicio, es reubicado periódicamente al interior de la institución, en cargos compatibles con el nivel adquirido, remuneración, grupo ocupacional y área de desempeño laboral. Ley N° 29709. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 16 de junio de 2011. (Diario El Peruano, 2011).

Artículo 32: deberes del servidor penitenciario.

Cumplir su función o servicio de acuerdo con la misión institucional.

Desempeñar y cumplir sus funciones con honestidad, criterio razonable, eficiencia, dedicación, eficacia y diligencia, en cualquier lugar donde sea asignado.

Cumplir con la asistencia, puntualidad y permanencia efectiva en el lugar de trabajo donde desempeñe sus labores.

Mantener buenas relaciones interpersonales con funcionarios y demás servidores penitenciarios. Ley N° 29709. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 16 de junio de 2011. (Diario El Peruano, 2011).

Decreto Legislativo N° 276.

Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Artículo 131:

Los funcionarios y servidores deben supeditar sus intereses particulares a las condiciones de trabajo y a las prioridades fijadas por la autoridad competente en relación a las necesidades de la colectividad. Decreto Legislativo N° 276. Congreso de la Republica, Lima, Perú, 18 de enero de 1990. (Congreso de la Republica, 1990).

Decreto Legislativo N°1153.

Decreto Legislativo que Regula la Política Integral de Compensaciones Entregas Económicas del Personal de la Salud al Servicio del Estado. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 12 de setiembre del 2013. (El Diario El Peruano, 2013).

Decreto legislativo N°1057.

Decreto Legislativo que Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 28 de junio del 2008. (El Diario El Peruano, 2008).

Decreto legislativo N°1325.

Artículo 1: declaratoria de emergencia.

Declárese en emergencia el Sistema Nacional Penitenciario y el Instituto Nacional Penitenciario, en adelante INPE, por razones de seguridad, salud, hacinamiento y deficiente infraestructura por el periodo de veinticuatro meses, a fin de revertir la aguda crisis que atraviesan los establecimientos penitenciarios a nivel nacional.

Decreto Legislativo N° 1325. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 05 de enero de 2017. (Diario El Peruano, 2017).

Decreto legislativo N°1324.

Artículo 28: desplazamiento.

El desplazamiento de personal, es la acción administrativa por la cual el servidor penitenciario, teniendo en consideración el nivel remunerativo, cargo estructural, cargo funcional y área de desempeño laboral, pasa a desempeñar diferentes funciones al interior de la institución. Decreto Legislativo N° 1324. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 05 de enero de 2017. (Diario el Peruano, 2017).

SERVIR

Ley N° 30057.

Ley del Servicio Civil. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 04 de julio del 2013. (Diario El Peruano, 2013).

Artículo I: objeto de la ley.

El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para

aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

Artículo II: finalidad de la ley.

La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Instituto Nacional Penitenciario

Reseña institucional.

En 1924 se crea la Inspección General de Prisiones, encargado de la dirección de todos los establecimientos carcelarios del país (artículo 26 del Código Penal de 1924). Tres años después se crea la Escuela de Vigilancia (Decreto Supremo N° 70), dando paso al funcionamiento del Servicio de Identificación Dactiloscópica como órgano de la Inspección General de Prisiones. El 16 de agosto de 1937, mediante D.S. N° 97 se dicta un nuevo reglamento de penitenciaría de Lima. Siete años después, el 2 de junio de 1944, se abre la Escuela de Vigilantes que funcionó hasta mediados de diciembre de 1945. Años después, el primer gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry construye el Centro Penitenciario de Lurigancho en Lima, e inicia la construcción del Centro Penitenciario de Ica (Cachiche) y la cárcel de Quenqoro en el Cusco. En el gobierno del General Juan Velasco Alvarado, dicta dispositivos legales referentes al derecho penitenciario peruano, y por Decreto Ley 17519 establece que la Dirección General de Establecimientos Penales forme parte de la estructura del Ministerio del Interior. El 06 de marzo de 1985, por Decreto Legislativo N° 330 se promulga el Código de Ejecución Penal, y por Decreto

Supremo N° 012 del 12 de junio del mismo año se aprueba su reglamentación, dando origen así al INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO, organismo público descentralizado, rector del Sistema Penitenciario Nacional integrante del Sector Justicia.

Información General.

El Instituto Nacional Penitenciario (INPE) es un Organismo Público Ejecutor del Sector Justicia, rector del Sistema Penitenciario Nacional, con personería Jurídica de derecho público y con autonomía económica, técnica, financiera y administrativa. Forma pliego presupuestario y se rige por el Código de Ejecución Penal y su Reglamento.

Planeamiento estratégico.

Misión.

Institución pública rectora y administradora del Sistema Penitenciario Nacional, que cuenta con personal calificado, con valores, mística y vocación de servicio que busca la reinserción positiva a la sociedad de las personas privadas de su libertad, liberados y sentenciados a penas limitativas de derechos.

Visión.

Ser una institución con prestigio, eficiente y eficaz que reincorpora positivamente al penado a la sociedad, contribuyendo al desarrollo del país y de la paz social.

Principios y valores.

- Vocación de Servicio
- Espíritu de Superación
- Actitud Proactiva
- Ética
- Solidaridad

Glosario de Términos

- **Rotación de Personal:** es la fluctuación de los trabajadores dentro de una organización.
- **Normativa Institucional:** son los lineamientos en los que se regulan toda actividad organizacional.
- **Clima Organizacional:** son las condiciones en las que se puede desenvolver un individuo dentro de una organización.
- **Relaciones Interpersonales:** es la forma en la que las personas pueden desenvolverse, relacionarse con las demás personas.
- **Reglamentos:** es un conjunto de normas a fin de establecer dependencia para realizar una tarea en específico, que regirán en una organización.
- **Cultura Institucional:** La cultura institucional se refiere a los valores y prácticas que orientan y dan sentido al quehacer de las instituciones.
- **Satisfacción Laboral:** es el grado de bienestar que siente un individuo en su área de trabajo.
- **Condiciones Labores:** son los factores determinantes que existen en el medio en el que se desenvuelve un trabajador que pueden ayudar a que el desempeño sea mejor en una organización.
- **Comunicación:** es la manera en la que una persona intercambiar información con otra, de tal manera en la que puedan signos y normas semánticas.
- **Desempeño Laboral:** es el rendimiento de toda actividad que realiza un trabajador dentro de la organización, demostrando sus capacidades.
- **Productividad:** es la capacidad que posee un trabajador de producir.
- **Compromiso Organizacional:** es la lealtad que posee un trabajador para la entidad para cual trabaja.

- **Compensación Laboral:** es la retribución que le dan a un trabajador por desempeñarse en su trabajo.
- **Cooperación:** es un conjunto de acciones en las que una persona realiza con otra para un beneficio en común.
- **Desafíos:** son los retos que hacen referencia a competir determinando quien es el mejor.
- **Identidad:** se define como la capacidad de una persona en la que puede sentirse parte de una organización.
- **Capacitación:** son actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa
- **Reconocimiento:** son todas las acciones en las que se distingue expresando gratitud.

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

Hipótesis General

La rotación de personal se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento

Penitenciario de Chíncha, 2017.

Hipótesis Específicas

a) La normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento

Penitenciario de Chíncha, 2017.

b) El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento

Penitenciario de Chíncha, 2017.

c) Las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento

Penitenciario de Chíncha, 2017.

Identificación de Variables

Variable Independiente:

1. Rotación del Personal

Variable Dependiente:

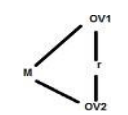
2. Desempeño Laboral

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ITEMS	INSTRUMENTOS
Variable Independiente	Es la fluctuación de personal en una organización por diversos motivos	Normativa Institucional	Reglamentos	Son normas que regulan toda actividad en la institución, estableciendo bases para la convivencia y prevenir los conflictos que se pueden generar.	1	Encuesta Tipo Likert
					2	
			Cultura Institucional	Son los pensamientos, creencias, principios y valores que puede poseer una persona en una organización	3 4	
		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral	Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados consideran de su trabajo	5 6	
			Condiciones Laborales	Es la calidad en la que se encuentra laborando un empleado en su centro de labores.	7 8	
			Relaciones Interpersonales	Se refiere a poder relacionarse mediante un lenguaje en el que existe emisor y receptor.	9 10	
Variable Dependiente	Es el nivel de rendimiento que manifiesta un trabajador cuando realiza sus actividades dentro de una organización	Productividad	Cooperación	Refiere a cuando los trabajadores se sienten identificados con la organización logran una estrategia en conjunto.	11 12	Encuesta Tipo Likert
					13 14	
			Desafíos	Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la forma de enfrentarse a la carga laboral.	13 14	
		Compromiso Organizacional	Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.	15 16	
					17 18	
		Compensación Laboral	Capacitación	.Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.	17 18	
Desempeño Laboral			Reconocimiento	Es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo.	19 20	

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	CLASIFICACION DE VARIABLES	MUESTRA	DISEÑO
<p>Problema Central ¿De qué manera la rotación del personal se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?</p> <p>Problemas secundarios: ¿La normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?</p> <p>¿El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?</p> <p>¿Las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017?</p>	<p>Objetivo General: Determinar si la rotación de personal se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos a) Conocer si la normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017. b) Conocer si el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017. c) Conocer si las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.</p>	<p>Hipótesis General: La rotación de personal se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas: a) La normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017. b) El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017. c) Las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, 2017.</p>	<p>Identificación de Variables. V. Independiente: X = Rotación del Personal Dimensiones: 1.1 Normativa Institucional 1.2 Clima Organizacional 1.3 Relaciones Interpersonales</p> <p>Indicadores: 1.1 Reglamentos 1.2 Cultura Institucional 1.3 Satisfacción Laboral 1.4 Condiciones Laborales 1.5 Comunicación</p> <p>V. Dependiente: Y = Desempeño laboral Dimensiones 2.1 Productividad 2.2 Compromiso Organizacional 2.3 Compensación Laboral</p> <p>Indicadores: 2.1 Cooperación 2.2 Desafíos 2.3 Identidad 2.4 Capacitación 2.5 Reconocimiento</p>	<p>Población: 198 Trabajadores del Establecimiento Penitenciario Chíncha</p> <p>Muestra: 131 empleados.</p>	<p>Método: Descriptivo</p> <p>Nivel de investigación: Descriptiva, Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p>  <p>Dónde: M: Muestra O: Observación V1: Rotación del Personal V2: Desempeño laboral r: nivel de relación o impacto entre las variables.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO IV: METODOLOGIA

Tipo de Investigación

Descriptiva:

Según (Hernandez S., Fernandez C., & Baptista L., 2006), en su libro Metodología de la Investigación, la Investigación descriptiva, "...busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población..."

Correlacional:

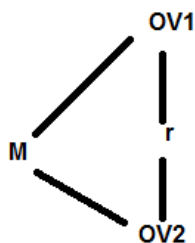
Según (Hernandez S., Fernandez C., & Baptista L., 2006), en su libro Metodología de la Investigación, sobre el estudio correlacional, "...La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas..."

El presente trabajo de investigación, optaremos por la investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo, describiendo un problema concreto y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes y pensamientos, tal y como son expresadas por ellos mismos y lo analizaremos en base a métodos estadísticos.

Diseño de la Investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente

natural, para luego analizarlos; este diseño implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Rotación del Personal

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

Unidad de análisis.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores del Establecimiento Penitenciario de Chíncha.

Población de estudio.

La población de estudio estará constituida por un total de 198 trabajadores.

Tamaño de muestra.

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores con relación a la variable: Desempeño laboral de los trabajadores del Establecimiento Penitenciario Chíncha.

Selección de muestra.

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, (ya que son 198).

Asimismo, se determinará la cantidad total de elementos muestrales con las que se gestionará respecto a los trabajadores con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Dónde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 198 trabajadores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50) (0.50) (198)] / [(0.05)^2 - (198 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50) (0.50)]$$

$$\boxed{n = 131}$$

Tamaño de muestra será de 131 trabajadores.

Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicaran las siguientes técnicas:

La técnica del análisis documental: Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

La técnica de la encuesta: utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: rotación del personal y desempeño laboral del personal del Establecimiento Penitenciario de Chíncha.

Tipo de Encuesta: Para la recolección de la información se eligió el tipo de encuesta con la Escala Likert que es una serie de enunciados permitiendo evaluar en qué grado una persona está de acuerdo o en desacuerdo con ellos. Es una manera común de evaluar actitudes, opiniones y más. Estas escalas son una interesante forma de recoger feedback sobre cualquier área.

Diseño de cuestionario

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO Variable Independiente: Rotación de Personal	ESCALA VALORATIVA	
Reglamentos			
1	¿Cree usted que las limitaciones, reglas y procedimientos administrativos que actualmente se aplican son las adecuadas?	Si	No
2	¿Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados?	Si	No
Cultura institucional			
3	¿Cree usted que sus pensamientos, creencias, principios y valores afectan en el desempeño de sus labores?	Si	No
4	¿Cree usted que los valores de la organización están acorde a los suyos?	Si	No
Satisfacción laboral			
5	¿Considera usted que la motivación, satisfacción, interés y colaboración entre sus compañeros de trabajo influyen en el desempeño de sus labores?	Si	No
6	¿Usted mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores?	Si	No
Condiciones laborales			
7	¿Cree usted que las normas de seguridad y salud empleadas por la institución son las adecuadas?	Si	No
8	¿Considera que se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?	Si	No
Comunicación			
9	¿Considera usted que la organización se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo?	Si	No
10	¿Cree usted que la comunicación que existe actualmente entre los colaboradores afecta en el desempeño de sus labores?	Si	No
N°	INDICADORES DEL ESTUDIO Variable Dependiente: Desempeño Laboral	ESCALA VALORATIVA	
Cooperación			
11	¿Considera usted que la cooperación está presente entre sus compañeros de trabajo, para el logro de objetivos y resolución de problemas?	Si	No
12	¿Considera usted que se logran objetivamente las metas trazadas mensualmente por su jefe directo?	Si	No
Desafío			
13	¿Cree usted que la organización le propone la rotación como un desafío para mejorar su rendimiento en la organización?	Si	No
14	¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna?	Si	No
Identidad			
15	¿Usted se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello permite alcanzar los objetivos institucionales?	Si	No
16	¿Considera usted que se siente parte de la organización?	Si	No
Capacitación			
17	¿Usted se preocupa por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación?	Si	No
18	¿Usted considera que recibe la formación necesaria por parte de la institución para desempeñar correctamente su trabajo?	Si	No

Reconocimiento			
19	¿Usted considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores?	Si	No
20	¿Cree usted que su jefe lo motiva constantemente para realizar su trabajo de forma afectiva?	Si	No

Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearan hipótesis estadísticas (Hipótesis General e Hipótesis Específicas), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación.

CAPITULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Resultados

Comprobación de hipótesis específica 1.

De acuerdo con la hipótesis específica relacionada a que la normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha; fueron 2 las preguntas realizadas que a continuación se mostrará a detalle cada una:

Pregunta 1:

¿Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados?

Tabla 1 Los reglamentos sobre la rotación del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	16,8	16,8	16,8
	NO	109	83,2	83,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

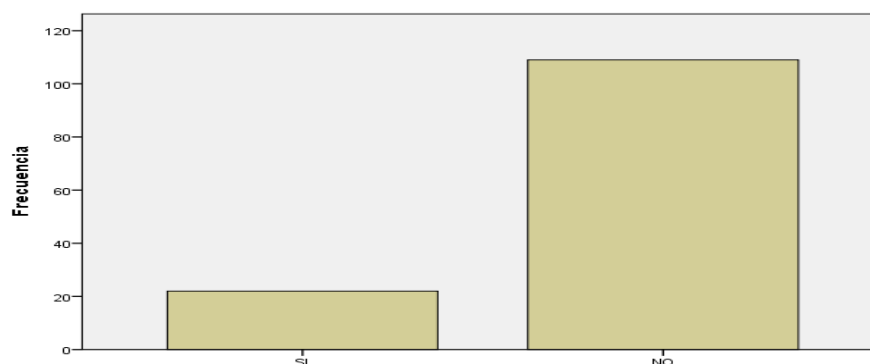


Figura 5 Los reglamentos sobre la rotación del personal

Interpretación:

En la tabla 4 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 16.8% considera que los reglamentos sobre la rotación del

personal si son los adecuados, por otro lado, el 83.2% considera que los reglamentos sobre la rotación del personal no son los adecuados .

Pregunta 2:

¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna?

Tabla 2 Puntualidad en la entrega de Trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	46	35,1	35,1	35,1
	NO	85	64,9	64,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

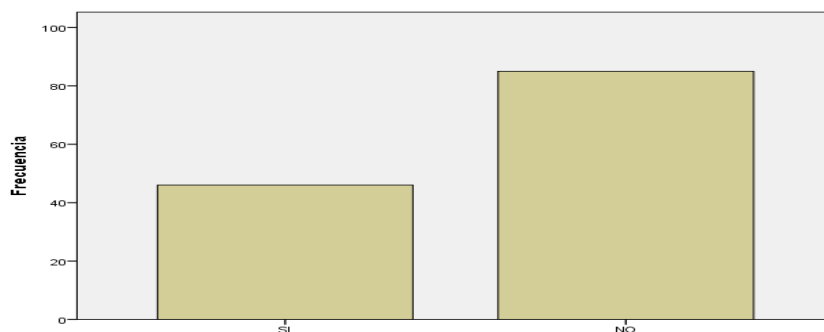


Figura 6 Puntualidad en la entrega de Trabajos

Interpretación:

El cuadro 14 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 35.1% considera que si puntual con la entrega de trabajo que se le asigna, por otro lado, el 64.9% considera que no es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna.

Comprobación de hipótesis específica 2.

La siguiente hipótesis específica es que el clima organizacional si relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha se llegó a este

resultado mediante la encuesta realizada a los trabajadores, las preguntas que se realizaron se detallan a continuación:

Pregunta 1:

¿Considera usted que se siente parte de la organización?

Tabla 3 Identificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	46	35,1	35,1	35,1
	NO	85	64,9	64,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

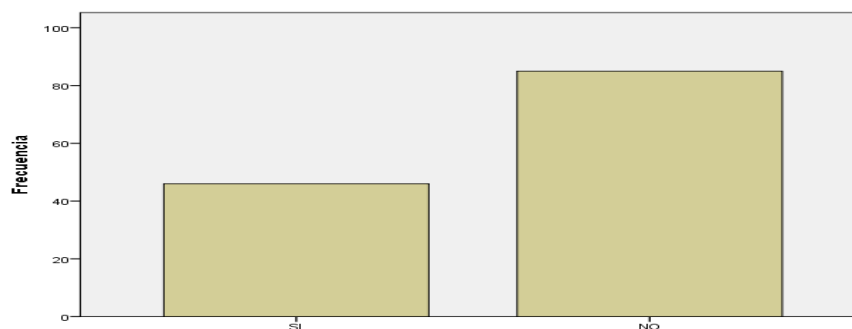


Figura 7 Identificación

Interpretación:

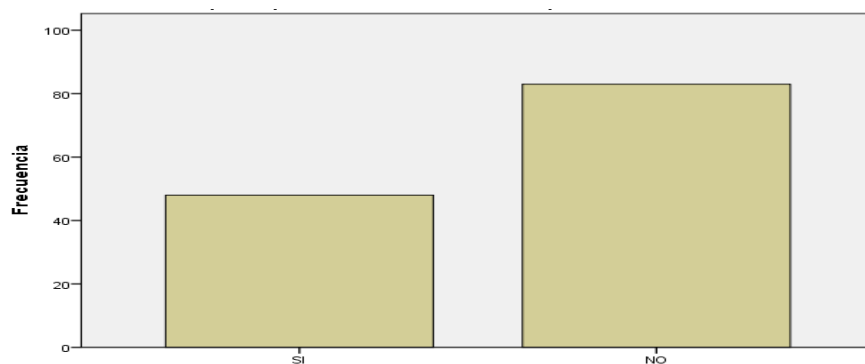
El cuadro 16 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 35.1% considera que si se siente parte de la organización, por otro lado, el 64.9% considera que no se siente parte de la organización.

Pregunta 2

¿Usted mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores?

Tabla 4 Actitud Positiva ante los cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	48	36,6	36,6	36,6
	NO	83	63,4	63,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Figura 8 Actitud Positiva ante los cambios**

Interpretación:

El cuadro 6 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 36.6% considera que si mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores, por otro lado, el 63.4% considera que no mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores.

Comprobación de hipótesis específica 3.

La tercera y última hipótesis específica es sobre las relaciones interpersonales y que no se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, dicho resultado se logró gracias al cuestionario realizado a los trabajadores, el cual las preguntas fueron: Considera usted que la organización se caracteriza por una buena

relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo? * ¿Usted considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores?

Pregunta 1:

¿Considera usted que la organización se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo?

Figura 9 Relación y Apoyo entre compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	15	11,5	11,5	11,5
	NO	116	88,5	88,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

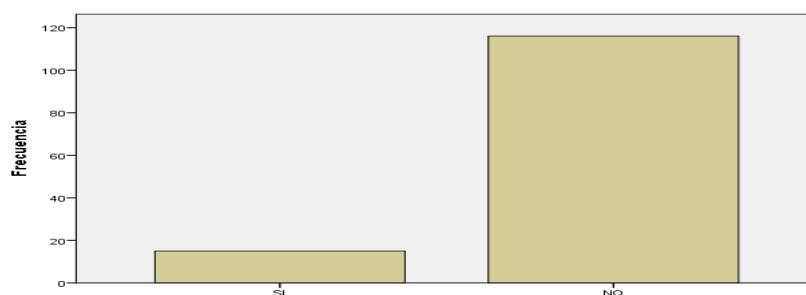


Figura 10 Relación y Apoyo entre compañeros

Interpretación:

El cuadro 9 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 11.5% considera que la organización si se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo, por otro lado, el 88.5% considera que la organización no se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo.

Pregunta 2:

¿Usted considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores?

Tabla 5 Reconocimientos Alcanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	95	72,5	72,5	72,5
	NO	36	27,5	27,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

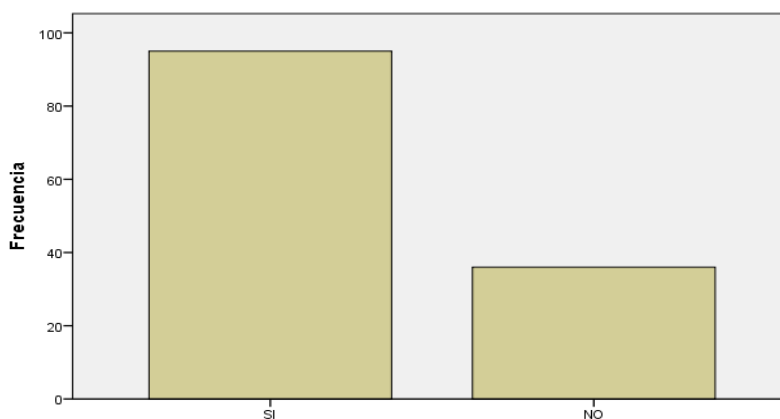


Figura 11 Reconocimientos Alcanzados

Interpretación :

El cuadro 19 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 72.5% si considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores, por otro lado, el 27.5% no considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores.

Comprobación de hipótesis general.

En la hipótesis general nos muestra que la rotación de personal si se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chincha, dicho resultado se logró determinar ya que se realizaron preguntas a los trabajadores, las preguntas y su resultado de cada uno se muestra a continuación: Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados? * ¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna?

Pregunta 1:

¿Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados?

Tabla 6 Reglamentos sobre la rotación del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	16,8	16,8	16,8
	NO	109	83,2	83,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

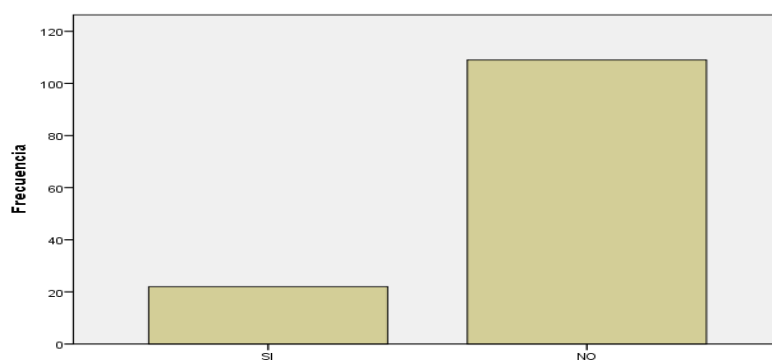


Figura 12 Reglamentos sobre la rotación del personal

Interpretación:

En la tabla 4 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 16.8% considera que los reglamentos sobre la rotación del personal si son los adecuados, por otro lado, el 83.2% considera que los reglamentos sobre la rotación del personal no son los adecuados.

Pregunta 2:

¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna?

Tabla 7 La entrega de trabajo que se le asigna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	46	35,1	35,1	35,1
	NO	85	64,9	64,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

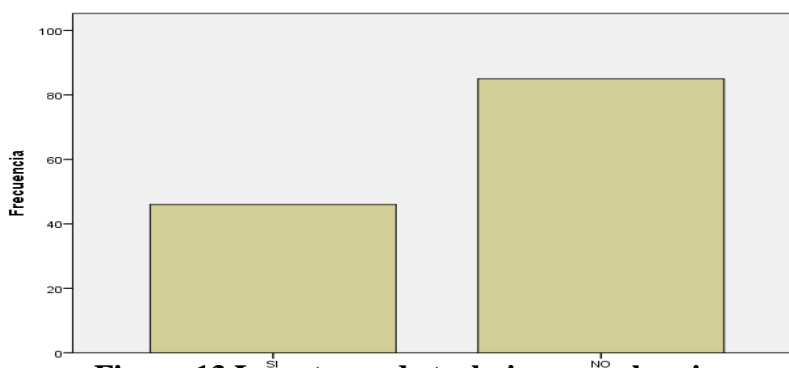


Figura 13 La entrega de trabajo que se le asigna

Interpretación:

El cuadro 14 muestra que de un total de 131 empleados encuestados del Establecimiento Penitenciario Chíncha, el 35.1% considera que si puntual con la entrega de trabajo que se le asigna, por otro lado, el 64.9% considera que no es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna.

Prueba de Hipótesis

La Prueba Chi-Cuadrada, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n ₁
F	G	H	I	J	n ₂
K	L	M	N	O	n ₃
P	Q	R	S	T	n ₄
U	V	W	X	Y	n ₅
n	n	n	n	n	n
6	7	8	9	10	

Resumen de procesamiento de casos.

Hipótesis general.

	Casos					
	N	Válido Porcentaje	N	Perdidos Porcentaje	N	Total Porcentaje
¿Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados? * ¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna?	131	100,0%	0	0,0%	131	100,0%

¿Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados?*¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna? tabulación cruzada

Recuento		¿Es puntual con la entrega de trabajo que se le asigna?		Total
		SI	NO	
¿Considera usted que los reglamentos sobre la rotación del personal son los adecuados?	SI	13	9	22
	NO	33	76	109
Total		46	85	131

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	6,671 ^a	1	,010		
Corrección de continuidad ^b	5,466	1	,019		
Razón de verosimilitud	6,376	1	,012		
Prueba exacta de Fisher				,014	,011
Asociación lineal por lineal	6,620	1	,010		
N de casos válidos	131				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,73.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Podemos observar que en este caso, la probabilidad estimada fue de 0.01, menor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir la variable X y Y son dependientes.

Resumen de Procesamiento de Casos

Hipótesis específica (1)

	Casos				
	Válido		Perdidos	Total	
	N	Porcentaje	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cree usted que las limitaciones, reglas y procedimientos administrativos que actualmente se aplican son las adecuadas? * ¿Usted se preocupa por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación?	131	100,0%	0,0%	131	100,0%

¿Cree usted que las limitaciones, reglas y procedimientos administrativos que actualmente se aplican son las adecuadas?* ¿Usted se preocupa por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación? tabulación cruzada.

Recuento				
		¿Usted se preocupa por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación?		Total
		SI	NO	
¿Cree usted que las limitaciones, reglas y procedimientos administrativos que actualmente se aplican son las adecuadas?	SI	18	12	30
	NO	28	73	101
Total		46	85	131

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	10,576 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	9,207	1	,002		
Razón de verosimilitud	10,191	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,002	,001
Asociación lineal por lineal	10,495	1	,001		
N de casos válidos	131				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,53.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En este caso, la probabilidad estimada fue de 0.010, menor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto aceptamos la hipótesis alterna del test Chi cuadrado, es decir la variable X y Y son dependientes.

Resumen de procesamiento de casos.

Hipótesis específica (2)

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Usted mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores? *	131	100,0%	0	0,0%	131	100,0%
¿Considera usted que se siente parte de la organización?						

¿Usted mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores? * ¿Considera usted que se siente parte de la organización? tabulación cruzada?

Recuento		¿Considera usted que se siente parte de la organización?		Total
		SI	NO	
¿Usted mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la institución para que no afecte en el desempeño de sus labores?	SI	23	25	48
	NO	23	60	83
Total		46	85	131

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	5,450 ^a	1	,020		
Corrección de continuidad ^b	4,599	1	,032		
Razón de verosimilitud	5,384	1	,020		
Prueba exacta de Fisher				,023	,016
Asociación lineal por lineal	5,408	1	,020		
N de casos válidos	131				

En este caso, la probabilidad estimada fue de 0.020, menor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto aceptamos la hipótesis alterna del test Chi cuadrado, es decir la variable X y Y son dependientes.

Resumen de procesamiento de casos.

Hipótesis específica (3).

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que la organización se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo? *						
¿Usted considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores?	131	100,0%	0	0,0%	131	100,0%

¿Considera usted que la organización se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo? * ¿Usted considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores? tabulación cruzada

Recuento				
		¿Usted considera que los reconocimientos alcanzados al establecimiento penitenciario hasta la actualidad han sido también por el desempeño de sus labores?		Total
		SI	NO	
¿Considera usted que la organización se caracteriza por una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo?	SI	14	1	15
	NO	81	35	116
Total		95	36	131

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	g 1	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	3,682 ^a	1	,055		
Corrección de continuidad ^b	2,597	1	,107		
Razón de verosimilitud	4,646	1	,031		
Prueba exacta de Fisher				,067	,044
Asociación lineal por lineal	3,654	1	,056		
N de casos válidos	131				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,12.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En este caso, la probabilidad estimada fue de 0.055, mayor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto aceptamos la hipótesis Nula del test Chi cuadrado, es decir la variable X y Y son independientes.

Discusión de Resultados

- La hipótesis General demuestra que de acuerdo a los resultados de la prueba del chi cuadrado la probabilidad estimada fue de 0.01, menor a 0.05 (nivel de significancia) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la rotación de personal si se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, de manera que la variable dependiente, que es, si el trabajador es puntual con la entrega del trabajo que se le asigna, si se relaciona con la variable independiente, que es, si son adecuados los reglamentos sobre la rotación del personal.

Analizando la parte teórico- conceptual según (Gonzales R., 2006) en su tesis de “la rotación del personal como un elemento laboral” nos dice que la variable dependiente que si el trabajador es puntual con el trabajo que se le asigna guarda relación con el entorno laboral y mediante sus reglamentos que ayudan a mejorar con el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores y todo aquellos factores externos que influyen de alguna manera en la rotación del personal, ya que si la institución implementa correctamente sus reglamentos los servidores penitenciarios estarán cómodos y podrán realizar su trabajo de manera rápida y eficaz

- La hipótesis específica 1 demuestra de acuerdo a los resultados de la prueba del chi cuadrado, la probabilidad estimada fue de 0.010, menor a 0.05 (nivel de significancia) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la normativa institucional, si se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, de manera que la variable independiente, que es, los trabajadores del establecimiento penitenciario de chíncha se están preparando académicamente para poder superarse laboralmente, si se relaciona con la variable dependiente, que son las limitaciones, reglas

y procedimientos administrativos, que se regulan a través de las normativas institucionales, que actualmente se aplican.

Analizando las fuentes bibliográficas según (Rubio L., 2003) en su proyecto de investigación sobre la “importancia de la rotación del personal en las empresas” nos dice, que debemos de tener en cuenta que la normativa institucional, tiene como objetivo fundamental el desarrollo de las personas y del desempeño de las mismas adecuadamente en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. El desarrollo de las actividades de todo servidor penitenciario reúne las condiciones de trabajo adecuadas para que puedan realizar sus tareas cotidianas con libertad y en condiciones de seguridad y dignidad; es por ello que ven la capacitación como un factor importante, ya que pueden postular a nuevos cargos si están debidamente capacitados, teniendo un mejor cargo y ganando una mayor remuneración, ya que actualmente el INPE está aplicando nuevas tecnologías en función a la gestión administrativa y se debe de tener un personal debidamente capacitado para que pueda desempeñarse dentro de la organización exitosamente y se puedan establecer vínculos laborales mas estables logrando un excelente clima laboral.

- La hipótesis específica 2 nos refiere de la misma forma que de acuerdo a la prueba de chi cuadrado, la probabilidad estimada fue de 0.020, menor a 0.05 (nivel de significancia) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula, nos quiere decir que el clima organizacional si se relaciona con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chincha. De manera que si influye que los trabajadores se sientan parte de la organización para que ellos mantengan siempre una actitud positiva ante cualquier hecho negativo que pueda surgir para que no pueda afectar el ambiente laboral.

Revisando las fuentes bibliográficas según (Bonifacio A. & Falconi P., 2016) en su investigación sobre “ el clima organizacional y desempeño laboral de los empleados de la empresa sociedad agrícola Virú” nos dice: que el jefe directo de cada área tiene la responsabilidad de poder generar a sus subordinados una visión diferente de su personalidad, de sus actitudes, aptitudes, competencias y habilidades, logrando al mismo tiempo establecer una balanza donde el mayor peso esté en las fortalezas y no en las debilidades, y donde, éste pueda dejar de lado los estados emocionales y los obstáculos lingüísticos que impidan ir en búsqueda de un clima laboral exitoso en la organización, debe de creer en las personas que tiene a cargo, potenciar sus competencias, sin dejar con ello de apreciar el aporte que pueden ofrecer otros involucrados en la organización, empoderarlos, identificarlos con la organización, motivarlos, hacer que ellos se sientan importantes con el manejo de una comunicación asertiva es muy importante, incentivando el liderazgo personal.

- Por otro lado, podemos observar que, todo lo contrario sucede con la hipótesis específica 3 ya que acepta la hipótesis nula y rechaza la hipótesis alterna, los resultados del chi cuadrado fueron que la probabilidad estimada fue de 0.020, menor a 0.05 (nivel de significancia) lo cual nos quiere decir que, Las relaciones interpersonales no se relacionan con el desempeño laboral en el Establecimiento Penitenciario de Chíncha, de manera que los reconocimientos alcanzados no dependen de una buena relación y apoyo entre sus compañeros de trabajo. Sin embargo, de acuerdo al cuestionario realizado a los trabajadores del establecimiento penitenciario demuestra que cada trabajador realiza su trabajo por un reconocimiento propio pero que le gustaría un apoyo y trabajo en equipo

de sus compañeros, ya que el trabajo en equipo conlleva una serie de beneficios organizacionales.

Por ello, según (Perez Aguinaga, 2013) en su investigación sobre “propuesta para reducir la rotación de personal en una distribuidora” nos dice, que si la empresa no valora y no reconoce a sus trabajadores como parte importante del logro de los resultados y de los objetivos, se irán a buscar una mejor oportunidad en donde se sientan cómodos y les brinden reconocimientos por sus esfuerzos en sus labores y que los hagan sentir que forman parte de la empresa, es por ello que el área de recursos humanos debería de reconsiderar un plan en el que motiven y exista una comunicación clara y concisa, de tomar en cuenta lo que suceda con los trabajadores ya que esto influye en su desempeño laboral, ya que no solo las áreas jerárquicas son las que logran el mayor trabajo en la organización siendo una entidad que se debe mucho a sus trabajadores y el área de recursos humanos es muy importante.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó que la hipótesis general que plantea que la rotación del personal se relaciona con el desempeño laboral, podemos observar que, en este caso la probabilidad estimada de la prueba chi-cuadrado fue de 0.01, menor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que se concluye que la rotación del personal si se relaciona con el desempeño laboral en el establecimiento penitenciario de chincha 2017.
2. Se comprobó que la hipótesis especifica 1 que plantea que la normativa institucional se relaciona con el desempeño laboral, podemos observar que, en este caso la probabilidad estimada de chi-cuadrado fue de 0.010, menor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que se concluye que la normativa institucional si se relaciona con el desempeño laboral en el establecimiento penitenciario de chincha 2017.
3. Se comprobó que la hipótesis especifica 2 que plantea que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, podemos observar que, en este caso la probabilidad estimada de chi-cuadrado fue de 0.020, menor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que se concluye que el clima organizacional si se relaciona con el desempeño laboral en el establecimiento penitenciario de chincha 2017.
4. Se comprobó que la hipótesis especifica 3 que plantea que las relaciones interpersonales se relaciona con el desempeño laboral, podemos observar que, en este caso la probabilidad estimada de chi-cuadrado fue de 0.055, mayor a 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto aceptamos la hipótesis Nula y rechazamos la hipótesis alterna,

lo que se concluye que las relaciones interpersonales no se relaciona con el desempeño laboral en el establecimiento penitenciario de chincha 2017.

RECOMENDACIONES

Al realizar el estudio de la investigación y comprobación de las hipótesis se dan las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda a la institución que realicen una evaluación antes de ejecutar la rotación de personal, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos verificamos que la rotación afecta al desempeño laboral. Dicha estrategia se contemplara convocar a colaboradores que cumplan con las exigencias requeridas en los puestos, para ello se les capacitara y evaluara; eligiendo al personal idóneo para el puesto de trabajo.
2. Se recomienda a la institución que revisen los lineamientos que regulan la Ley n° 29709, Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, en el artículo 28: refiere sobre la rotación que el servidor penitenciario, por necesidad institucional o del servicio, es reubicado periódicamente al interior de la institución, en cargos compatibles con el nivel adquirido, remuneración, grupo ocupacional y área de desempeño laboral. De esta manera se va a contribuir a que las aptitudes de todos los miembros de la organización potencien sus esfuerzos y se sientan cómodos en el desarrollo de sus actividades diarias.
3. Se recomienda a la institución aplicar un clima organizacional de tipo participativo, en el que se pueda impulsar la confianza con los colaboradores, fomentando la comunicación no solamente ascendente o descendente, sino también de forma lateral; logrando una relación de amistad y confianza entre los colaboradores de la institución. De esta manera se lograra que se integren todas las áreas del establecimiento penitenciario de Chíncha, incrementándose así la motivación hasta alcanzar el resultado deseado.

4. Se recomienda a la institución promover un ambiente de dialogo, en el que se puedan mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Se deberá fortalecer sus habilidades blandas para el desarrollo de una comunicación eficaz, creando vínculos de interacción recíproca entre los colaboradores, como por ejemplo: los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ansorena, A. (1996). 15 pasos para la seleccion de personal con exito. Barcelona: Grupo Planeta.
- Arias G., F. (1990). Administracion de Recursos Humanos. L.A.: Trillas.
- Baez L., C. (2010). Factores y Riesgos, Psicosociales, Formas, Consecuencias, Medidas y Buenas Practicas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene.
- Bennett, N., Blum, T., Long, R., & Roman, P. (1993). A Firm - Level Analysis of employee attrition. Georgia: Group and Organizacional Management.
- Bonifacio A., W., & Falconi P., M. (2016). El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Empresa Sociedad Agricola Virus S.A. Chinchá: Universida Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1296/tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrera, G. (1996). Apuntes de Catedra, Universidad Central de Chile. Comportamiento Organizacional, 23.
- Carpio, I. (2003). El Talento Humano en las Organizaciones . San Jose: Revista Tecnia.
- Cava Q., L. (2010). El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Persona Operativo. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3719/cava_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiang H., W., & Ming C., R. (2006). A Comparative Test of Two Employee Turnover. Prediction Models. Osaka: International Journal of Management.

- Chiavenato, I. (2001). (L. S. Arévalo, Ed.) Mexico: Mc Gril.
- Chiavenato, I. (2007). Tlanepantla, DF, Mexico: Mc Graw-Hill.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2002). ¿Evaluacion de desempeño? Por que no funcionan y como reemplazarlas. California: Grupo Editorial Norma.
- Congreso de la Republica. (18 de 01 de 1990). Congreso de la Republica. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de Congreso de la Republica:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/\\$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf)
- crece, s. h. (19 de enero de 2018). Obtenido de
<http://www.servir.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>
- Delgado, S. (03 de 12 de 2013). Psicología en la Red. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de Psicología en la Red: <http://www.psicologiaenlared.com/el-sindrome-de-ulises-el-impacto-psicologico-de-la-emigracion/>
- Dessler, G. (1996). Human Resource Management (Vol. 8). D.F., Mexico: Pearson.
- Diario El Peruano. (16 de 06 de 2011). Diario El Peruano. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de Diario El Peruano:
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29709.pdf>
- Diario El Peruano. (04 de 07 de 2013). Diario El Peruano. Recuperado el 21 de 12 de 2017, de Diario El Peruano: <http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- Diario el Peruano. (5 de 01 de 2017). Diario el Peruano. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de Diario el Peruano: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-incorpora-y-deroga-articul-decreto-legislativo-n-1324-1471010-3/>

- Diario El Peruano. (5 de Enero de 2017). Diario El Peruano. (E. Peruano, Ed.)
Recuperado el 16 de 12 de 2017, de Diario El Peruano:
http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Decretos/Legislativos/01325.pdf
- Diario Gestion. (01 de Febrero de 2013). ¿Qué debe hacer si se siente insatisfecho en su nuevo trabajo? (GESTION, Ed.) ¿Qué debe hacer si se siente insatisfecho en su nuevo trabajo?, pág. Diario Gestion. Recuperado el 14 de OCTUBRE de 2017, de
<https://gestion.pe/empleo-management/que-hacer-cuando-se-siente-insatisfecho-su-nuevo-trabajo-2058022#comentarios>
- Diaz B., F., & Montalban P., M. (2004). El individuo como unidad de analisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Barcelona: UOC.
- Dominguez P., R., & Sanchez Ll., F. (2013). Relacion Entre la Rotacion de Personal y la Empresa Cotton Textil S.A.A. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
Recuperado el 12 de 10 de 2017, de
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf
- El Diario El Peruano. (28 de 06 de 2008). Diario El Peruano. Recuperado el 21 de 12 de 2017, de Diario El Peruano: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/cas-1057/decreto-legislativo1057.pdf>
- El Diario El Peruano. (12 de 09 de 2013). El Diario El Peruano. Recuperado el 21 de 12 de 2017, de El Diario El Peruano: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto->

legislativo-que-regula-la-politica-integral-de-compe-decreto-legislativo-n-1153-987016-1/

- Espinoza, E. (2013). Rotacion de personal en una empresa retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012. Arequipa: Tesis de Licenciatura.
- Fields, D., Dingman, M., M.Roman, P., & Blum, T. (2005). Exploring Predictors of Alternatives Job Changes. Georgia: The British Psychological Society.
- Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A., & Meurs, J. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. Pittsburg: Journal of Managerial Issues.
- Garcia R., I. (2010). Estrategia para Disminuir la Rotacion de Personal en el Area de Cajas y Autoservicio de Papelera Dabo S.A de C.V. DF: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8406/A2.789.pdf?sequence=1>
- Garcia, M. (2001). La importancia de la evaluacion del desempeño. Antofagasta: Revista Proyecciones.
- Goncalvez, A. (12 de 12 de 1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (Sociedad Latino Americana para la Calidad (SLC)) Recuperado el 28 de 01 de 2018, de Geocities: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Gonzales R., M. (2006). La Rotacion de Personal como un Elemento Laboral. Monterrey: Universidad Autonoma de Nuevo Leon. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Gonzales, T., & Guillen, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider (Vol. 78). Chicago: Journal of Business Ethics.


- Griffeth, R., & Hom, P. (2001). *Rethinking Valued Employees*. London: Sage Publications.
- Hernandez S., R., Fernandez C., C., & Baptista L., P. (2006). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. 4ta Edicion). (R. Del Bosque Alayon, Ed.) Iztapalapa, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, A. (2008). *Elementos que inciden en la rotacion de personal de una organizacion de autoservicio*. Hidalgo: Tesis de licenciatura.
- <http://www.servir.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>. (2018). *Servir herramienta del Peru que crece*. Obtenido de <http://www.servir.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>
- Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público*. Nuevo Mexico: McGraw-Hill.
- Lara, P., & Almaraz, E. (2002). *Rotacion, Estructura de estímulos y aprendizaje tecnologico en la industria maquiladora del norte de Mexico*. Mexico: Sonora.
- Litwin, G., & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Martinez De I., M. (2007). *El concepto de productividad en el analisis Economico*. Mexico: Red de economia mundial.
- Meyer J., P., & Allen N., J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Chicago: Human Resource Management Review.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Un Enfoque de Estrategia* (Vol. 6ta). Mexico: McGraw - Hill Internacional.
- Mobley H., W. (1980). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading Mass. Virginia: Addison - Wesley Publishing.

- Nuñez B., M. (2007). Material de apoyo al seminario Gestion de la Productividad. Barquisimeto: Universidad Experimental Politecnica.
- Otero T., M., & Torres C., K. (2016). Plan de Mejora de la Gestión de Rotación de Personal y Siniestralidad para la División de Operaciones de una Empresa Contratista Minera. Lima: Universidad del Pacifico. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1548/Mayra_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Perez Aguinaga, F. (2013). Propuesta para reducir la rotacion de personal en la distribuidora de productor Coca - Cola de la ciudad de chiclayo. Chiclayo: Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/142/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulain, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. Chicago: Journal of Applied.
- Pritchard, R. P., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Boston: Organizational behavior Human Performance.
- Reyes, A. (2005). Administracion de Personal. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pretince Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). Administracion. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez Fernandez, A. (1998). Introduccion a la psicologia del trabajo y de las organizaciones. DF: Piramide.

- Rodriguez M., D. (1996). Gestion Organizacional. Santiago de Chile: Plaza y Valdes Editores.
- Rubio L., R. (2003). Importancia de la Rotacion del Personal en las Empresas Constructoras del Estado de Nayarit. Nayarit: Instituto Tecnologico de la Construccion. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rubio_Lopez_Raul_45093.pdf
- Silveria, M. (2014). El arte de las relaciones personales. Madrid: Alba.
- Villegas R., F. (2012). Causas de la Rotacion de Personal de Receptores Pagadores de la Region I Metropolitana de una Institucion Financiera. Guatemala de la Asuncion: Universidad Rafael Landivar. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>
- Werther, W. B. (2008). Administracion de recurso humanos (Sexta edicion ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Winslow T., F. (1999). Los Principios de la Administración Científica. New York, EE.UU.: Harper & Brothers.
- Winterton, J. (2004). A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention. Human Resource Development International, 375.
- Zalpa, G. (2002). Estudios sobre las Culturas Contemporaneas: La Cultura en las organizaciones empresariales. Colima: EBSCOHOST.
- Zupiria, X. (2015). Relaciones Interpersonales, Generalidades. Bilboa: Universidad del Pais vasco.

ANEXOS

ANEXO N°1 MODELO DE RESOLUCION DE ROTACION DE PERSONAL



Resolución Directoral

N° 0469-2017-INPE/OGA-URH

Lima, **05 JUN. 2017**

VISTOS, el Oficio N° 434-2017-INPE/18 de fecha 12 de mayo de 2017, el Memorando Múltiple N° 079-2017-INPE/01, de fecha 15 de mayo de 2017, los Oficios N° 333-2017-INPE/19, N° 048-2017-INPE/21, N° 154-2017-INPE/17, N° 072-2017-INPE/23, N° 560-2017-INPE/22.04.01, N° 179-2017-INPE/24 y N° 358-2017-INPE/20.04.02, de fecha 26 de mayo del 2017; el Oficio N° 1133-2017-INPE/14 de fecha 05 de junio del 2017 de la Dirección de Seguridad Penitenciaria, así como el Informe N° 327-2017-INPE/09.01-ERYD de fecha 05 de junio del 2017; y,

CONSIDERANDO:

Que, el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) es el organismo público ejecutor, descentralizado del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, ente rector del Sistema Penitenciario Nacional, cuyo objetivo es la Reeducación, Rehabilitación y Reinserción del penado a la sociedad; objetivo que responde al principio constitucional plasmado en el artículo 139° inciso 22 de la Constitución Política del Perú y es reconocido en el artículo II del Título Preliminar del Código de Ejecución Penal;

Que, el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) cuenta con autonomía normativa, financiera, administrativa y pliego presupuestal propio, encargado de dirigir y controlar técnica y administrativamente el Sistema Penitenciario Nacional, asegurando una adecuada política penitenciaria;

Que, mediante Oficio N° 434-2017-INPE/18, de fecha 12 de mayo del 2017, el Director de la Oficina Regional Lima informa que la retoma de la seguridad interna y externa del Establecimiento Penitenciario de Lurigancho, implica que el personal de seguridad que se asigne a dicho establecimiento penitenciario cuente con la experiencia y los perfiles adecuados para el manejo de la población penitenciaria que alberga, debido, principalmente, a las características y condiciones especiales que presenta el mencionado establecimiento penitenciario; por tal motivo, en consenso con la Subdirección Penitenciaria y el Equipo de Recursos Humanos, de su región, ha considerado pertinente, disponer la rotación de diversos servidores penitenciarios, desde los distintos establecimientos penitenciarios, ubicados dentro del ámbito de su competencia, para cumplir funciones de seguridad en el referido centro penitenciario;

Que, no obstante, el desarrollo de esta acción de personal, trae consigo que los distintos establecimientos penitenciarios de la Oficina Regional Lima, se vean disminuidos en cuanto al número de servidores de seguridad asignados a dichas dependencias, por lo que, a través del precitado oficio, propone la rotación de 184 servidores del régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 de las distintas Oficinas Regionales para los Establecimientos Penitenciarios de Ancón I, Callao, Cañete, Chimbote, Chíncha, Huacho, Huaral,

1 de 5

Huaraz, Ica, Miguel Castro Castro, Anexo Mujeres Chorrillos, Ancón II, Mujeres Chorrillos y Virgen de Fátima de la Oficina Regional Lima a fin de suplir a los agentes penitenciarios salientes; en este extremo, indica que dicha medida no sólo coadyuvará en evitar exceso de permanencia de los servidores en un mismo establecimiento penitenciario, sino que además contribuirá a evitar situaciones que pongan en riesgo la seguridad integral de los mencionados recintos penitenciarios;

Que, estando a ello, mediante Memorando Múltiple N° 079-2017-INPE/01, de fecha 15 de mayo del 2017, la Presidencia del Consejo Nacional Penitenciario requirió a las Oficinas Regionales Norte Chiclayo, Oriente Pucallpa, Centro Huancayo, Sur Oriente Cusco, Sur Arequipa, Altiplano Puno y Nor Oriente San Martín, poner a disposición, al personal de seguridad que consideren conveniente para prestar labores en las diferentes dependencias penitenciarias de la Oficina Regional Lima;

Que, asimismo mediante Resolución de Presidencia N° 130-2017-INPE/P, de fecha 29 de mayo del 2017 se autorizó a la Oficina Regional Lima a asumir el control de la seguridad interna y externa del Establecimiento Penitenciario de Lurigancho, del mismo modo dispuso que la Oficina Regional Lima y la Unidad de Recursos Humanos realicen las acciones de personal que sean necesarias, para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en la referida resolución;

Que, mediante Oficio N° 1133-2017-INPE/14 de fecha 05 de junio del 2017, la Dirección de Seguridad Penitenciaria, como parte del planeamiento para la consecución de la retoma del Establecimiento Penitenciario Lurigancho de la Oficina Regional Lima, valida la propuesta formulada por la Dirección de la Oficina Regional Lima mediante Oficio N° 434-2017-INPE/18, consecuentemente emite opinión favorable para la rotación de 181 servidores, a los establecimientos penitenciarios: Ancón I, Callao, Cañete, Chimbote, Chincha, Huacho, Huaral, Huaraz, Ica, Miguel Castro Castro, Anexo Mujeres Chorrillos, Ancón II, Mujeres Chorrillos y Virgen de Fátima de la Oficina Regional Lima que se detallan en el anexo que forma parte de la presente resolución, los que serán rotados para reforzar las medidas de seguridad en dichos establecimientos como medida de prevención de actos violentos (grescas y reyertas), ante el desplazamiento de personal al EP Lurigancho, por lo que requiere que la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos emita el acto resolutorio correspondiente;

Que, en el referido documento la Dirección de Seguridad Penitenciaria, señala que mediante los Oficios N° 333-2017-INPE/19, N° 048-2017-INPE/21, N° 154-2017-INPE/17, N° 072-2017-INPE/23, N° 560-2017-INPE/22.04.01, N° 358-2017-INPE/20.04.02 y N° 179-2017-INPE/24 los Directores de las Oficinas Regionales Sur Arequipa, Nor Oriente San Martín, Norte Chiclayo, Oriente Pucallpa, Sur Oriente Cusco, Centro Huancayo y Altiplano Puno, respectivamente, emiten opinión favorable a la rotación de personal que se detalla en el anexo que forma parte integrante de la presente resolución;



Resolución Directoral

N° 0469-2017-INPE/OGA-URH

Que, asimismo la referida Dirección indica que mediante Resolución Directoral N° 041-2017-INPE/OPP y Resolución Directoral N° 042-2017-INPE/OPP ambas de fecha 25 de mayo de 2017, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto realizó la transferencia presupuestal de la Dirección de Seguridad Penitenciaria a la Dirección Regional Lima para que asuma los gastos por cambios de colocación;

Que, mediante Informe N° 327-2017-INPE/09.01-ERYD de fecha 05 de junio del 2017, el Equipo de Remuneraciones y Desplazamientos de la Unidad de Recursos Humanos, señala que la rotación es la acción administrativa que consiste en la reubicación de un servidor al interior del INPE, para asignarle funciones según su nivel de carrera y grupo ocupacional alcanzados, y estando a que se cuenta con la opinión favorable de las direcciones regionales (...), resulta procedente la rotación de ciento ochenta y uno (181) servidores, pertenecientes al régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, conforme a lo solicitado por el Director de la Dirección de Seguridad Penitenciaria y por el Director de la Oficina Regional Lima;

Que, al respecto, el artículo 74° del Decreto Supremo N° 005-90-PCM, permite precisar la asignación de funciones que debe desempeñar un servidor dentro de su entidad, según su nivel de carrera, grupo ocupacional y especialidad alcanzados; asimismo, el artículo 131° del texto legal acotado dispone que los funcionarios y servidores deben supeditar sus intereses particulares a las condiciones de trabajo y a las prioridades fijadas por la autoridad competente en relación a las necesidades de la colectividad;

Que, por su parte, el artículo 3° del Decreto Supremo N° 003-2005-JUS, autoriza al Instituto Nacional Penitenciario a disponer las acciones de desplazamiento de personal necesarias a nivel nacional, exceptuándose, para tal efecto, de lo dispuesto en el artículo 78° del Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa, aprobado mediante Decreto Supremo N° 005-90-PCM, así como de las demás disposiciones que regulen el desplazamiento de personal;

Que, el literal f) del numeral 6.2 de la Directiva N° 003-2016-INPE/OGA "Desplazamiento de Personal del Instituto Nacional Penitenciario", aprobada mediante Resolución Presidencial N° 011-2016-INPE/P, de fecha 12 de enero de 2016, señala que *"La rotación por necesidad institucional tiene por objeto racionalizar los recursos humanos para optimizar el servicio, de acuerdo a la propuesta técnica de cada unidad orgánica como una práctica sana del sistema penitenciario. Los desplazamientos del personal serán autorizados mediante Resolución Presidencial (...). La permanencia del servidor desplazado en su nueva ubicación laboral (dependencia de destino), por el cual se genera y otorga la asignación económica será como plazo mínimo de 02 años"*;

Que, por su parte, el numeral 5.1 de la Directiva N° 002-2012-INPE "Programación, autorización y asignación de fondos al personal del Instituto

Nacional Penitenciario, por cambio de colocación", aprobada mediante Resolución Presidencial N° 043-2012-INPE/P, de fecha 20 de marzo de 2012, dispone que la asignación de fondos para gastos por cambio de colocación se otorga a los servidores que por estricta necesidad de servicio sean trasladados por la entidad para cumplir funciones a un lugar geográfico diferente al de su residencia habitual, cuyo monto se establece según escala por cambio de colocación descrita en el numeral 6.2. de la citada directiva;

Que, a través del artículo 1° del Decreto Legislativo N° 1325, se declara en emergencia el Sistema Nacional Penitenciario y el Instituto Nacional Penitenciario, por razones de seguridad, salud, hacinamiento, y deficiente infraestructura por el periodo de veinticuatro meses, a fin de revertir la aguda crisis que atraviesan los establecimientos penitenciarios a nivel nacional; asimismo el artículo 15°, literal 2, del mencionado dispositivo legal, faculta al INPE a efectuar el desplazamiento del personal por necesidad institucional y seguridad penitenciaria, conforme a la normativa de la materia;

Que, mediante Resolución Presidencial N° 473-2016-INPE/P de fecha 30 de diciembre del 2016, el Presidente del Consejo Nacional Penitenciario delegó de manera exclusiva al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración a ejecutar los desplazamientos de rotación de personal en la sede central y de una Oficina Regional a otra, conforme a su régimen laboral;

Contándose con las visaciones de la Dirección de Seguridad Penitenciaria y del Equipo de Remuneraciones y Desplazamientos de la Unidad de Recursos Humanos; y,

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 654 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 015-2003-JUS, Decreto Legislativo N° 276 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Decreto Legislativo N° 1325, Decreto Supremo N° 003-2005-JUS, Decreto Supremo N° 009-2007-JUS, y en uso de las facultades conferidas mediante Resolución Presidencial N° 473-2016-INPE/P, Resolución Presidencial N° 066-2017-INPE/P,

SE RESUELVE:

ARTICULO 1°.- ROTAR a los establecimientos penitenciarios de la Oficina Regional Lima a ciento ochenta y uno (181) servidores detallados en el anexo que forma parte integrante de la presente resolución.

ARTICULO 2°.- PRECISAR, que los precitados servidores deberán de presentarse a su dependencia de destino el día viernes 09 de junio de 2017.



Resolución Directoral

N° 0469 -2017-INPE/OGA-URH

ARTICULO 3°.- PRECISAR, que la Oficina Regional Lima, asumirá los viáticos por pasaje y cambio de colocación que ocasione el desplazamiento de los aludidos servidores.

ARTÍCULO 4°.- Dejar sin efecto todo acto o disposición que se oponga a lo dispuesto en la presente resolución.

ARTICULO 5°.- REMITIR, copia de la presente Resolución a los interesados, Presidencia del Consejo Nacional Penitenciario, Vicepresidencia del Consejo Nacional Penitenciario, Tercer Miembro del Consejo Nacional Penitenciario, Secretaría General, Dirección de Seguridad Penitenciaria, Oficina General de Administración, Oficina Regional Lima, Oficina Regional Nor Oriente San Martín, Oficina Regional Norte Chiclayo, Oficina Regional Centro Huancayo, Oficina Regional Oriente Pucallpa, Oficina Regional Sur Arequipa, Oficina Regional Sur Oriente Cusco, Oficina Regional Altiplano Puno e instancias pertinentes, para los fines correspondientes.

Regístrese y comuníquese



Ing. DANTE RAMOS VALDES
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos (e)
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO



OGA-URH
BRV/mm

ANEXO

N°	AP. NOM	OORR	ORIGEN	DESTINO	Nivel	Funciones
1	ACEITUNO DIAZ HECTOR ANTONIO	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
2	APAZA JAEN LENIN LINDO	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
3	FLORES RAMOS ROXANA YANETH	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
4	PEREZ CONDORI CARLOS IGNACIO	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
5	TORRES AGUILAR LILIAN PAOLA	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
6	TUNI VALDIVIA JUSTO VICTOR	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
7	VILLALTA GALLEGOS JOSÉ LUIS	ORAP	E.P. Juliaca	E.P. Ica	STF	Seguridad
8	PANGCA PARI ROXANA GLORIA	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Ica	STF	Seguridad
9	CACERES BALCONA YOVANA	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Ica	STF	Seguridad
10	ARMUTO TAYRO CARMEN	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
11	ALCOS TITO YENNY MILAGROS	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
12	YANA COILA ALIPIO HUGO	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
13	CRUZ ASQUI SAMMY YANDI	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
14	ALVARADO HORNA DAYSI ARACELI	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
15	FLORES RAMOS GUADALUPE MARILU	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
16	MEDINA FLORES MABEL YOSHIDA	ORAP	E.P. Lampa	E.P. Chincha	STF	Seguridad
17	HERRERA MINAYA MILGUAR	ORAP	E.P. Puno	E.P. Ica	STF	Seguridad
18	AYMA YUPANQUI ROLANDO	ORAP	E.P. Puno	E.P. Ica	STF	Seguridad
19	LLUNGO MAMANI EDWIN FOARD	ORAP	E.P. Puno	E.P. Ica	STF	Seguridad
20	QUISPE CRUZ YUSMIN	ORAP	E.P. Puno	E.P. Chincha	STF	Seguridad
21	VELASQUEZ HUANCA PATRICIA	ORAP	E.P. Puno	E.P. Chincha	STF	Seguridad
22	DIAZ MAMANI SEBASTIAN FLAVIO	ORAP	E.P. Puno	E.P. Ica	STF	Seguridad
23	CONDORI CANAZA RICHARD NELSON	ORAP	E.P. Puno	E.P. Chincha	STF	Seguridad
24	MAMANI PARI HECTOR VALERIO	ORAP	E.P. Puno	E.P. Chincha	STF	Seguridad
25	ARAUJO HERRERA PETER STEVENSON	ORAP	E.P. Puno	E.P. Chincha	STF	Seguridad
26	MAYTA LLACUA JOSÉ LUIS	ORC	E.P. Chanchamayo	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
27	CAHUANA TACSA JIM PAUL	ORC	E.P. Concepción	E.P. Chincha	STF	Seguridad
28	CRISPIN CCORA DANTE RAMIRO	ORC	E.P. Concepción	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
29	GAGO MELGAR MANUEL ALEJANDRO	ORC	E.P. Concepción	E.P. Chincha	STF	Seguridad
30	GUERRA SOQUALAYA PATRICIA GINA	ORC	E.P. Concepción	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
31	GUTARRA VIZZI ALEX	ORC	E.P. Concepción	E.P. Callao	STF	Seguridad
32	HINOSTROZA MAYHUASCA ROGER LEYTON	ORC	E.P. Concepción	E.P. Callao	STF	Seguridad



33	JIMENEZ RIVERA ZULMA NATALI	ORC	E.P. Concepción	E.P. Ica	STF	Seguridad
34	JULCA ALRIS MARLON NICOLAS	ORC	E.P. Concepción	E.P. Cañete	STF	Seguridad
35	MARIN EVANGELISTA GERALDINE JULIA	ORC	E.P. Concepción	E.P. Cañete	STF	Seguridad
36	MORALES ARTEAGA CHRISTIAN JHAJHIR	ORC	E.P. Concepción	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
37	TINOCO SOTO JESÚS	ORC	E.P. Concepción	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
38	URDANEGUI LEDESMA JUAN PABLO	ORC	E.P. Concepción	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
39	CHINO MAYNA REYNALDO	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
40	DE LA CRUZ RAMIREZ SANDRA SHADA	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Huaral	STF	Seguridad
41	ESPIRITU MERLO WILLIAN	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Cañete	STF	Seguridad
42	FELICES PRADO GICELA	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Cañete	STF	Seguridad
43	FLORES AYALA SARA ARASELI	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
44	HUICHO CHOCCE ELIAS	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
45	MATOS MEDINA GILMAR	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
46	MELGAR LAZO LEONEV RIDER	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
47	MENDOZA PALOMINO SONIA	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
48	ORE QUISPE ENEDINA	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Virgen de Fátima	STF	Seguridad
49	PALACIOS GALLARDO EDDER VIDAL	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Callao	STF	Seguridad
50	TINEO BALBOA YANET	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Anexo Chomillos	STF	Seguridad
51	YARANGA TORRE WILLIAM WILSON	ORC	E.P. Ayacucho	E.P. Anexo Chomillos	STF	Seguridad
52	QUISPE HUAMAN HILDA	ORC	E.P. Huanta	E.P. Huaral	STF	Seguridad
53	REYNOSO AGUILAR EDDA	ORC	E.P. Huanta	E.P. Huacho	STF	Seguridad
54	VILLANUEVA AVENDAÑO WILDER	ORC	E.P. Huanta	E.P. Callao	STF	Seguridad
55	CHAMORRO CAJA PAUL CRISTHIAN	ORC	E.P. Jauja	E.P. Chíncha	STF	Seguridad
56	DE LA CRUZ SALVADOR WILVER	ORC	E.P. Jauja	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
57	DE LA CRUZ SANCHEZ NÉSTOR JOEL	ORC	E.P. Jauja	E.P. Chíncha	STF	Seguridad
58	GALEAS ALARCON JAVIER FERNANDO	ORC	E.P. Jauja	E.P. Chíncha	STF	Seguridad
59	GUTIERREZ TINOCO MICHAEL JOSHELIN	ORC	E.P. Jauja	E.P. Cañete	STF	Seguridad
60	OCHOA ESPEJO WILLIAM DONACHIE	ORC	E.P. Jauja	E.P. Cañete	STF	Seguridad
61	RAYMUNDO GUIDOTTI MARIA DEL PILAR	ORC	E.P. Jauja	E.P. Huacho	STF	Seguridad
62	SOCUALAYA NAVARRO ILIANA LIZETH	ORC	E.P. Jauja	E.P. Cañete	STF	Seguridad
63	CCANTO RODRIGUEZ DAVID MORONI	ORC	E.P. La Oroya	E.P. Chíncha	STF	Seguridad
64	CAMARENA ALVARADO ROBERTO CARLOS	ORC	E.P. Huancavelica	E.P. Chíncha	STF	Seguridad
65	YARINGAÑO CASTRO HENRY PERCY	ORC	E.P. Huancavelica	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
66	ABAD ARISMENDIZ JENNIFER	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
67	ABANTO JURUPE JESSICA PATRICIA	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad



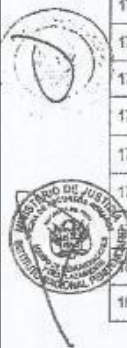
68	ARRUNATEGUI QUIROZ CLARITA CONSUELO	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
69	ESTELA ROJAS LUZ SOVEIDA	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
70	GUERRERO GARCÍA CARLOS DAVID	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
71	LLONTOP ZAPATA CARLOS EDILBERTO	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
72	BASURTO ESPEJO GILMAR OMAR	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
73	PEREZ TESEN KARINA PILAR	ORN	EP. Mujeres de Trujillo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
74	CUBAS HERRERA CESAR ARTEMIO	ORN	E.P. Cajamarca	E.P. ANCON II	STF	Seguridad
75	HUACHO BALTAZAR JIMMY	ORN	E.P. Cajamarca	E.P. HUACHO	STF	Seguridad
76	HUARIPATA ROJAS OSWALDO	ORN	E.P. de Cajamarca	E.P. CALLAO	STF	Seguridad
77	PERLECHE CHUQUILIN ANA M.	ORN	E.P. de Cajamarca	E.P. Huacho	STF	Seguridad
78	PUERTAS LUZON JAROL JUNIOR	ORN	E.P. de Cajamarca	E.P. Calleo	STF	Seguridad
79	RUBIO DIAZ ESLI	ORN	E.P. de Cajamarca	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
80	DIAZ VASQUEZ RICHARD THOMAS	ORN	E.P. Chiclayo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
81	JUAREZ PEREZ EDWIN JULIO	ORN	E.P. Chiclayo	E.P. Huacho	STF	Seguridad
82	MONJA CASTILLO CARLOS EFRAIN	ORN	E.P. Chiclayo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
83	AREVALO CORONADO MARCO ANTONIO	ORN	E.P. Chota	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
84	ALCEDO ANGELES ELIO FRANCISCO	ORN	E.P. Jaén	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
85	OLIVOS FLORES JEIMY MARGOT	ORN	E.P. Jaén	E.P. Huacho	STF	Seguridad
86	PINTADO CHUMACERO HEBER	ORN	E.P. Jaén	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
87	BERNAL CABADA MARIA LETICIA	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
88	FERNÁNDEZ SUAREZ WILLY	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
89	GONZALES CABREJOS EDUARDO JUNIOR	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Callao	STF	Seguridad
90	JUAREZ PÉREZ SANDRA MAGALY	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
91	MACHUCA FERNÁNDEZ CRISTHIAN YEISS	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
92	QUISPE FLORES MIGUEL ANGEL	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
93	REQUEJO URIARTE LUIS M.	ORN	E.P. Pacasmayo	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
94	ALVARADO CUBAS ANGEL DAVID	ORN	E.P. Piura	E.P. Virgen de Fátima	STF	Seguridad
95	MIÑOPE RIVERA JONATAN MICHEL	ORN	E.P. Piura	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
96	PINZON SUCLUPE JUAN MIGUEL	ORN	E.P. Piura	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
97	ABANTO JURUPE ALAN JONATHAN	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
98	AYALA SANDOVAL ÁLVARO DANILO	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
99	GUEVARA FERNÁNDEZ ALEXANDER ESTIVEN	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Calleo	STF	Seguridad
100	GUEVARA GUERRERO JOSÉ LUIS	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Huacho	STF	Seguridad





101	LARA CUSMA ANTONOR	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Callao	STF	Seguridad
102	MORALES FIGUEROA KATIA SHEYLA	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
103	MORANTE PELAEZ DIEGO ARMANDO MIGUEL	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
104	PALACIOS TICLAHUANCA DILVER	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
105	PEÑA LIZAMA EDWIN ALEXANDER	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
106	TAPIA SANCHEZ JANETH	ORNOSM	EP Bagua Grande	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
107	MORALES PIZARRO CARLOS ALBERTO	ORNOSM	EP Iquitos Mujeres	E.P. Chincha	STF	Seguridad
108	ANTIALÓN ZAPATA ALICIA MAGALY	ORNOSM	EP Iquitos Varones	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
109	ARROYO PAREDES, FRANK BRUCE	ORNOSM	EP Moyobamba	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
110	TERRONES GOMEZ JUAN CARLOS	ORNOSM	EP Moyobamba	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
111	VASQUEZ MURRIETA SEGUNDO GLICERIO	ORNOSM	EP Pampas de Santangüillo	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
112	MORENO MORA ELAINE	OROP	E.P. Cerro de Pasco	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
113	CARRIÓN SANTOS JESÚS HENRY	OROP	E.P. Cerro de Pasco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
114	AZADO CRUZ FREDDY ARTURO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
115	CRESPO RIVERA ANGELO MOISES	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
116	ORIZANO LEIVES MÁXIMO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
117	SANCHEZ CALERO ADRIANO CESAR	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
118	TRUJILLO RAMOS HÉCTOR FERNANDO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Virgen de Fátima	STF	Seguridad
119	VELÁSQUEZ GERÓNIMO JUAN CARLOS	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
120	DEL ÁGUILA SOTO NÚLER ARTEMIO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
121	DÍAZ QUISPE ALVER LEANDRO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
122	ESTEBAN VALVERDE MARÍA LUZ	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
123	HUANCA SILVA ROBIN HEMBERSON	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
124	RODRÍGUEZ PAGAN MARINO ENRIQUE	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
125	ROJAS CHÁVEZ JHON MICHAEL	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
126	VILLANUEVA ROSALES SHEILA MABEL	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
127	ÁVILA SALVADOR PEDRO LEANDRO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Cañete	STF	Seguridad
128	MORALES ESPINOZA JHON	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Cañete	STF	Seguridad
129	RIVERA ÁVILA EDER ELIZER	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
130	ALIAGA MONTEJO HANS	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
131	ARIAS BACA GERSON MIGUEL	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
132	CHÁVEZ CRESPO FABILIANA ALIDA	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
133	GUTARRA URETA MARILÚ PALMIRA	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
134	HUACACHINO MINAYA YORI	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad

101	LARA CUSMA ANTONOR	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Calleo	STF	Seguridad
102	MORALES FIGUEROA KATIA SHEYLA	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
103	MORANTE PELAEZ DIEGO ARMANDO MIGUEL	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
104	PALACIOS TICLAHUANCA DILVER	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
105	PEÑA LIZAMA EDWIN ALEXANDER	ORN	E.P. Tumbes	E.P. Chimbote	STF	Seguridad
106	TAPIA SANCHEZ JANETH	ORNOSM	EP Bagua Grande	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
107	MORALES PIZARRO CARLOS ALBERTO	ORNOSM	EP Iquitos Mujeres	E.P. Chincha	STF	Seguridad
108	ANTIALÓN ZAPATA ALICIA MAGALY	ORNOSM	EP Iquitos Varones	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
109	ARROYO PAREDES, FRANK BRUCE	ORNOSM	EP Moyobamba	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
110	TERRONES GOMEZ JUAN CARLOS	ORNOSM	EP Moyobamba	E.P. Ancón I	STF	Seguridad
111	VASQUEZ MURRIETA SEGUNDO GLICERIO	ORNOSM	EP Pampas de Sanangulillo	E.P. Miguel Castro C.	STF	Seguridad
112	MORENO MORA ELAINE	OROP	E.P. Cerro de Pasco	E.P. Huaraz	STF	Seguridad
113	CARRIÓN SANTOS JESÚS HENRY	OROP	E.P. Cerro de Pasco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
114	AZADO CRUZ FREDDY ARTURO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
115	CRÉSPO RIVERA ANGELO MOISES	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
116	ORIZANO LEIVES MÁXIMO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
117	SÁNCHEZ CALERO ADRIANO CESAR	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
118	TRUJILLO RAMOS HÉCTOR FERNANDO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Virgen de Fátima	STF	Seguridad
119	VELÁSQUEZ GERONIMO JUAN CARLOS	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
120	DEL ÁGUILA SOTO NÚLER ARTEMIO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
121	DÍAZ QUISPE ALVER LEANDRO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
122	ESTEBAN VALVERDE MARÍA LUZ	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
123	HUANCA SILVA ROBIN HEMBERSON	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
124	RODRIGUEZ PAGAN MARINO ENRIQUE	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
125	ROJAS CHÁVEZ JHON MICHAEL	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
126	VILLANUEVA ROSALES SHEILA MABEL	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
127	ÁVILA SALVADOR PEDRO LEANDRO	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Cañete	STF	Seguridad
128	MORALES ESPINOZA JHON	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Cañete	STF	Seguridad
129	RIVERA ÁVILA EDER ELIZER	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
130	ALIAGA MONTEJO HANS	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
131	ARIAS BACA GERSON MIGUEL	OROP	E.P. Huánuco	E.P. Ancón II	STF	Seguridad
132	CHÁVEZ CRÉSPO FABIANA ALIDA	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
133	GUTARRA URETA MARILÚ PALMIRA	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad
134	HUACACHINO MINAYA YORI	OROP	E.P. Huánuco	E.P.M. Chorrillos	STF	Seguridad



170	BUSTAMANTE TITO JULIO CRISTIAN	ORSO	EP Cusco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
171	CHIHUANTITO GUTIERREZ EDGAR	ORSO	EP Quillabamba	E.P. Ica	STF	Seguridad
172	LIMACHI VELASQUEZ YURY	ORSO	EP Quillabamba	E.P. Chincha	STF	Seguridad
173	MAMANI MACHACA NELLY BRIGIDA	ORSO	EP Quillabamba	E.P. Chincha	STF	Seguridad
174	PINEDA SANCHEZ LEONOR MARIZOL	ORSO	EP Quillabamba	E.P. Chincha	STF	Seguridad
175	SALAZAR PALOMINO JOEL	ORSO	EP Quillabamba	E.P. Chincha	STF	Seguridad
176	UMPIRE RODRIGUEZ JUAN ALBERTO	ORSO	E.P. M. Cusco	E.P. ICA	STF	Seguridad
177	OVIEDO GUZMAN CARINA	ORSO	E.P. M. Cusco	E.P. Ica	STF	Seguridad
178	CHURUPA MALDONADO DIANA MARLENY	ORSO	E.P. M. Cusco	E.P. Ica	STF	Seguridad
179	ROSA GUZMAN CESAR VALENTIN	ORSO	E.P. M. Cusco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
180	CISNEROS SALCEDO YASHIRA MILUSKA	ORSO	E.P. M. Cusco	E.P. Chincha	STF	Seguridad
181	MEDINA CANDIA JHOMER JULIO	ORSO	E.P. M. Cusco	E.P. Chincha	STF	Seguridad