

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



El clima laboral y la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A. en el periodo 2024.

Tesis presentada por la Bachiller:

Valencia Villafuerte, Joselyn Verith

ORCID: 0000-0003-3412-3626

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesor:

Mg. Molina Rodriguez, Fredy Nicolas

ORCID: 0000-0002-9596-2530

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 22 de Abril del 2025

Dictamen: 013248-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 013248, presentado por:

2023001892 - VALENCIA VILLAFUERTE JOSELYN VERITH

Titulado:

**EL CLIMA LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA NACIONAL DE
LA COCA S.A. EN EL PERIODO 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29311173 - ANTEZANA ABARCA NICOLAS CESAR ALFONSO
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29738321 - CRUZ VILLEGAS PEDRO JESUS
DICTAMINADOR**



EL CLIMA LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. EN EL PERIODO 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

27%	26%	8%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

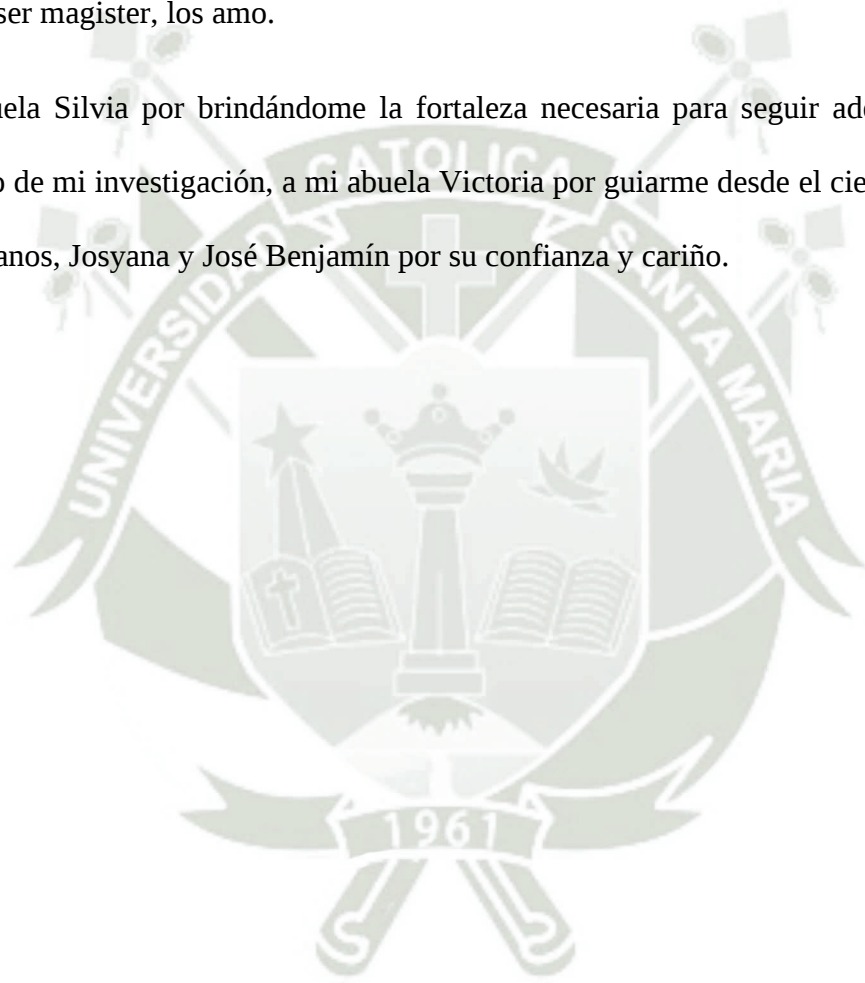
FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	9%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.uandina.edu.pe	4%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Universidad Andina del Cusco	2%
	Trabajo del estudiante	
5	repositorio.usmp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
7	repositorio.upn.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
8	tesis.ucsm.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación en especial a mis padres José Luis y Verith por ser mi sostén constante, por siempre brindarme su amor y apoyo, ser mis guías de mi día a día, por su soporte, confianza y motivación en este proceso de investigación, y por ayudarme a cumplir mi sueño de ser magister, los amo.

A mi abuela Silvia por brindándome la fortaleza necesaria para seguir adelante durante el transcurso de mi investigación, a mi abuela Victoria por guiarme desde el cielo y finalmente a mis hermanos, Josyana y José Benjamín por su confianza y cariño.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, la Virgen María Auxiliadora y a Santa Rosa de Lima por darme la vida, la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para guiarme y permitirme lograr convertir en realidad mi sueño de ser magister. Agradecer a mis padres por su amor incondicional y por siempre apoyarme y aconsejarme en mi vida profesional y personal.

Mi sincero agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Católica Santa María, por brindarme una formación integral y un entorno propicio para el aprendizaje fue elemental para el desarrollo de la presente investigación, así como a los señores dictaminantes por su paciencia, sus aportes y direccionamiento para desarrollar el presente trabajo.

Mi agradecimiento a mi asesor el Maestro Fredy Rodríguez Molina por su orientación, paciencia, y compromiso en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Y finalmente, agradezco a todos mis docentes de la maestría Gerencia Social y Recursos Humanos por la valiosa formación que he recibido, Gracias por permitirme vivir esta experiencia transformadora.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A en el periodo 2024, con el objetivo de poder identificar si existe una relación entre clima laboral y la rotación de personal en dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024, el estudio utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo de investigación, y se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a la población total conformada por 155 empleados a nivel nacional de la Empresa Nacional de la Coca SA en el periodo 2024, el instrumento contiene 23 ítems respecto a las variables clima laboral y 24 ítems respecto a la variable rotación de personal, cuentan con una confiabilidad de 0.951 y 0.953 medida por el alfa de Cronbach respectivamente. En base a los resultados obtenidos se determinó que existe una relación positiva débil entre las variables con un $p=0.000<0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, y un $r= 0.293$ con la correlación de Spearman, aceptando la hipótesis planteada donde se determina que hay una relación entre las variables. Este trabajo de investigación concluyó que, cuando el clima laboral dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A. es favorable, la rotación de personal se mantiene en niveles adecuados. Por el contrario, si el clima laboral es desfavorable, la rotación de personal será inadecuada, No obstante, es importante considerar que existen otros factores dentro de la organización que también influyen en esta relación. Estos resultados respaldan lo señalado en la descripción del problema.

Palabras claves:

Clima laboral, rotación de personal, entorno laboral.

ABSTRACT

This research work was developed within the Empresa Nacional de la Coca S.A. in the period 2024, with the aim of being able to identify if there is a relationship between work environment and staff turnover in the Empresa Nacional de la Coca S.A period 2024, the study used a quantitative approach, non-experimental design, descriptive research scope, and the questionnaire was used as an instrument, which was applied to the total population made up of 155 workers nationwide of the Empresa Nacional de la Coca S.A in the period 2024, the instrument contains 23 items regarding the work environment variables and 24 items regarding the staff turnover variable, they have a reliability of 0.951 and 0.953 measured by Cronbach's alpha respectively. Based on the results obtained, it is estimated that there is a weak positive relationship between the variables with a $p = 0.000 < 0.05$, in the Chi-square test, and an $r = 0.293$ with the Spearman evaluation, accepting the proposed hypothesis where it is determined that there is a relationship between the variables. This research concluded that, when the work environment at the Empresa Nacional de la Coca S.A is favorable, staff turnover remains at adequate levels. On the contrary, if the work environment is unfavorable, staff turnover will be inadequate. However, it is important to consider that there are other factors within the organization that also influence this relationship. These results support what is stated in the description of the problem.

Keywords:

Work environment, staff turnover, work environment

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

HIPÓTESIS 3

OBJETIVOS..... 3

Objetivo General..... 3

Objetivos específicos 3

CAPITULO I..... 5

MARCO TEÓRICO 6

1. Marco teórico 6

1.1. Clima laboral 6

1.1.1. Definición del clima laboral:..... 6

1.1.2. Importancia del clima laboral..... 7

1.1.3. Teorías del clima laboral 7

1.1.4. Indicadores del clima laboral 10

1.1.5. Subindicadores del clima laboral 11

1.2. Rotación del personal: 13

1.2.1. Definición de la rotación de personal 13

1.2.2. Teorías de la rotación de personal 14

1.2.3. Indicadores de la rotación del personal.....	15
1.2.4. Subindicadores del clima laboral	17
1.3. Clima laboral y la rotación de personal.....	18
1.4. Operacionalización de la variable	20
2. Análisis de antecedentes investigativos.....	22
2.1. Antecedente 1:.....	22
2.2. Antecedente 2:.....	23
2.3. Antecedente 3:.....	24
2.4. Antecedente 4:.....	25
2.5. Antecedente 5:.....	26
2.6. Antecedente 6:.....	26
CAPITULO II	28
METODOLOGÍA	29
1. Método de investigación	29
1.1. Alcance de la investigación.....	29
1.2. Enfoque de la investigación	29
1.3. Diseño de investigación	29
1.4. Campo, Área y Línea de investigación	30
1.5. Análisis de la variable	30
2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	30
2.1. Técnicas de recolección de datos.....	30

2.2. Instrumentos de recolección de datos	30
3. Campo de Verificación	31
3.1. Ubicación espacial:	31
3.2. Ubicación temporal	31
3.3. Unidades de estudio	32
3.3.1. Población	32
3.3.2. Muestra	32
4. Estrategia de recolección de datos	32
4.1. Proceso y análisis de datos	32
4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos	33
4.3. Baremación y escala de interpretación del instrumento	34
4.4. Fiabilidad del instrumento aplicado	34
CAPITULO III	36
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
1. Resultados de la investigación	37
1.1. Resultados de los objetivos específicos	37
1.1.2. Clima laboral	37
1.1.3. Resultados de los indicadores de la variable clima laboral	37
1.1.4. Resultados de la variable clima laboral	50
1.1.4.1. Medida de tendencia central de la variable clima laboral	51
A) Moda de la variable clima laboral:	51

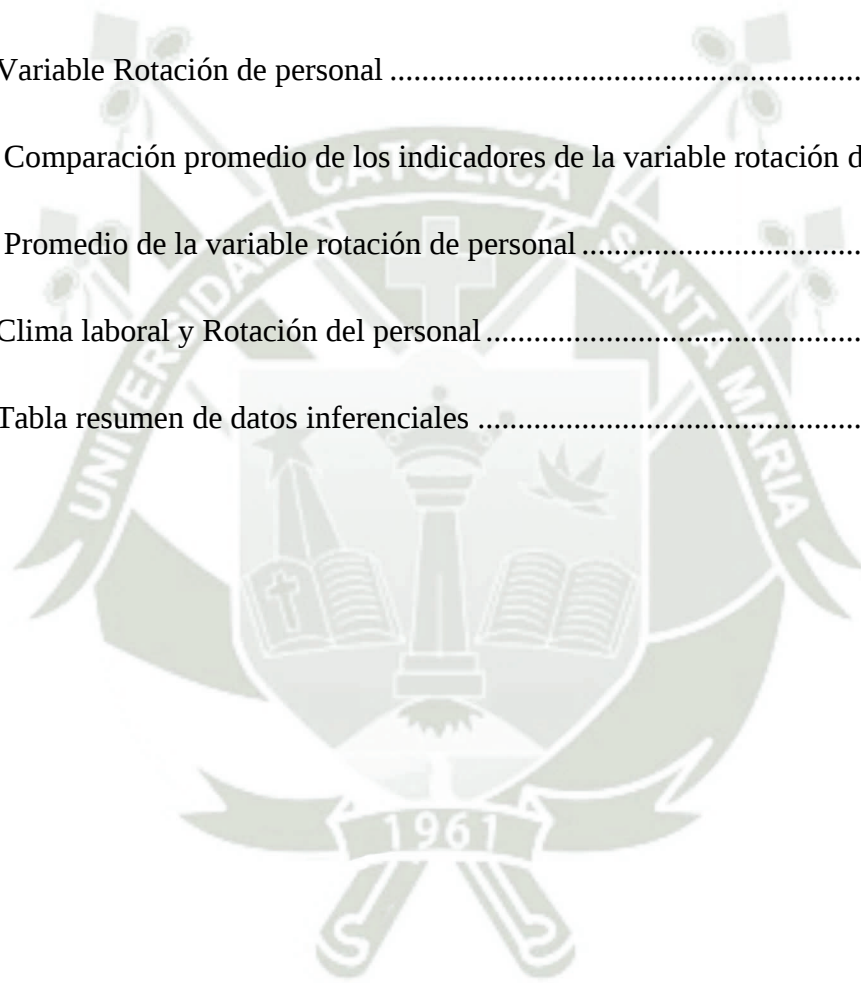
B)	Media o promedio de la variable clima laboral:.....	52
C)	Mediana de la variable clima laboral:	54
1.1.4.2.	Medidas de Dispersión de la variable clima laboral	54
A)	Rango de la variable clima laboral:.....	54
B)	Varianza y Desviación estándar de la variable clima laboral:	55
1.1.4.3.	Medidas de Forma de la variable clima laboral	56
A)	Asimetría:.....	56
1.1.5.	Rotación de personal	56
1.1.5.1.	Resultados de los indicadores de la variable rotación de personal	57
1.1.6.	Resultados de la variable rotación de personal	70
1.1.6.1.	Medida de tendencia central de la variable rotación de personal.....	71
A)	Moda de la variable rotación de personal:	71
B)	Media o promedio de la variable rotación de personal:	72
C)	Mediana de la variable rotación de personal:.....	74
1.1.6.2.	Medida de dispersión de la variable rotación de personal	75
A)	Rango de la variable rotación de personal:	75
B)	Varianza y Desviación estándar de la variable rotación de personal:	75
1.1.6.3.	Medida de Forma de la variable rotación de personal	76
A)	Asimetría:.....	76
1.2.	Resultados del objetivo general.....	76
1.2.2.	Herramientas estadísticas utilizadas para analizar la relación de las variables....	77

1.2.3. Relación entre las variables de clima laboral y rotación de personal.....	77
1.2.4. Tabla resumen de los datos inferenciales.....	79
2. Discusión.....	80
2.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	80
2.2. Comparación critica con los antecedentes de investigación	82
2.3. Comparación critica con la teoría de la investigación.....	84
2.4. Implicancia practica	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS.....	100
ANEXO 1: Matriz de consistencia	101
ANEXO 2: Matriz de instrumento	102
ANEXO 3: Encuesta.	107
ANEXO 4: Validación de juicios de expertos.....	111
ANEXO 5: Procedimiento de la Baremación	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de operacionalización de la variable	21
Tabla 2 Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	34
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad.....	35
Tabla 4 Subindicadores del indicador Motivación.....	37
Tabla 5 Indicador Motivación	39
Tabla 6 Subindicadores del indicador Cooperación.....	40
Tabla 7: Indicador Cooperación	42
Tabla 8: Subindicadores del indicador Comunicación.....	43
Tabla 9: Indicador Comunicación	45
Tabla 10 Subindicadores del indicador Relaciones interpersonales	46
Tabla 11 Indicador Relaciones interpersonales.....	48
Tabla 12 Variable Clima laboral	50
Tabla 13: Comparación promedio de los indicadores de la variable clima laboral	52
Tabla 14: Promedio de la variable clima laboral.....	53
Tabla 15: Subindicadores del indicador Transferencia	57
Tabla 16 Indicador Transferencia	58
Tabla 17: Cuadro de las transferencias realizadas en ENACO S.A. periodo 2024.....	60
Tabla 18: Subindicadores del indicador Ascenso	60
Tabla 19: Indicador Ascenso	62
Tabla 20: Cuadro de asensos realizadas en ENACO S.A. periodo 2024.	63
Tabla 21: Subindicadores del indicador Despido.....	64

Tabla 22: Indicador Despido	65
Tabla 23: Cuadro de despidos realizadas en ENACO S.A. periodo 2024	66
Tabla 24 Subindicadores del indicador Separación por jubilación	67
Tabla 25 Indicador Separación por jubilación	68
Tabla 26: Cuadro de separación por jubilación realizadas en ENACO S.A. periodo 2024.....	69
Tabla 27 Variable Rotación de personal	70
Tabla 28: Comparación promedio de los indicadores de la variable rotación de personal	72
Tabla 29: Promedio de la variable rotación de personal	73
Tabla 30 Clima laboral y Rotación del personal	78
Tabla 31 Tabla resumen de datos inferenciales	79



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Subindicadores del indicador Motivación	38
Figura 2 Indicador Motivación.....	39
Figura 3 Subindicadores del indicador Cooperación	41
Figura 4 Indicador Cooperación.....	42
Figura 5 Subindicadores del indicador Comunicación	44
Figura 6 Indicador Comunicación.....	45
Figura 7 Subindicadores del indicador Relaciones interpersonales	47
Figura 8 Indicador Relaciones interpersonales	49
Figura 9 Variable Clima laboral.....	50
Figura 10 Comparación promedio de los indicadores de la variable clima laboral	52
Figura 11 Promedio de la variable clima laboral	53
Figura 12 Subindicadores del indicador Transferencia	57
Figura 13 Indicador Transferencia	59
Figura 14 Subindicadores del indicador Ascenso	61
Figura 15 Indicador Ascenso.....	62
Figura 16 Indicadores de Despido.....	64
Figura 17 Indicador Despido.....	66
Figura 18 Subindicadores del indicador Separación por jubilación.....	67
Figura 19 Indicador Separación por jubilación	68
Figura 20 Variable Rotación de personal	70
Figura 21 Comparación promedio de los indicadores de la variable rotación de personal.....	72

Figura 22 Promedio de la variable rotación de personal..... 73



LISTA DE ABREVIATURAS

ENACO S.A.: Empresa Nacional De La Coca S.A.

RIT: Reglamento Interno de Trabajo.

FONAFE: Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

MGT: Magister.



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas las empresas han dado mayor relevancia al área de recursos humanos porque es una fuerza esencial en las organizaciones, se están generando más esfuerzos para motivar y crear un ambiente adecuado para que los empleados se sientan cómodos al realizar sus actividades y cumplir con las metas planteadas. El clima laboral en las organizaciones es muy importante porque ayuda con el mejoramiento del ambiente laboral, lo que hace que la organización considere el desarrollo de los empleados para que se desenvuelvan eficientemente en sus puestos de trabajo, se sientan motivados y también identificados con la empresa.

Asimismo, toda empresa tiene rotación de personal, se podría decir que es natural, ya sea voluntaria o involuntariamente. Si estos movimientos son más constantes pueden generar dentro de la organización ciertos ajustes inesperados, que da una percepción de inestabilidad laboral y cambios continuos causando que desarrollen sus actividades con poca eficiencia y eficacia.

El clima laboral que tiene la Empresa Nacional de la Coca S.A no es del todo favorable, los empleados no están del todo motivados al realizar sus actividades diarias porque hay una falta de identificación con la empresa, la comunicación no es tan clara y hay una falta de participación de los empleados en diversas actividades generando un ambiente incómodo y con tensiones. La relación que tienen los empleados no es la adecuada porque existe una comunicación deficiente, generando malentendidos y desconfianza, también es porque existen los celos profesionales, por la falta de reconocimiento y la presión constante. Lo que genera que, no se tome de manera adecuada la rotación de personal dentro de la empresa, teniendo

ciertos conflictos dentro del entorno laboral, ocasionando que los empleados no lleguen a tener una buena relación entre ellos.

En la Empresa Nacional de la Coca S.A existe una rotación de personal constante. Porque, ENACO S.A se rige por el “Lineamiento para la gestión de las encargaturas en FONAFE y en las Empresas”, donde se menciona en el capítulo de “temporalidad de encargaturas” que, estas no pueden extenderse por un plazo mayor a un año, generando que el cambio de jefes y gerentes de departamentos sea constante. Esto genera que los empleados en sus departamentos, áreas, agencias y sucursales tengan un cambio constante de superior. Además, dentro del RIT de ENACO S.A. se indica que el empleador dispone el traslado o cambio de puesto de los empleados de forma transitoria o permanente, es decir que, al momento de suscribir su contrato no cuentan con una sede permanente, lo que genera que los empleados sean trasladados a nivel nacional. Asimismo, en el RIT, se indica que es necesario el movimiento dado que la empresa realiza ventas y fiscalización a nivel nacional, por eso se da periódicas reubicaciones del personal para atender las necesidades de servicio de la empresa. Estas rotaciones dentro de la empresa también pueden darse por la salida y entrada de empleado, ya sea por retiro voluntario de algún empleado, por un despido o incluso por jubilación, generando la contratación de un nuevo empleado que tendrá que pasar el periodo de prueba, en caso no sea así, se generará otra contratación.

Por lo mencionado anteriormente se puede determinar que es inevitable la rotación de personal dentro de la empresa, por eso, el clima laboral tendría que ser favorable para que los empleados sean más tolerantes y comprensivos en las rotaciones y que no afecte el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo empresarial.

Por lo cual, este trabajo de investigación se desarrollará para describir los aspectos del clima laboral, la rotación de personal e identificar si existe una relación entre ambos.

Por ende, el problema general de la investigación vendría a ser:

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A. en el periodo 2024?

HIPÓTESIS

Dado que, se presume la existencia de un clima laboral desfavorable en el personal de la Empresa Nacional de la Coca S.A en el periodo 2024, es probable que genere una inadecuada rotación de personal.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar si existe una relación entre el clima laboral y la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Objetivos específicos

Evaluar la motivación en el clima laboral dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Describir como se da la cooperación en el clima laboral dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Analizar la comunicación dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Conocer las relaciones interpersonales dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Analizar las transferencias del personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Conocer cómo se dan los ascensos dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Conocer cómo afectan la separación por jubilación en la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.

Analizar los despidos en la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Marco teórico

1.1. Clima laboral

1.1.1. Definición del clima laboral:

El clima laboral es lo que determina el ambiente laboral y la motivación de los empleados, se puede describir como una cualidad del ambiente laboral que perciben o experimentan dentro de la empresa, influyendo en la conducta de los empleados. Este término se da específicamente por las propiedades motivacionales dentro del ambiente, es decir, los diversos aspectos que causan diferentes tipos de motivación en los empleados dentro de la organización. Según (Chiavenato, 2007, pág. 59)

María Jesús Bordas Martínez (2016) menciona que el clima laboral se refiere a un ambiente de trabajo, que se determina por características que se dan dentro de la organización de manera tangible e intangible, que afectan al comportamiento, motivación y actitudes de los empleados.

Bordas Martínez (2016) concluye que el clima laboral es aquel ambiente donde se labora en una empresa, involucra la relación que tienen los empleados buscando una cultura organizacional y sociedad dentro del ámbito laboral de una empresa.

Indican María Emperatriz Fuertes Narváez, Alex Mauricio Torres Salgado, Santiago Patricio López Chamorro (2022) que el clima laboral es el ámbito en el que se desenvuelven los empleados dentro de la empresa conformada por un conjunto de

elementos que componen la cultura de una organización en un periodo de tiempo, que es proporcionada y perspectiva por parte de los empleados.

De acuerdo con todas las definiciones mencionadas anteriormente entendemos que el clima laboral es el entorno de trabajo conformado por diversos aspectos que mantienen a los empleados cómodos, generando que tengan una relación amena entre ellos que influirá en cómo se desenvuelven al realizar sus actividades.

1.1.2. Importancia del clima laboral

La importancia del clima laboral dentro de una empresa es esencial, según Marco Antonio Romano Ortiz (2019) la importancia de un buen clima laboral envuelve a todo el personal tanto jefes como empleados, necesitan estar motivados es importante para que puedan realizar sus labores proactivamente, para generar una productividad; con constantes aportaciones e innovando para así acomodarse a la organización.

El clima laboral tiene muchos factores que proyectan una importancia dentro de cualquier organización, es esencial que las organizaciones cuenten con un clima laboral favorable para que los empleados se puedan desenvolver de manera óptima percibiendo una motivación constante, un trabajo en equipo y que tengan un sentimiento de confianza con los demás empleados para que realicen sus actividades de manera agradable.

1.1.3. Teorías del clima laboral

Según el modelo que presenta Chiavenato (2007) indica que el clima laboral es los componentes del ambiente de trabajo que experimentan los empleados y que impacta en su conducta. Los componentes del clima laboral son:

- La motivación que genera un buen ambiente organizacional
- Cooperación mutua entre los empleados para realizar sus actividades óptimamente.
- La comunicación dentro de la organización que permite el desarrollo adecuado de los empleados.
- Las relaciones interpersonales entre los empleados generan que se sienta un ambiente ameno en las organizaciones.

El modelo del clima laboral según Litwin y Stringer da a entender que el clima laboral son componentes del entorno de la empresa y son percibidas de manera directa o indirectamente por los empleados. En el estudio de Reyes Valenzuela, Díaz López, Villaseñor (2020) dan a entender que el modelo del clima laboral según Litwin y Stringer que los instrumentos de medición son:

- Estructura: La impresión de los empleados respecto de las limitaciones, controles y procedimientos que existen dentro de la empresa.
- Responsabilidad. El efecto por parte de los empleados realizar sus trabajos de manera autónoma. Enfocados en la toma de decisiones de manera independiente.
- Recompensa. Es la retribución que sienten los empleados al realizar sus actividades.
- Riesgo. El sentido de desafío dentro de la organización.
- Calidez. La buena relación entre los empleados con confianza y buena amistad

entre ellos.

- Apoyo. La cooperación mutua entre todos los empleados de la organización.
- Normas. Es de importancia conocer las normas y el rendimiento en el trabajo para realizar las actividades correctamente.
- Conflicto. La percepción que tienen los empleados respecto a que los directivos presten atención a sus opiniones
- Identidad. Es la sensación de pertenecer a la organización, compartiendo los valores y objetivos organizacionales.

La teoría de Clima Laboral según Likert citado por Brunet (1999), menciona que la conducta de los empleados depende del comportamiento administrativo y el contexto ambiental que perciben dentro de la organización.

- Indica Likert que existen tres tipos de variables que dan a entender los componentes de una organización que son:
- Variables causales: son variables autónomas, que están encauzadas a la evolución de una empresa que involucra el comportamiento de la organización y la parte administrativa, así como la toma de decisiones.
- Variables Intermedias: está orientadas al interior de la empresa, que van dirigidos a los procesos organizacionales como la motivación, un buen rendimiento, una clara comunicación
- Variables finales: estas variables son el resultado de las otras dos variables,

encaminadas a fundar los resultados de una buena productividad, ganancia y pérdida.

Se puede observar que respecto a la variable clima laboral se encuentran diversas teorías de distintos autores que dan a entender y comprender el clima laboral de diversas perspectivas.

Después de analizar las teorías presentadas respecto al clima laboral, la investigación utilizará la teoría de (Chiavenato, 2007), puesto que, es más provechoso para la investigación porque va relacionado a lo que acontece dentro de la empresa. El autor define y divide la variable con aspectos como la motivación, cooperación, comunicación y las relaciones interpersonales; estos aspectos están guiados al entorno laboral de la empresa, lo que genera que sea más favorecedor utilizar esta teoría para describir y comprender el clima laboral dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A.

1.1.4. Indicadores del clima laboral

Chiavento (2007) mencionó que es la influencia del ambiente sobre la motivación, es decir, el contexto laboral que los empleados perciben dentro de sus organizaciones cuenta con componentes que permite describir el ambiente organizacional, estos son:

Motivación:

Según Chiavenato (2007), la motivación es una fuerzas activas e impulsoras, que genera que los empleados tengan el deseo para realizar las actividades a gusto.

Cooperación:

Chiavenato (2007) señala que la cooperación dentro de una organización debe estar ligada a la buena toma de decisiones y a una revisión de las actividades para ocasionar que los empleados se sientan parte y así cooperen.

Comunicación

Menciona Chiavenato (2007) que la comunicación es un proceso que sirve para transmitir información entre personas. Asimismo, la comunicación ayuda a que las personas puedan relacionarse a través de ideas, hechos, pensamientos y valores, para así entender, aprender, brindar información.

Relaciones interpersonales:

Chiavenato (2007) infiere sobre las relaciones interpersonales que se genera al realizar trabajo en equipo. Porque hace que exista un vínculo entre los empleados formando grupos espontáneos basados en la confianza mutua entre los empleados en esquemas no formal.

1.1.5. Subindicadores del clima laboral**Motivación:**

- Intrínseca: Indica (Martín Cruz, Martín Pérez, & Trevilla Cantero, 2009) que, las recompensas intrínsecas se pueden considerar como motivaciones para generar e impartir conocimiento relacionados con los propios procesos de aprendizaje individual, son recompensas que no son tangibles.

- Extrínseca: Indica (Martín Cruz, Martín Pérez, & Trevilla Cantero, 2009) que, se considera como un conjunto de recompensas visibles como incentivos monetarios, bienes, pago de salarios, complementos por méritos, programas de protección, todo esto a cambio de su trabajo de un empleado.

Cooperación:

- Toma de decisiones: Menciona (George, 1999) que, la toma de decisiones es un proceso en el que a base de varias opciones se llega a una opción que es aclarada, informada y motivada, para lograr una meta.
- Control de actividades: Indica (Robbins, 2014) que, es un proceso en el que se supervisan las actividades para garantizar que se realicen según lo organizado y poder corregir cualquier desviación.
- Trabajo en equipo: Menciona (Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen, & Forté, 2002) que, es un proceso organizado de un grupo de personas relacionados a la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo con el fin de poder lograr un objetivo mutuo.

Comunicación

- Transmisión de información: Menciona (Navarro Lores, 2012) que, es un proceso humano por el cual se consigue el traspaso de ideas, opiniones, puntos de vista de un emisor a un receptor.
- Recepción de información: Indica (Agüero, 2002) que, es la recepción del mensaje por el receptor, ya sea una persona o un conjunto al que el mensaje iba

destinado.

Relación interpersonal

- Confianza: Indica (Morrow, 2004) que, es un componente afectivo y éste se refiere al vínculo emocional existente entre las partes
- Interacción: Menciona (García, 2006) que, es una relación de interdependencia con la comunicación con base en la relación social.
- Vínculo entre empleados: Indica (Moreno, 2018) que, es un vínculo establecido entre dos personas mínimamente, aprobando el conocimiento mutuo y el desarrollo personal.

1.2. Rotación del personal:

1.2.1. Definición de la rotación de personal

La rotación de personal de las empresas se determina por los movimientos de las personas que circulan en la estructura de la organización, es decir, es el flujo constante del recurso humano con movimientos que implican transferencias, admisiones, ascenso, separaciones por jubilación y despidos dentro de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 357)

Según Dolores Álvarez Orozco (2020) indica que, la rotación del personal se refiere a los movimientos de los empleados ya sea al separarse laboralmente de manera unilateral, por un ascenso, un cambio de área y otros tipos de movimientos dentro de la empresa.

Indica Juan López (2011) la rotación de personal es la cantidad de empleados dentro de una empresa que ingresan, salen o cambian de puesto dentro de la organización en un periodo de tiempo determinado, expresado a través de un número.

Podemos observar que las definiciones citadas anteriormente son similares, dando a entender que la rotación del personal es el movimiento de los empleados ya sea de manera vertical, horizontal, de salida o de entrada dentro de una organización.

La rotación de personal se da de manera natural en cualquier organización, pero en varias empresas por diversas circunstancias esta rotación es más continua. Existen diversas causas que genera esta rotación de personal innecesaria dependiendo de la organización, su cultura organizacional, clima laboral y diversos aspectos.

1.2.2. Teorías de la rotación de personal

Teoría según Chiavenato (2007) que indica que la rotación de personal dentro de la organización donde existen salida de algunos empleados y la entrada de otros para suplir, así como el movimiento dentro de la misma organización ya sea vertical u horizontal. Esta rotación de personal cuenta con elementos como: Transferencias, Ascensos, Separación por jubilación y Despidos.

Según López (2011) una de las teorías de la rotación de personal es cuando existen movimientos dentro de la organización, estos movimientos se pueden dar por diversas causas, las más resaltantes son dos:

- Causa forzosa, es decir, cuando se tienen que dar de manera necesaria por ejemplo cuando un empleado muere, llega su jubilación, por una causa de incapacidad permanente o de alguna enfermedad que le imposibilite desarrollar sus actividades

- Causas es voluntaria, se da cuando decide retirarse un empleado de la empresa o en su defecto cuando la empresa decide retirar a un empleado por diversos motivos.

Otra teoría según Alejo Saavedra (2005) indica que la rotación de personal se da de manera real o potencial.

- La rotación real, se da cuando el empleado por diversos motivos voluntarios o por decisión de la empresa se da una separación del empleado de la empresa.
- La rotación potencial describe la pretensión de renunciar a su lugar de trabajo por diversos motivos como el sentirse incomodo en su ambiente de trabajo, o que exista algún factor que le estén causando desagrado o insatisfacción laboral.

Se puede evidenciar que se cuentan con varias teorías de rotación de personal por diversos autores y de diversas perspectivas.

La presente investigación utilizará la teoría de (Chiavenato, 2007), en vista a que, es más conveniente, se centra más a la situación de la empresa, va acorde a las actividades y está enfocado al comportamiento de los empleados dentro de la empresa, los elementos que describe el autor respecto a la variable esta guiada a las rotaciones que ocurren dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A, como las transferencias, ascensos, separaciones y despidos.

1.2.3. Indicadores de la rotación del personal

La teoría de Chiavenato (2007) en el libro administración de recursos humanos, donde define la rotación de personal y con ello precisa que esta rotación de personal tiene elementos, como:

Transferencia:

Chiavenato (2007) menciona que la transferencia se da con un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La cual puede suceder por iniciativa de la organización o del empleado. Generando una reestructuración dentro de la organización, es decir, una reubicación en puestos del mismo nivel jerárquicos.

Ascensos:

Según indica Chiavenato (2007) los ascensos son movimientos verticales de un empleado, es decir, ocurre cuando un empleado sube a un puesto más alto dentro de la organización, generando diversos beneficios como el aumento del salario y otros.

Separación por jubilación:

Señala Chiavenato (2007) que la separación por jubilación es un movimiento de salida que se da cuando un empleado alcanza una edad determinada para retirarse de la organización.

Despido

Propone Chiavenato (2007) que el despido es un movimiento de salida que se da por dos motivos, puede ser por iniciativa de la organización o por una renuncia del empleado.

1.2.4. Subindicadores del clima laboral

Trasferencia

- Reubicación de puesto: (Chiavenato, 2007) indica que, la reubicación de puesto puede ocurrir por iniciativa del empleado o de la organización con el propósito de cumplir un objetivo o propósito en específico.
- Reestructuración de la organización: Indica (Chiavenato, 2007) que, se da esta reestructuración con la creación, cierre o cambio en algún departamento de la organización lo que genera una reubicación de puesto de los empleados usualmente en el mismo nivel jerárquico.

Ascenso

- Mejora de condiciones de trabajo: Menciona (Chiavenato, 2007) que se refiere a los procedimientos que buscan poder proteger la integridad física y mental del empleado, evitando los posibles riesgos de salud inherentes a su entorno o puesto de trabajo.
- Generación de conocimientos: Indica (Davenport & Prusak, 2001) que se da como la aplicación de nuevos conocimientos, experiencia y también habilidades, con el objetivo de ser generar un desarrollo profesional y organizacional.
- Mejora profesional: Según (Chiavenato, 2007) menciona que, se genera un éxito profesional y representa un paso importante y hacia adelante en la carrera profesional del empleado.

Separación por jubilación

- Oportunidad para otros empleados: (Chiavenato, 2007) menciona que, estas separaciones generan una oportunidad para otros empleados sean transferidos o ascendidos.
- Puesto de trabajo por sustituir: Menciona (Chiavenato, 2007) que, al darse una separación por jubilación la organización se encarga de preparar y poder proporcionar a los sustitutos adecuados para ese puesto vacío.

Despido

- Iniciativa del empleado o renuncia: Indica (Chiavenato, 2007) que, se da en el momento en el que el empleado decide su dimisión a la organización por motivos netamente personales.
- Iniciativa de la organización: (Chiavenato, 2007) menciona que, sucede cuando la organización decide separar de la empresa a un empleado por alguna razón en específico.

1.3. Clima laboral y la rotación de personal

El clima laboral es un elemento de suma importancia en las organizaciones, las empresas tratan de que el clima laboral sea favorable, pero existen ciertos elementos que pueden influir en esta percepción. La conducta dentro de la empresa y el conocimiento de su entorno trae como consecuencias la manera en que los empleados afrontan estas rotaciones de personal.

Dentro de las empresas siempre existen movimientos de personal, pero si son muy constantes genera cierta incomodidad en los empleados y eso conlleva a que los objetivos dentro de la empresa quedan inconclusos, con un clima laboral adecuado estas rotaciones no serán percibida de manera inadecuada, además las salidas de los empleados no serán constantes puesto que se sentirán cómodos en su entorno laboral, asimismo, se forjara una adaptación a los movimientos que puedan existir dentro de la organización.

Según Ericka Liliana Trelles (2019) indica que el clima laboral y la rotación de personal son esenciales en la gestión del talento humano, un apropiado clima laboral genera que los empleados se sientan comprometidos con la organización, así como motivados, identificados y satisfechos, se desenvuelvan de mejor manera.

Venutolo (2009) infiere que, el clima laboral es un fenómeno creado que interviene entre los compendios del sistema organizacional, así como en las directrices motivacionales, es decir, el comportamiento dentro de la organización tiene consecuencias sobre diversos factores como la productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación de personal y otros.

Podemos entender que la rotación de personal es un factor que se encuentra dentro del clima laboral, puesto que, si existe un clima laboral bueno y adecuado las rotaciones de personal dentro de la empresa se manejaran de mejor manera, generando cierta tolerancia a los movientes de personal sean de salida, entrada, horizontales o verticales. Cuando el clima laboral dentro de una empresa es adecuado trae como consecuencia que el comportamiento de los empleados y su percepción del entorno sea favorable.

Por lo cual, la presente investigación tiene como variable independiente el clima laboral y variable dependiente a la rotación de personal.

Las teorías que usara la investigación son de (Chiavenato, 2007) porque tienen una definición más guiada a lo que acontece dentro de la empresa y muestra indicadores que complementa a la definición. Asimismo, se escogió esta teoría porque los indicadores que propone el autor están ligas y se presta más al funcionamiento de la empresa, a lo que ocurre y como se da las actividades. Por eso se es más beneficioso para la investigación utilizar las teorías de Chiavenato en ambas variables, ya que, como es un mismo autor que define ambas variables se pueden relacionar entre ellas y entender de mejor manera porque una variable es dependiente y otra independiente.

1.4. Operacionalización de la variable

Después de haber analizado las diversas teorías de ambas variables, se decidió adoptara por la teoría de Chiavenato (2007) tanto en la variable clima laboral, como en la de rotación de personal en vista a que es más conveniente con la problemática actual de la Empresa Nacional de la Coca S.A.

Tabla 1:
Tabla de operacionalización de la variable

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍTEMS
Variable 1: Clima laboral	Motivación	• Intrínseca • Extrínseca	1,2,3,4, 5
	Cooperación	• Toma de decisiones • Control de actividades	6,7,8,9, 10,11
	Comunicación	• Trabajo en equipo • Transmisión de información • Recepción de información	12,13,1 4,15,16, 17
	Relaciones interpersonales	• Confianza • Interacción • Vínculos entre empleados	18,19,2 0,21,22, 23
Variable 2: Rotación de personal	Transferencia	• Reubicación de puestos • Reestructuración de la organización	24,25,2 6,27,28, 29
	Ascenso	• Mejora de condiciones de trabajo • Generación de mayores conocimientos • Mejora profesional	30,31,3 2,33,34, 35,36
	Despido	• Iniciativa del empleado • Iniciativa de la organización	37,38,3 9,40,41, 42
	Separación por jubilación	• Oportunidad para otros empleados • Puesto de trabajo por sustituir	43,44,4 5,46,47

2. Análisis de antecedentes investigativos.

El estudio del clima laboral y la rotación de personal a lo largo del tiempo fue de interés para las empresas, por eso existen diversas investigaciones que abordan estos temas. A continuación, mostrara un análisis de los antecedentes más relevantes para la presente investigación.

2.1. Antecedente 1:

La autora Claudia Lisete Urbina Reinoso (2019) en su tesis titulada *“Clima laboral y rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo”* para obtener el título de maestra en Dirección de Gestión del Talento Humano, en la Universidad Privada del Norte, en el año 2019 dice lo siguiente:

Hipótesis:

“Existe relación entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada del Perú sede Trujillo, año 2018.”

Objetivo general:

“Determinar la existencia de una relación entre el clima laboral y la rotación de personal del programa de formación general de una Universidad Privada de Trujillo.”

Conclusiones:

“En el estudio se determinó que no existe relación entre la dimensión visión de clima y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad

privada de Trujillo, concluyéndose que se acepta la hipótesis nula con un valor P de 0.833, mayor a 0.05. Debido a que los docentes tienen un grado alto de compromiso con los objetivos institucionales y los del área, lo cual no afecta la rotación.”

“Como conclusión general, se acepta la hipótesis nula en la que no existe relación entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una universidad privada de Trujillo. Habiéndose obtenido un valor P de 0.871, el cual es mayor a 0.05, lo que demuestra que a pesar de que exista ciertas limitaciones clima laboral, los empleados se encuentran comprometidos y fidelizados a la institución en la que trabajan y esto no permite que se desarrolle la rotación de personal.”

2.2. Antecedente 2:

Según Aburto Vélchez, Vanessa (2023), en su tesis titulada *“Clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima, 2021-2022”* para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, indica que:

Hipótesis:

“Existe una relación significativa entre el clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima, 2021- 2022.”

Objetivo general:

“Determinar la relación que existe entre el clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima, 2021-2022.”

Conclusiones:

“Se muestra una relación entre el clima laboral y la rotación de personal dentro de una entidad ambiental. Según los datos recabados revelan que más del 60% de los encuestados lo perciben como frecuente. Al aplicar la prueba de Spearman, arrojó un coeficiente de correlación positiva moderada de 0.651 entre las variables. Se determina que la existencia del clima laboral y la rotación de personal pueden coexistir debido a varios factores. La rotación de personal no está exclusivamente relacionada con el clima laboral, ya que también pueden influir otros aspectos como oportunidades de crecimiento, proyectos interesantes y características de la industria y políticas organizacionales.”

2.3. Antecedente 3:

Reyes Huerta, Larisa Abiagutt (2020) indican en su tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión del Talento Humano titulada “*Clima laboral y Rotación de personal en docentes de una institución educativa de Huarney, 2020*” en la Universidad Cesar Vallejo, menciona que:

Hipótesis general:

“El clima laboral y rotación de personal se relaciona inversa y significativamente.”

Objetivo general:

“Describir el nivel del clima laboral y rotación de personal en docentes de las instituciones educativas públicas de la Ciudad de Huarney.”

Conclusiones:

“En los resultados de la correlación de clima laboral y rotación de personal se puede evidenciar que hay una relación negativa moderada además el p-valor (0,020) es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir la correlación negativa moderada es significativa.”

2.4. Antecedente 4:

Según Richard Castellón Fabian (2019), en su tesis titulada “*Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*” para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional de San Marcos, en el año 2019, menciona que:

Hipótesis general:

“La rotación del personal se correlaciona directamente con la calidad de servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016.”

Objetivo general:

“Determinar la correlación entre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016.”

Conclusiones:

“Por último, se concluye que la alta rotación del personal no tiene correlación sobre la calidad del servicio, en el caso de SLISAC, en este caso en particular se consideraron

diversos indicadores para dichas variables, las cuales fueron extraídas de las investigaciones teóricas prácticas, como el nivel de salario, personal calificado, ambiente laboral, cumplimiento de contratos, confianza en 70 los empleados, cumplimiento de entrega, rapidez en atención de reclamos y preocupación por el bienestar de los cliente.”

2.5. Antecedente 5:

Según Franchesca Vásquez Robles, Ana Cecilia Napán, Nelly Miranda Tejedo (2022) en su artículo titulado “*Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021*”. En la Revista Científica de la UCSA emitida por Universidad Científica del Sur, Administración de Empresas Lima, Perú.

Objetivo general:

“Determinar si el clima laboral tiene relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021”

Conclusiones:

“El clima laboral tiene relación significativa directa con la rotación de personal.”

2.6. Antecedente 6:

Según Gabriela Anahí Belduma-Garnica, Edison Oswaldo Toapanta-Mendoza, Erika Lucía González-Carrión, Daniel Alexander Burneo-Villavicencio (2023) en su artículo de investigación titulado “*La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo*”. Un

análisis desde la comunicación interna y la administración Publicado: 30 de mayo de 2023 por la revista Polo conocimiento emitido por la Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

Objetivo general:

“Determinar la rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del GAD Municipal del Cantón Olmedo”

Conclusión:

“Como conclusión, se denota la mala estructura organizacional y funcional del GAD-Olmedo, lo que permite determinar que se debe revisar y modificar la estructura organizacional, otro factor a considerar es que no están bien definidas las funciones de empleados y empleados, lo que genera malestar y desmotivación entre el personal y por lo tanto un mal desempeño en sus funciones.”



CAPITULO II

METODOLOGÍA

1. Método de investigación

1.1. Alcance de la investigación

Según las características de esta investigación es considerada de alcance descriptivo.

De acuerdo con, (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92) menciona que los estudios de alcance descriptivos buscan explicar características de algún fenómeno que se esté analizando. Es decir, mediante este alcance se busca poder recoger cierta información de manera independiente o conjunta sobre las variables.

1.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, porque se basa en una metodología que cuenta con datos cuantificables.

Como indica (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) que en los enfoques cuantitativos se usa esencialmente la recolección de datos para poder comprobar la hipótesis desarrollada en la investigación con base en la medición numérica.

1.3. Diseño de investigación

La presente investigación se basa en un diseño no experimental, puesto que, las variables estudiadas se analizarán en un contexto real.

Puesto que, (Hernández, 2014, pág. 152) menciona que, el diseño no experimental se realiza sin la manipulación intencional de las variables, se da mediante la observación de los fenómenos en su ambiente real para describirlos y analizarlos.

1.4. Campo, Área y Línea de investigación

Campo de investigación: Gestión de Recursos Humanos

Área de conocimiento: Recursos Humanos

Línea de investigación: clima laboral y rotación de personal

1.5. Análisis de la variable

La presente investigación posee dos variables que serán estudiadas y analizadas:

Variable 1: Clima laboral

Variable 2: Rotación de personal

2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.

2.1. Técnicas de recolección de datos

Se utilizó la técnica la encuesta en esta investigación para recolectar los datos que servirá para desarrollar la investigación, que será aplicada a todos los empleados de la Empresa Nacional de la Coca S.A.

2.2. Instrumentos de recolección de datos

La investigación utilizó como instrumento un cuestionario de elaboración propia para poder recolectar datos, se aplicará a todos los empleados de la Empresa Nacional de la Coca con el propósito de recabar la información necesaria para la presente investigación.

Este cuestionara fue realizado de manera anónima, contara con 47 preguntas cerradas con la escala valorativa de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, elaboradas en base a las variables, indicadores y subindicadores. Serán respondidas de manera física y virtual por los 155 empleados de la Empresa Nacional de la Coca S.A

3. Campo de Verificación

La investigación se encuadra en el área de gestión social, la línea de investigación pertenece a la gestión de recursos humanos, cuenta con teorías, conceptos en razón a las variables, indicadores, subindicadores.

3.1.Ubicación espacial:

Se centra la investigación en la Empresa Nacional De La Coca S.A., teniendo en cuenta su sede central ubicada en la calle Tenerías 103 - Cusco - Cusco - San Sebastián – Perú. La sede central es la encargada de monitorear todas las sucursales y agencias a nivel nacional. Sucursales en las ciudades de Trujillo, Ayacucho, Huancayo, Juliaca y Lima. Agencias en Cusco, Quillabamba y Arequipa

3.2.Ubicación temporal

Se desarrollo la investigación en el periodo 2024, donde se aplicó la encuesta en el mes de septiembre del mismo año, considerando el desenvolvimiento de las actividades y operaciones de la Empresa Nacional de La Coca S.A.

3.3.Unidades de estudio

3.3.1. Población

La población de la presente investigación tiene una población de 155 empleados en la Empresa Nacional de la Coca S.A en el periodo 2024.

Los empleados en su totalidad son nombrados y se encuentran en planilla. Los empleados desempeñan distintos puestos como jefes de áreas, analistas, asistentes, vendedores, operarios a nivel nacional a los que se les aplico la encuesta. Teniendo como muestra el tipo censal.

3.3.2. Muestra

La muestra es de tipo censal de 155 empleados a los que se les aplicara la encuesta. La población total será la muestra en la presente investigación.

4. Estrategia de recolección de datos

La estrategia que se utilizó para la recolección de datos fue proporcionar la encuesta de manera física y virtual a los empleados de la empresa, este proceso se realizará con la debida autorización de la empresa y el consentimiento de los empleados para responder la encuesta.

4.1.Proceso y análisis de datos

Para procesar y analizar los datos que se recolectaron, se tabulo los resultados de la encuesta mediante una hoja de datos Excel versión 2016, luego se hizo un

análisis de los resultados por SPSS, este proceso se realizó desde un aparato electrónico y la responsable de todo el proceso es la investigadora.

4.2.Validez y confiabilidad de instrumentos

Para este proceso de validez del cuestionario se validará mediante el juicio de 3 expertos, puesto que, la encuesta es de elaboración propia. Los 3 expertos son:

La Mgt. Susi Alviz Pazos, es Maestra en Docencia y Gestión Universitaria, Licenciada en Administración, con especialización en Gerencia Social, Gestión del Potencial Humano, Proyectos de Inversión e Investigación y Metodología de Investigación. Docente e investigadora en la Universidad Andina del Cusco, Docente en la Universidad Continental.

El Mgt. Eddy Vizcarra Mejía es Licenciado en Administración, Maestro En Administración De Negocios, coordinador de calidad, docente a tiempo completo de la Universidad Andina del Cusco, donde es especialista en recursos humanos, gestión de calidad, docente de la Asociación civil de investigación tecnología y cultura, experiencia como gerente general, administrador de diversas empresas.

La Mgt. Gregoria Maritza Irrazabal Gavancho, es Licenciada en Administración, Maestra en Administración, docente contratado a tiempo parcial de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables De La Universidad Andina del Cusco, con una gran experiencia laboral en diversas empresas.

La encuesta fue aplicada a todos los empleados consiguiendo los resultados necesarios para la investigación, para eso se consiguió permisos para poder realizar la encuesta a los empleados, y los recursos necesarios para aplicarlo.

Asimismo, para la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, se utilizó la Correlación de Spearman para medir la relación entre las dos variables y la Prueba Chi-cuadrado para determinar si existe relación entre las variables.

4.3. Baremación y escala de interpretación del instrumento

Tabla 2

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación	
	Clima laboral	Rotación de personal
1,00 – 1,80	Muy desfavorable	Muy inadecuado
1,81 – 2,60	Desfavorable	Inadecuado
2,61 – 3,40	Poco favorable	Poco adecuado
3,41 – 4,20	Favorable	Adecuado
4,21 – 5,00	Muy favorable	Muy adecuado

4.4. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para analizar la fiabilidad del cuestionario que ayudo a identificar si existe relación entre clima laboral y la rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Indica que el instrumento es fiable, es así que, las mediciones son estables y consistentes.

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Indica, el instrumento no es fiable, es así que, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

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

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Clima laboral	0.951	23
Rotación de personal	0.953	24

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor mayor a 0.8 para los ítems considerados para las variables clima laboral y rotación de personal, por lo que se instituye que el instrumento es fiable para realizar el procesamiento de datos.



CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados de la investigación

1.1. Resultados de los objetivos específicos

1.1.2. Clima laboral

El objetivo es describir el clima laboral en la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024, para lo cual se describe los indicadores: motivación, cooperación, comunicación y relaciones interpersonales. Los resultados se presentan a continuación:

1.1.3. Resultados de los indicadores de la variable clima laboral

A) Motivación

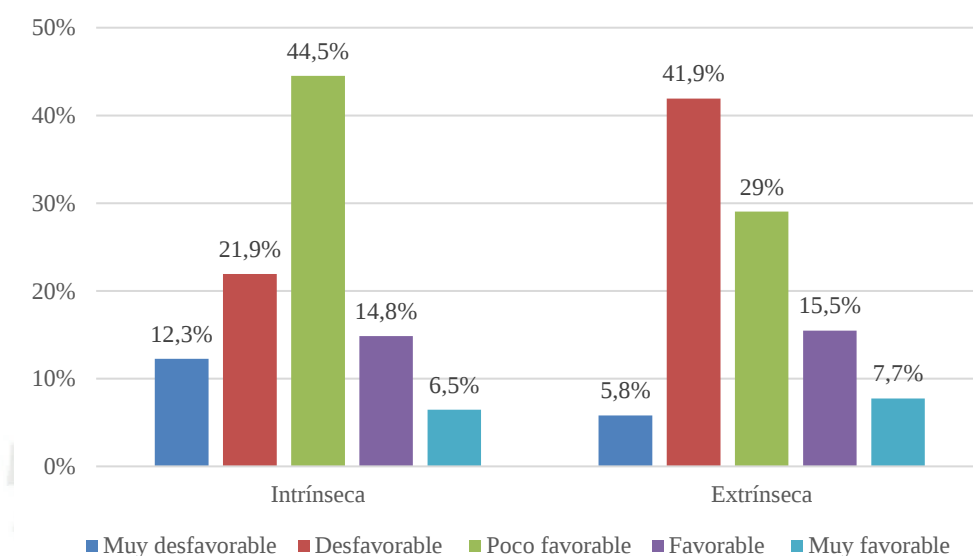
Tabla 4

Subindicadores del indicador Motivación

	Intrínseca		Extrínseca	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	19	12.3%	9	5.8%
Desfavorable	34	21.9%	65	41.9%
Poco favorable	69	44.5%	45	29.0%
Favorable	23	14.8%	24	15.5%
Muy favorable	10	6.5%	12	7.7%
Total	155	100.0%	155	100.0%

Figura 1

Subindicadores del indicador Motivación



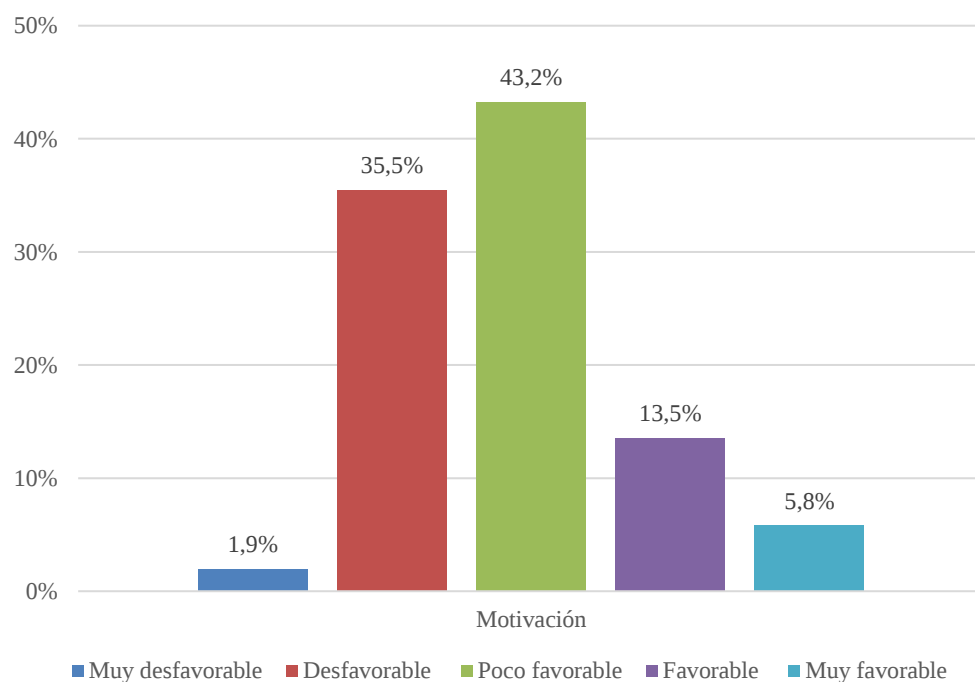
En consecuencia a la encuesta realizada respecto a los sub indicadores del indicador motivación se observa que en el indicador de motivación intrínseca la mayoría de los empleados percibieron que se encuentra en un nivel poco favorable con un 44,5%, esto debido a que la empresa está en proceso de implementación de incentivos referidos a motivación intrínseca, es decir, no está del todo definido los programas de bienestar social que ayudan al desarrollo de los empleados, perciben que se les considera a medias y por ende su reconocimiento por el esfuerzo que realizan al hacer sus actividades dentro del trabajo es débil, por lo cual, lo consideran poco favorable dando a entender que no está ni bien ni mal, se podría decir que está en proceso.

Asimismo, en el indicador motivación extrínseca la mayoría de los empleados percibió con un 41.9% que está en un nivel desfavorable, es decir, que los empleados perciben que su remuneración no es la adecuada respecto con su puesto de trabajo y las actividades que realizan a diario, además, que no cuentan

con beneficios especiales a parte de su sueldo que los motiven a seguir trabajando de manera óptima y sintiéndose cómodos dentro de la organización, generando una motivación extrínseca desfavorable.

Tabla 5
Indicador Motivación

	Motivación	
	f	%
Muy desfavorable	3	1.9%
Desfavorable	55	35.5%
Poco favorable	67	43.2%
Favorable	21	13.5%
Muy favorable	9	5.8%
Total	155	100.0%

Figura 2
Indicador Motivación


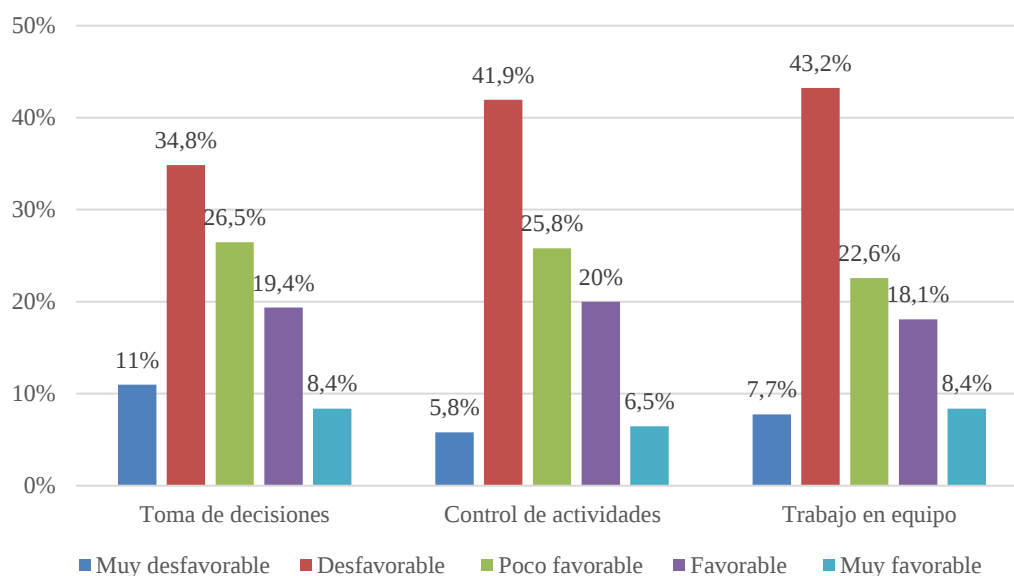
Del análisis de los sub indicadores se observa que el indicador motivación se encuentra en un nivel poco favorable con un 43,2% teniendo una ligera inclinación al nivel desfavorable con un 35,5%, lo que indica que la motivación dentro de la empresa está en proceso puesto que se encuentra en un nivel intermedio ya que, la organización está en proceso de crear el impulso necesario para que los empleados se sientan del todo motivados. La motivación extrínseca e intrínseca es la que fomenta a que los empleados realicen sus actividades a gusto y cómodamente, se encuentra en proceso de mejora de acuerdo con lo que percibieron los empleados.

B) Cooperación

Tabla 6

Subindicadores del indicador Cooperación

	Toma de decisiones		Control de actividades		Trabajo en equipo	
	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	17	11%	9	5.8%	12	7.7%
Desfavorable	54	34.8%	65	41.9%	67	43.2%
Poco favorable	41	26.5%	40	25.8%	35	22.6%
Favorable	30	19.4%	31	20%	28	18.1%
Muy favorable	13	8.4%	10	6.5%	13	8.4%
Total	155	100.0%	155	100.0%	155	100.0%

Figura 3
Subindicadores del indicador Cooperación


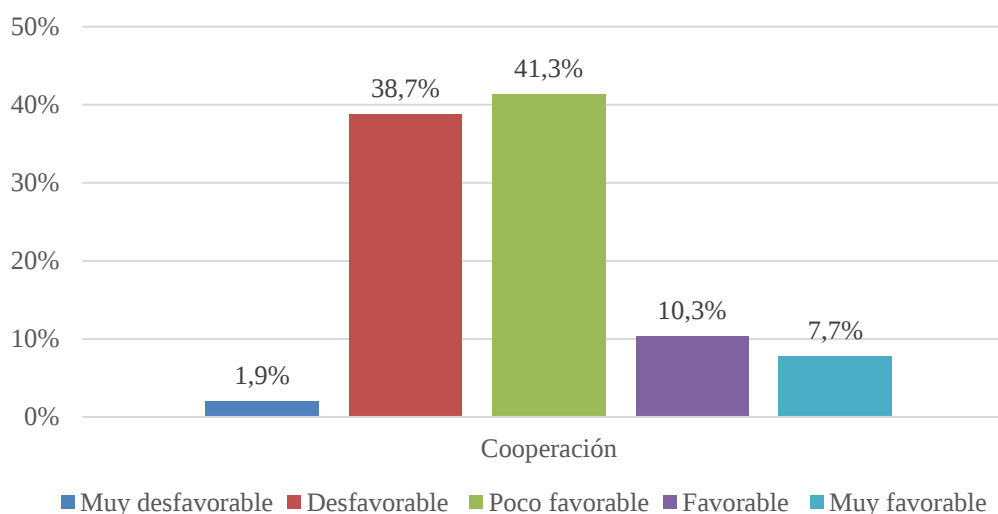
Se observa en el sub indicador toma de decisiones del indicador cooperación que los empleados percibieron con un 34,8% que la toma de decisiones se encuentra en un nivel desfavorable, mostrando que dentro de la empresa los empleados no sienten que sus sugerencias sean escuchadas para poder mejorar sus áreas y consideran que ante la aparición de conflictos no siempre se respetan las opiniones de todos, es por eso que, consideran que la toma de decisiones es desfavorable dentro de sus áreas y en la organización.

Por otra parte, en el indicador de control de actividades se encuentra en un nivel desfavorable con un 41,9%, manifestando que al momento de la asignación de actividades casi siempre se les deriva con poca anticipación, generado que no puedan administrar óptimamente su tiempo ocasionando que no tengan claro que actividad priorizar y no cuenten con un adecuado control de sus actividades dentro de sus áreas de trabajo.

De la misma forma, en el indicador de trabajo en equipo se percibió con un 43,2% que está en el nivel desfavorable, observamos que dentro de la empresa los empleados perciben que en ocasiones no existe cooperación al momento de realizar sus actividades por parte de sus compañeros de trabajo y por ende no se forme un trabajo en conjunto con otras áreas generando que no exista una buena implementación de soluciones que contribuyan a alcanzar las metas propuestas por la organización.

Tabla 7
Indicador Cooperación

	Cooperación	
	f	%
Muy desfavorable	3	1.9%
Desfavorable	60	38.7%
Poco favorable	64	41.3%
Favorable	16	10.3%
Muy favorable	12	7.7%
Total	155	100.0%

Figura 4
Indicador Cooperación


Del análisis de los sub indicadores se observa que el indicador cooperación se encuentra en un nivel de poco favorable con un 41,3% con una inclinación a estar en el nivel desfavorable con un 38,7%, esto se interpreta que la dimensión cooperación se encuentra en un nivel intermedio, es decir, que los empleados están en el proceso de poder sentirse del todo cómodos y tener ese sentido de pertenecía con la empresa lo que influye en su colaboración dentro de la organización, la correcta toma de decisiones, el control de las actividades que realizan diariamente y la cooperación dentro de la organización, pero por su inclinación a poder ser desfavorable da a entender que la cooperación si bien esta en desarrollo tiene mayor tendencia a ser desfavorable según la percepción de los empleados.

C) Comunicación

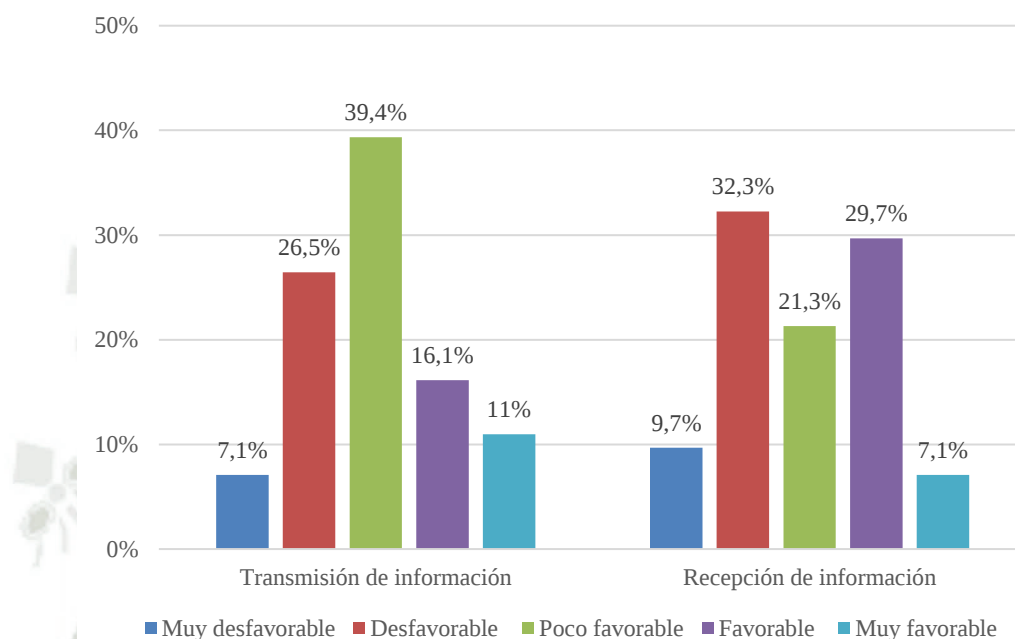
Tabla 8

Subindicadores del indicador Comunicación

	Transmisión de información		Recepción de información	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	11	7.1%	15	9.7%
Desfavorable	41	26.5%	50	32.3%
Poco favorable	61	39.4%	33	21.3%
Favorable	25	16.1%	46	29.7%
Muy favorable	17	11.0%	11	7.1%
Total	155	100.0%	155	100.0%

Figura 5

Subindicadores del indicador Comunicación



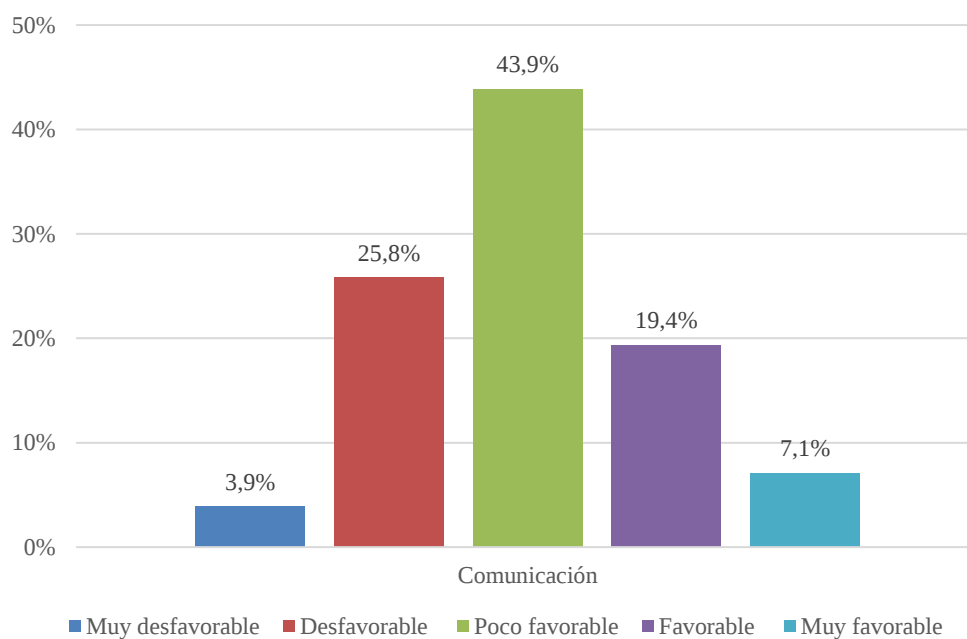
En el indicador comunicación se cuenta con dos sub indicadores, el primer indicador, transmisión de información que fue percibió en un nivel poco favorable con un 39,4% teniendo una tendencia a un nivel desfavorable con un 26,5%. Se observa que en la empresa la transmisión de la información está en desarrollo encontrándose en un nivel intermedio, pero por su inclinación al nivel desfavorable, se podría decir que dentro de la organización no se comparte correctamente la información necesaria para que cada empleado cumpla oportunamente con sus funciones, la comunicación entre áreas está en desarrollo puesto que no facilita del todo el trabajo, ya que, no se realiza una adecuada asignación de actividades.

En el segundo sub indicador, recepción de información se percibió con un 32,3% con un nivel desfavorable, esto indica que no se tiene totalmente en cuenta las diferentes opiniones de cada empleado para resolver problemas comunes y la

mayoría de los empleados no se sienten totalmente escuchados por los demás, esto genera severas incomodidades entre los empleados al momento de comunicarse entre los empleados y entre las áreas de trabajo.

Tabla 9
Indicador Comunicación

	Comunicación	
	f	%
Muy desfavorable	6	3.9%
Desfavorable	40	25.8%
Poco favorable	68	43.9%
Favorable	30	19.4%
Muy favorable	11	7.1%
Total	155	100.0%

Figura 6
Indicador Comunicación


Del análisis de los sub indicadores se observa que en la dimensión comunicación los empleados perciben que es poco favorable con un 43,9%, eso indica que los empleados sienten que la comunicación se encuentra en un nivel intermedio generando que no todos se sientan cómodos al momento de comunicarse, la comunicación está en desarrollo generando que su relación no sea del todo optima porque no siempre existe una correcta trasmisión de las ideas que complica la generación de información y la buena comunicación entre los empleados.

D) Relaciones interpersonales

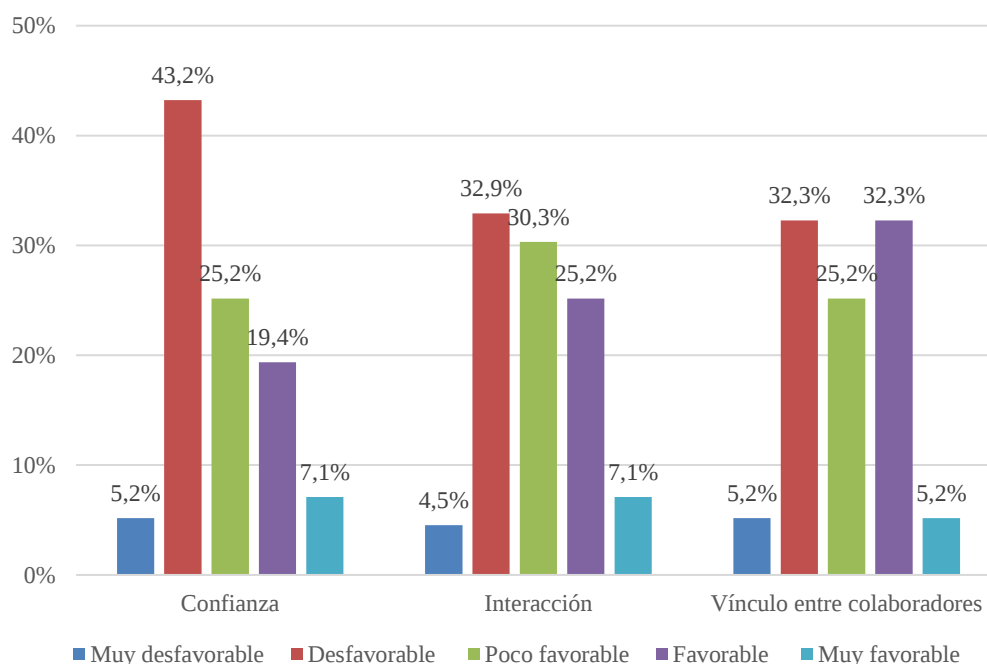
Tabla 10

Subindicadores del indicador Relaciones interpersonales

	Confianza		Interacción		Vínculo entre empleados	
	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	8	5.2%	7	4.5%	8	5.2%
Desfavorable	67	43.2%	51	32.9%	50	32.3%
Poco favorable	39	25.2%	47	30.3%	39	25.2%
Favorable	30	19.4%	39	25.2%	50	32.3%
Muy favorable	11	7.1%	11	7.1%	8	5.2%
Total	155	100.0%	155	100.0%	155	100.0%

Figura 7

Subindicadores del indicador Relaciones interpersonales



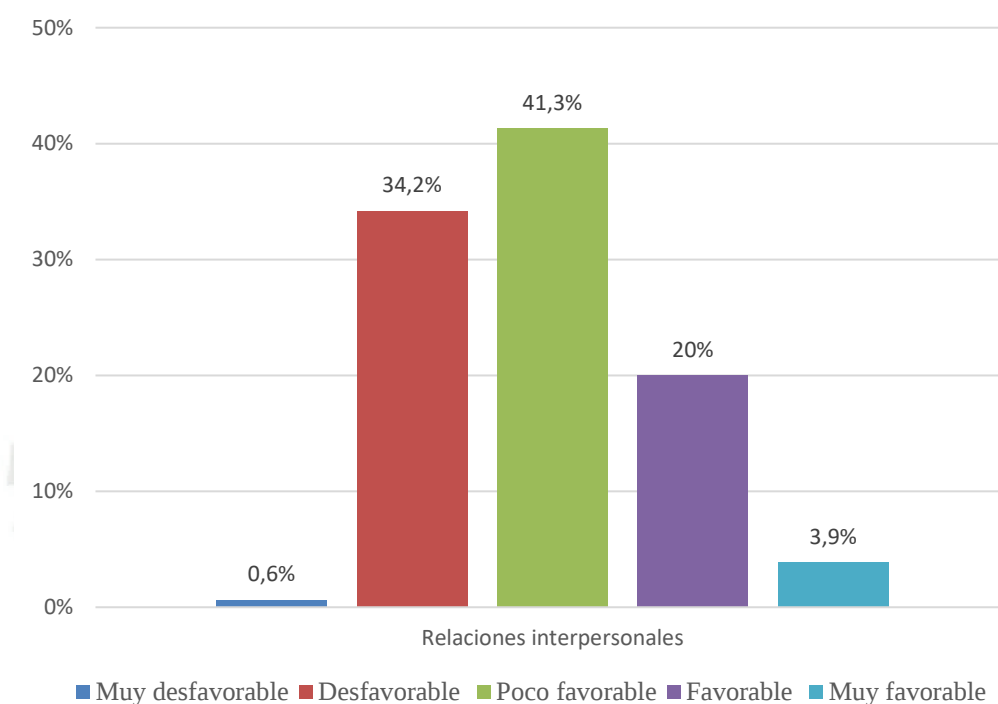
En consecuencia, se puede observar que en el sub indicador confianza con un 43,2% los empleados consideran que esta en un nivel desfavorable, generando que los empleados no se sientan con toda la libertad para poder expresar sus ideas a otros empleados lo que ocasiona que no existía un buen trato entre los empleados independientemente del puesto que ocupe dentro de la empresa.

Por otro lado, en el sub indicador de interacción los empleados perciben que se encuentra en un nivel desfavorable con un 32,9%, con lo que se puede concluir que los empleados no tengan una buena interacción entre ellos, no sienten que los demás estén dispuestos a colaborar para lograr objetivos comunes, sintiendo que no hay un respeto o consideración adecuada al relacionarse con otros.

En el sub indicador de vínculo entre empleados, se percibe que un 32,3% lo considera desfavorable pero un 32,3% lo considera favorable, esto da a entender que los empleados dentro de la empresa consideran que a veces se sostiene vínculos adecuados como ineducadas entre ellos ya sea fuera o dentro del trabajo, que la mayoría considere desfavorable y otro porcentaje igual considere favorable genera que en si sus vínculos no son del todo buenos dentro del trabajo sino que depende entre quienes se relacionan, se podría decir que un cierto grupo tiene una correcta relación entre ellos pero con otro grupo la relación es desfavorable.

Tabla 11
Indicador Relaciones interpersonales

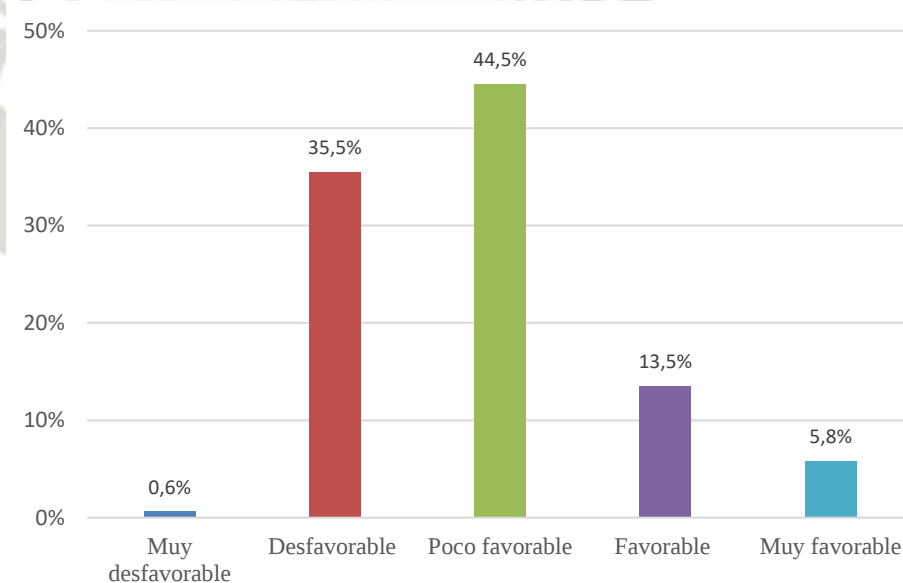
	Relaciones interpersonales	
	f	%
Muy desfavorable	1	0.6%
Desfavorable	53	34.2%
Poco favorable	64	41.3%
Favorable	31	20.0%
Muy favorable	6	3.9%
Total	155	100.0%

Figura 8*Indicador Relaciones interpersonales*

Del análisis de los indicadores se observa que la dimensión relaciones interpersonales, perciben que está en un nivel poco favorable con un 41,3%, es decir, se encuentra en un nivel medio infiriendo que no todos los empleados en su mayoría sienten que pueden relacionarse entre ellos para poder realizar actividades dentro de la organización, lo que genera que la creación de grupos espontáneos fuera y dentro del trabajo está en desarrollo, algunos empleados tienden a formar amistad y grupos mucho más fácil que otros empleados generando que las relaciones entre todos los empleados no sean totalmente favorables para una interacción adecuada entre empleados.

1.1.4. Resultados de la variable clima laboral**Tabla 12***Variable Clima laboral*

	f	%
Muy desfavorable	1	0.6%
Desfavorable	55	35.5%
Poco favorable	69	44.5%
Favorable	21	13.5%
Muy favorable	9	5.8%
Total	155	100.0%

Figura 9*Variable Clima laboral*

Se puede evidenciar que respecto a la variable clima laboral, los empleados de la Empresa Nacional de la Coca percibieron que se encuentra en un nivel poco favorable con un 44,5% teniendo una inclinación a estar en desfavorable con un 33,5%. Lo que da a entender que los empleados dentro de la empresa perciben que el entorno de trabajo no es totalmente cómodo para que puedan desenvolverse, no

se sienten totalmente motivados al realizar sus actividades, la relación entre los empleados no es del todo correcta para que se desenvuelvan de buena manera y no todos se sienten valorados por la empresa. Si bien dentro de la empresa el clima laboral se encuentra en un nivel intermedio, podría decirse que está en desarrollo, por eso los empleados no se sienten muy cómodos con la motivación puesto que existen escasas técnicas de recompensa, la cooperación desfavorable influye en la relación de los equipos de trabajo, las relaciones interpersonales no son favorables ocasionando un ambiente incomodo y existe una falta de comunicación generando que no fluyan las ideas oportunamente considerando poco favorable el clima laboral en ENACO S.A.

En síntesis, el clima laboral de la Empresa Nacional de la Coca se encuentra en un nivel poco favorable con una inclinación a ser desfavorable que con el paso del tiempo puede ir aumentando la percepción de los empleados a un nivel desfavorable puesto que ellos no se sienten totalmente cómodos en su lugar de trabajo ocasionando que influya en otras características de las empresas. La empresa tiene que tomar medidas para mejorar y optimizar el clima laboral porque los empleados sienten que hay aspectos por mejorar influyendo en su percepción del clima laboral.

1.1.4.1. Medida de tendencia central de la variable clima laboral

A) Moda de la variable clima laboral:

Moda: Poco favorable (69 personas en el nivel 3)

La moda representa la categoría que más se repite en los datos, es decir, la percepción más común de los empleados encuestados. En este caso, la mayoría de

los empleados (44.5%) consideran que el clima laboral es poco favorable. Esto sugiere que, el ambiente laboral es percibido en un punto medio, existe una percepción mayoritaria de cierta incertidumbre y una insatisfacción moderada. Este resultado puede estar asociado a que está en proceso de mejora la comunicación, motivación, cooperación, y las relaciones interpersonales que, sin ser críticas y estar en pésimo estado, pueden afectar el bienestar laboral.

B) Media o promedio de la variable clima laboral:

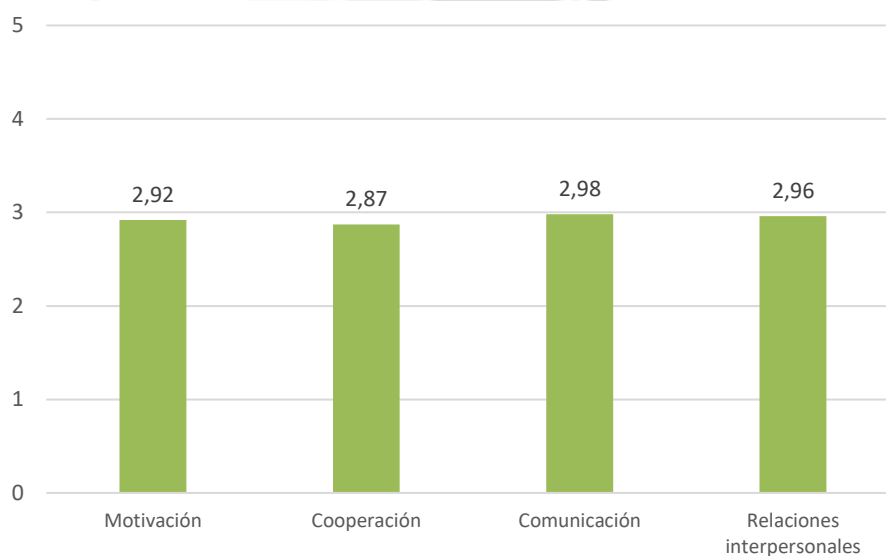
Tabla 13

Comparación promedio de los indicadores de la variable clima laboral

	Promedio	Interpretación
Motivación	2.92	Poco favorable
Cooperación	2.87	Poco favorable
Comunicación	2.98	Poco favorable
Relaciones interpersonales	2.96	Poco favorable

Figura 10

Comparación promedio de los indicadores de la variable clima laboral



En esta figura se observa la comparación de los promedios de los indicadores de las indicadores de la variable clima laboral teniendo como promedio de 2,92 de promedio en la dimensión motivación que está en el nivel de poco favorable, la dimensión de cooperación es de un promedio 2,87 con un nivel de poco favorable, la dimensión de comunicación está en un nivel poco favorable con un promedio 2,98 y en las relaciones interpersonales está en un promedio de 2,96 encontrándose en un nivel poco favorable, esto quiere decir que los cuatro indicadores del clima laboral se encuentran en un nivel poco favorable es decir un nivel medio, indicándonos que los empleados perciben que su entorno de trabajo no está del todo definido, lo que influye en la conducta de varios empleados y en sus actitudes, si bien no están en un nivel desfavorable, sino se en camina bien el clima laboral dentro de la empresa será perjudicial para la empresa.

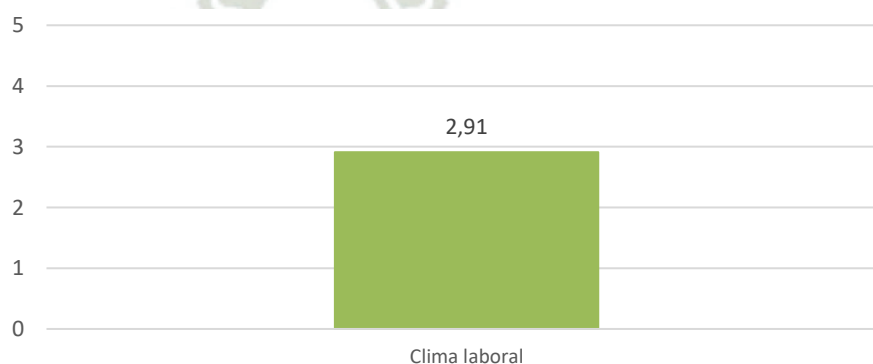
Tabla 14

Promedio de la variable clima laboral

	Promedio	Interpretación
Clima laboral	2.91	Poco favorable

Figura 11

Promedio de la variable clima laboral



Se observa en la imagen que el promedio de la variable clima laboral se encuentra en un nivel poco favorable con un 2,91 de promedio, es decir que los aspectos que involucran el clima laboral lo ubican en un nivel intermedio lo que quiere decir que el entorno de trabajo no es totalmente adecuado dentro de la empresa, cuenta con altibajos en varios aspectos dentro de la empresa.

C) Mediana de la variable clima laboral:

Fórmula para hallar la mediana: $n = 155$.

$$\text{Posición de la mediana} = \frac{n + 1}{2}$$

$$\text{Posición de la mediana} = \frac{155 + 1}{2} = \frac{156}{2} = 78$$

Esto se puede analizar de que la mediana esta en el número 78 si se ordenan todas las respuestas desde la categoría más baja hasta la más alta. Por ende, la mediana se encuentra en el nivel medio de “poco favorable”. Esto implica que, la mitad de los empleados percibe el clima laboral en el nivel poco favorable, es decir, más del 50% de los encuestados consideran que el ambiente de trabajo no es favorable ni desfavorable, confirmando una percepción generalizada que el clima laboral está en proceso de desarrollo, si bien no llega a niveles críticos como “muy desfavorable” tampoco es “muy favorable”.

1.1.4.2. Medidas de Dispersión de la variable clima laboral

A) Rango de la variable clima laboral:

$$\text{Rango} = \text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}$$

$$Rango = 5 - 1 = 4$$

El rango 4 nos indica que existen respuestas en todos los niveles en la escala de percepción del clima laboral: desde muy desfavorable (1) hasta muy favorable (5). Es decir, que de los empleados encuestados al menos un empleado eligió cada una de las opciones disponibles. El rango no nos dice cuántas personas eligieron cada categoría.

B) Varianza y Desviación estándar de la variable clima laboral:

Cálculo de varianza:

$$\sigma^2 = \frac{\sum fi(xi - \bar{x})^2}{n}$$
$$\sigma^2 = \frac{114.32}{155} \approx 0.737$$

La varianza mide la dispersión total de las percepciones del clima laboral, esto se interpreta indicando que el valor 0.737 es bajo en relación con la escala, que va del 1 al 5. Lo que da a entender que la percepción de los empleados no está demasiado dispersa. La mayoría de las respuestas se concentran en torno a la mediana o promedio, es decir, alrededor del nivel “Poco favorable” que es el nivel medio de la escala.

Cálculo de la desviación estándar:

$$\sigma = \sqrt{0.737} \approx 0.86$$

Esto se interpreta al conocer el grado de dispersión de los datos respecto al valor promedio (2.91). Se puede observar que las respuestas se

desvían menos de una unidad completa (0.86) con respecto al valor medio (2.91). Este nivel de dispersión puede considerarse moderado, lo que implica que la mayoría de las percepciones sobre el clima laboral tienden a agruparse en torno al centro de la escala, específicamente entre las categorías desfavorable y poco favorable.

1.1.4.3. Medidas de Forma de la variable clima laboral

A) Asimetría:

Media (2.91) < Mediana (3) Moda = 3

Esto indica una asimetría negativa leve, es decir que las respuestas respecto a la variable Clima Laboral puede observarse en la relación entre la media (2.91), la mediana (3) y la moda (3). Este patrón sugiere que, si bien la mayoría de los empleados perciben que el clima laboral está en el nivel medio de “poco favorable”, pero existen algunos casos más críticos que reducen ligeramente el valor promedio en general.

1.1.5. Rotación de personal

El objetivo es describir la rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024, para lo cual se describe los indicadores: transferencia, ascenso, despido y separación por jubilación. Los resultados se presentan a continuación:

1.1.5.1. Resultados de los indicadores de la variable rotación de personal

A) Transferencia

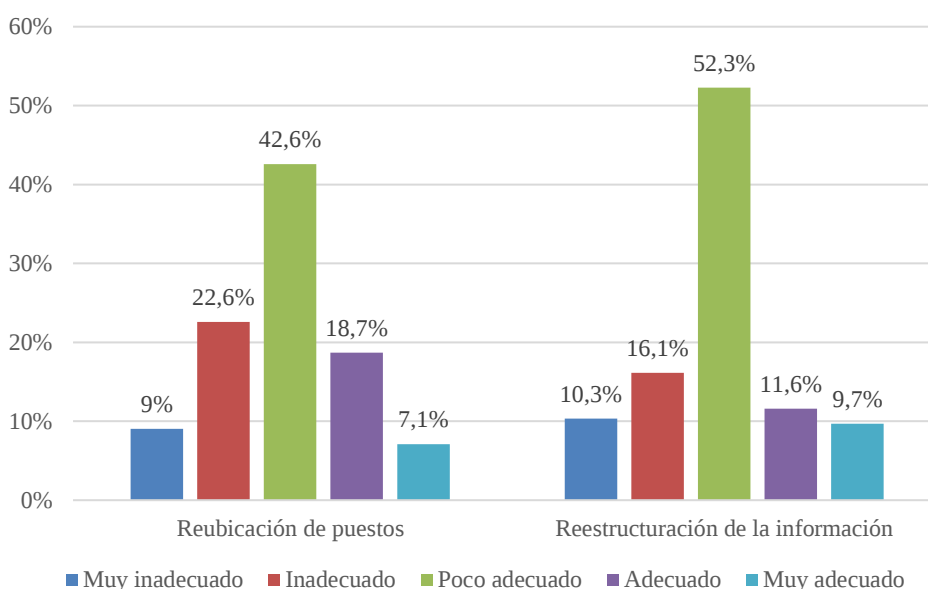
Tabla 15

Subindicadores del indicador Transferencia

	Reubicación de puestos		Reestructuración de la información	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	14	9.0%	16	10.3%
Inadecuado	35	22.6%	25	16.1%
Poco adecuado	66	42.6%	81	52.3%
Adecuado	29	18.7%	18	11.6%
Muy adecuado	11	7.1%	15	9.7%
Total	155	100.0%	155	100.0%

Figura 12

Subindicadores del indicador Transferencia



En efecto a la encuesta realizada en el indicador de transferencia los empleados percibieron que el sub indicador de reubicación de puesto se

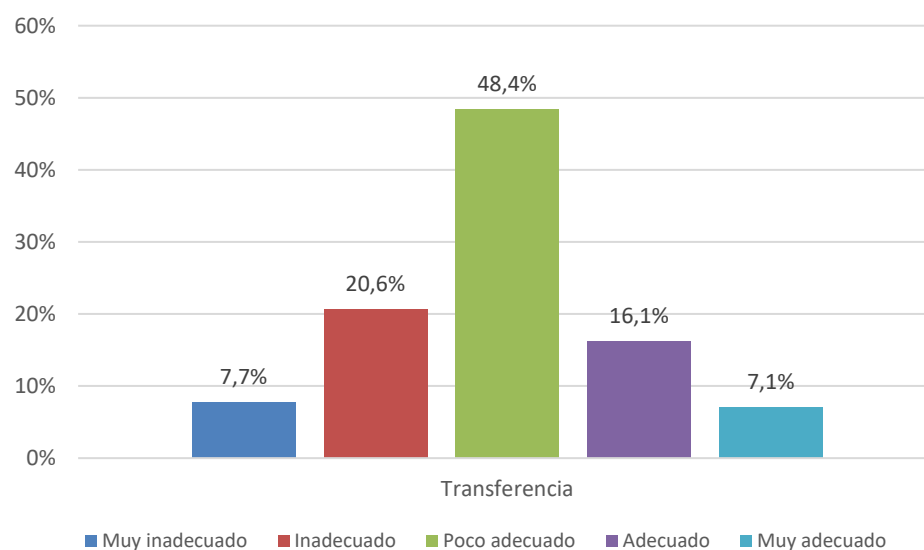
encuentra en un nivel de poco adecuado con un 42,6% con una tendencia de estar en el nivel inadecuado con un 22,6% , es decir, que los cambios de puestos no son ni adecuados ni inadecuados para el crecimiento profesional, y que constantemente a los empleados se les encarga otros puestos de trabajo y estas asignaciones de puestos no siempre son consideradas de acuerdo a las capacidades, lo que ocasiona que dentro de la empresa existe una reubicación de puesto poco adecuada.

Por otro lado, en el sub indicador reestructuración de la organización los empleados lo perciben como poco adecuado con un 52,3% más de la mitad de los empleados perciben la reestructuración de los puestos de trabajo se suelen dar con poco aviso previo, es decir, les cambian de sucursal por necesidades de la empresa pero sin un tiempo considerable por eso lo perciben en un nivel medio y que la constante transferencia de personal dentro de su área no siempre ayuda a la actividad empresarial, esto ocasiona que las transferencias constantes sean poco adecuadas para los empleados y para la empresa.

Tabla 16

Indicador Transferencia

	Transferencia	
	f	%
Muy inadecuado	12	7.7%
Inadecuado	32	20.6%
Poco adecuado	75	48.4%
Adecuado	25	16.1%
Muy adecuado	11	7.1%
Total	155	100.0%

Figura 13
Indicador Transferencia


Del análisis de los sub indicadores se observa que el indicador transferencia se percibe en un nivel poco adecuado con 48,4%, los empleados perciben que la rotación de personal lateral en la empresa no les hace muy cómodos, estas transferencias se encuentran en un nivel intermedio es decir no son ni adecuadas ni inadecuadas pero se observa que ocasiona cierta reestructuraciones y reubicaciones de puestos, en vista a que se da varias encargaturas a los empleados por ciertos periodos de tiempo lo que genera interferencias en sus actividades diarias por lo cual lo consideran poco adecuadas, ellos no consideran que los cambios sean siempre beneficiosos en su desenvolvimiento profesional y personal porque las encargaturas son concedidas por cierto periodo de tiempo y no son permanentes.

Tabla 17

Cuadro de las transferencias realizadas en ENACO S.A. periodo 2024.

Motivo de Transferencia	N° de transferencias
Cambio de puesto dentro de la misma sede (encargaturas temporales)	21
Cambio a otra sede (encargaturas temporales)	13
Transferencias permanentes	0
Total:	34

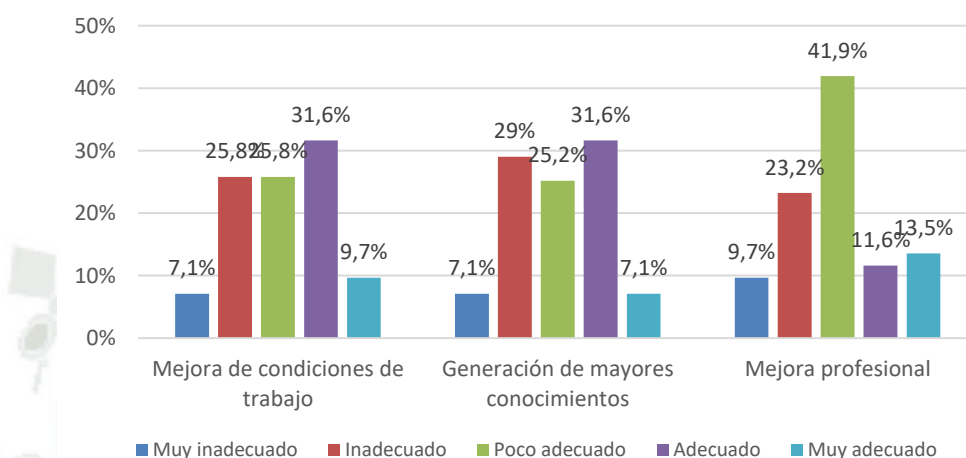
En este cuadro se puede evidenciar las transferencias dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el periodo 2024, donde las transferencias en su totalidad son temporales y son realizadas en base a encargaturas según el reglamento interno de la empresa donde tienen que ser por mínimo 6 meses y máximo 1 año, pero luego pueden ser renovadas si la empresa lo ve por conveniente.

B) Ascenso

Tabla 18

Subindicadores del indicador Ascenso

	Mejora de condiciones de trabajo		Generación de mayores conocimientos		Mejora profesional	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	11	7.1%	11	7.1%	15	9.7%
Inadecuado	40	25.8%	45	29.0%	36	23.2%
Poco adecuado	40	25.8%	39	25.2%	65	41.9%
Adecuado	49	31.6%	49	31.6%	18	11.6%
Muy adecuado	15	9.7%	11	7.1%	21	13.5%
Total	155	100.0%	155	100.0%	155	100.0%

Figura 14
Subindicadores del indicador Ascenso


En respuesta a las encuestas planteadas respecto al indicador ascenso, en el sub indicador mejora de condiciones de trabajo perciben un 25,8% que está en un nivel inadecuado, un 25,8% poco inadecuado y un 31,6% adecuado lo que nos da a entender que los empleados sienten que sus mejoras de condiciones de trabajo está entre ser adecuada a ser inadecuada, puesto que en diversas áreas existe un constante cambio de jefe, también consideran que ciertos ascensos corresponden a sus esfuerzos realizados por eso la mayoría considera que las mejoras de condiciones de trabajo son adecuadas.

Por ende, en el sub indicador de generación de mayores conocimientos un 29% lo considera inadecuado, un 25,2% poco adecuado y un 31,6% lo considera adecuado. Se evidencia que los empleados sienten que sus trayectorias en la empresa son posibilidades de promoción, pero eso también genera los diversos cambios en las funciones gerenciales influyendo en las actividades de la empresa en el día a día con lo que

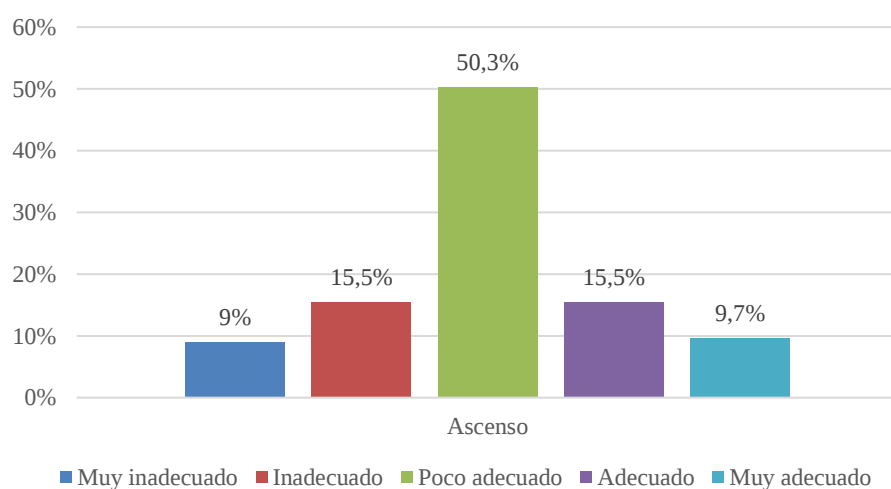
podemos considerar que sienten que pueden generar mayores conocimientos al obtener un ascenso, aunque sea por un cierto tiempo.

Además, en el sub indicador de mejora profesional se percibe que se encuentra en un nivel poco adecuado con un 41,9% con tendencia a estar en un nivel inadecuado con un 23,2%, da a entender que hay posibilidades de que se les adjudique un puesto mejor de lo que poseen, pero por medio de encargaturas que son por periodos de tiempo cortos, ellos sienten que la empresa no siempre promueve el crecimiento laboral por eso lo consideran poco adecuado.

Tabla 19
Indicador Ascenso

	Ascenso	
	f	%
Muy inadecuado	14	9.0%
Inadecuado	24	15.5%
Poco adecuado	78	50.3%
Adecuado	24	15.5%
Muy adecuado	15	9.7%
Total	155	100.0%

Figura 15
Indicador Ascenso



Del análisis de los sub indicadores se observa que el indicador ascenso se encuentra en un nivel de poco adecuado con un 50,3% que supera la percepción de más de la mitad de los empleados ocasionando que sientan que la rotación vertical de los empleados es poco adecuada respecto a cómo sienten, no es totalmente buena la mejora de condiciones de trabajo, sienten que si existe una generación de mayores conocimiento pero no una mejora profesional, en vista a que, algunos empleados pueden ocupar jefaturas pero esto no siempre se da de manera permanente sino por periodos cortos de tiempo por eso se posiciona en un nivel de poco adecuado.

Tabla 20

Cuadro de ascensos realizadas en ENACO S.A. periodo 2024.

Motivo de Asenso	Nº de ascensos
Ascensos temporales	16
Ascensos permanentes	0
Total:	16

En este cuadro se puede evidenciar los ascensos realizados en ENACO S.A. durante el periodo 2024, donde se observa que en totalidad los ascensos se dan de manera temporal y ninguno se dio de manera permanente, ascensos que se dan por un tiempo máximo de un año, una vez concluida los empleados regresan a su puesto original. Varios de estos empleados realizan incluso dos funciones, es decir, la de su puesto original y la que se les asigno, se da por cuestiones de presupuesto que

algunos empleados deben cubrir hasta dos funciones dentro de la empresa.

C) Despido

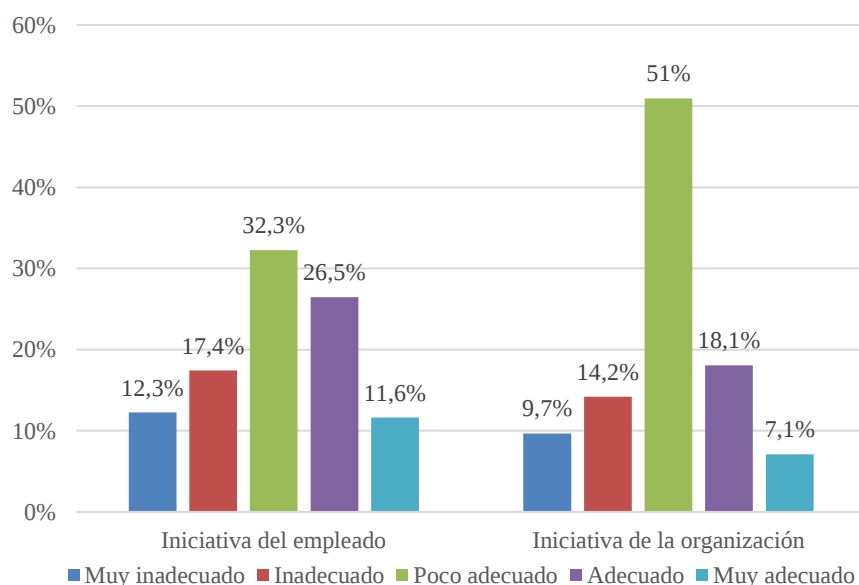
Tabla 21

Subindicadores del indicador Despido

	Iniciativa del empleado		Iniciativa de la organización	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	19	12.3%	15	9.7%
Inadecuado	27	17.4%	22	14.2%
Poco adecuado	50	32.3%	79	51.0%
Adecuado	41	26.5%	28	18.1%
Muy adecuado	18	11.6%	11	7.1%
Total	155	100.0%	155	100.0%

Figura 16

Indicadores de Despido



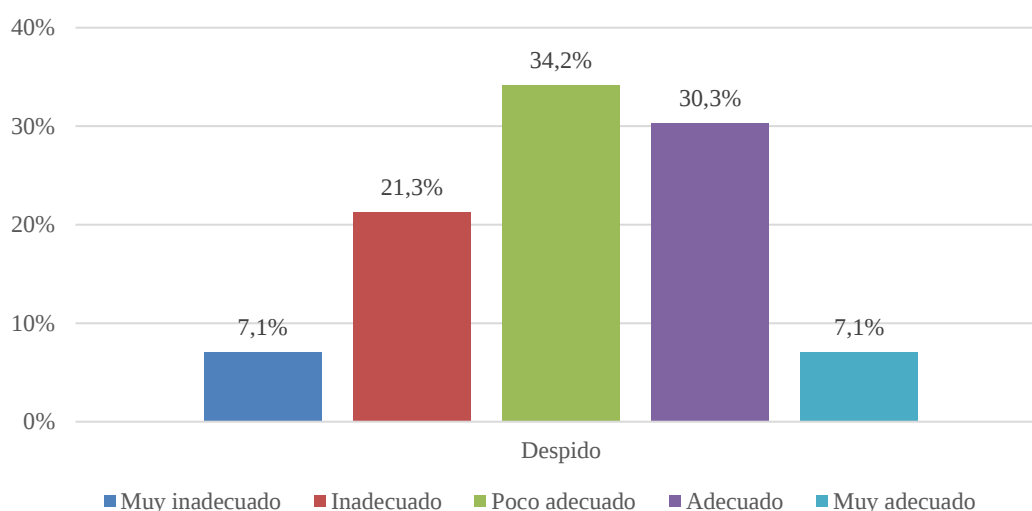
Se observa que en el indicador despido, el sub indicador de iniciativa del empleado se encuentra en el nivel poco adecuado con un 32,3% es decir, que los empleados sienten que no siempre pueden crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, además sienten que la empresa no es constante al valorar las acciones y las actividades que realizan dentro de su área, las estrategias organizacionales no están siempre conectadas con los objetivos personales, por todo eso se puede decir que la rotación de personal respecto a las salidas de los empleados al querer salir voluntariamente de la empresa es poco adecuado.

Respecto al sub indicador iniciativa de la organización los empleados percibieron que está en un nivel poco adecuado con un 51%, lo que da a conocer que los empleados sienten una seguridad al trabajar dentro de la organización, pero no se sienten del todo considerados ni sienten que tienen oportunidades totalmente justas de ser recompensados dentro de la empresa considerándolo ni adecuado ni inadecuado.

Tabla 22

Indicador Despido

	Despido	
	f	%
Muy inadecuado	11	7.1%
Inadecuado	33	21.3%
Poco adecuado	53	34.2%
Adecuado	47	30.3%
Muy adecuado	11	7.1%
Total	155	100.0%

Figura 17
Indicador Despido


Del análisis de los sub indicadores se observa que el indicador despido tiene un 34,2% y se encuentra en un nivel poco adecuado, es decir, que la salida de empleados dentro de ENACO S.A. ya sea por motivos de la empresa o por iniciativa de los empleados esto debido a que el flujo de personal se da por diversos factores, como que no superen el periodo de prueba y salgan de la empresa para encontrar mejores oportunidad o incluso porque no se sienten cómodos, los despidos son percibidos por los empleados en un nivel intermedio lo que genera que los empleados no decidan renunciar porque se observa que tiene un inclinación a estar en un nivel adecuado con un 30,3%.

Tabla 23
Cuadro de despidos realizadas en ENACO S.A. periodo 2024

Motivo de despidos	N° de despidos
Iniciativa del empleado	0
Iniciativa de la empresa	3
Total:	3

Se evidencia que en el periodo 2024 los despidos fueron muy escasos, ningún empleado decidió retirarse de la empresa por factores de clima laboral o por algún otro motivo. Mientras que se dio por parte de la empresa esto debido a que esos tres empleados no lograron pasar el periodo de prueba.

D) Separación por jubilación

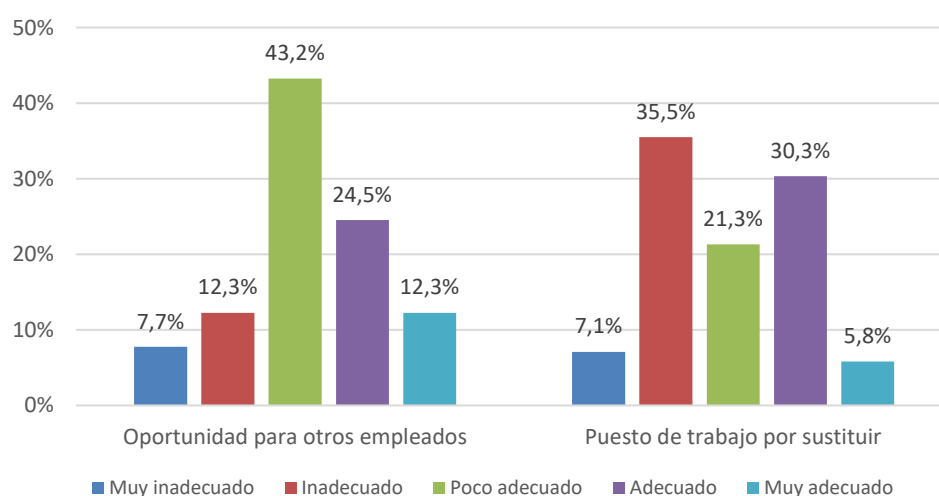
Tabla 24

Subindicadores del indicador Separación por jubilación

	Oportunidad para otros empleados		Puesto de trabajo por sustituir	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	12	7.7%	11	7.1%
Inadecuado	19	12.3%	55	35.5%
Poco adecuado	67	43.2%	33	21.3%
Adecuado	38	24.5%	47	30.3%
Muy adecuado	19	12.3%	9	5.8%
Total	155	100.0%	155	100.0%

Figura 18

Subindicadores del indicador Separación por jubilación



En cuanto al indicador de separación por jubilación, los empleados percibieron en el sub indicador de oportunidad para otros empleados está en un nivel de poco adecuado con un 43,2% lo que indica que los empleados sienten que la salida de personal por cuestiones de edad genera ciertos problemas porque cuentan con actividades extras a realizar mientras se cubre el puesto, lo que ocasiona que no siempre exista un equilibrio entre su trabajo y su vida cotidiana por eso consideran que es poco adecuado.

Por otro lado, en el sub indicador de puesto de trabajo por sustituir los empleados percibieron que un 35,5% lo considera en un nivel inadecuado, por ende, los empleados no tienen grandes oportunidades para sustituir a un empleado y eso ocasiona que afecte el trabajo dentro del área, un motivo es que los empleados no consideran que los nuevos empleados se adapten rápido a sus labores dentro de la empresa.

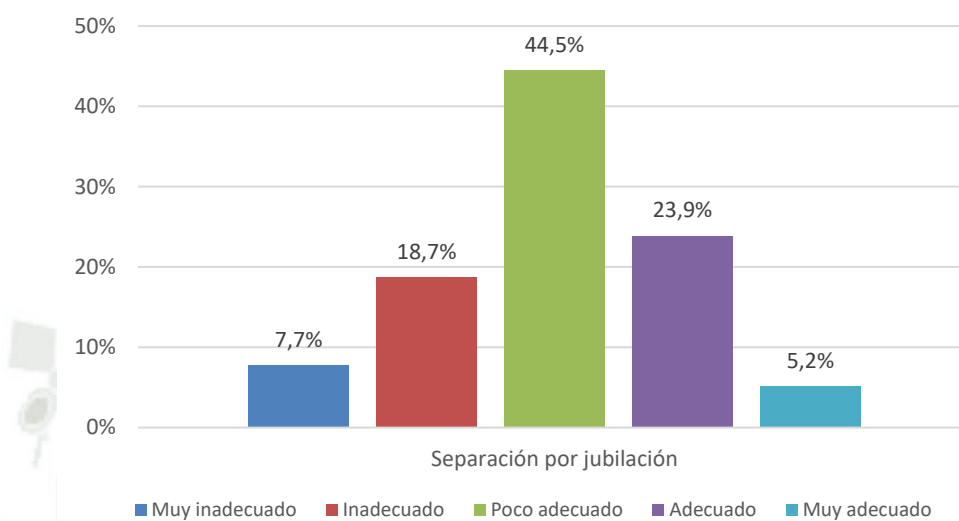
Tabla 25

Indicador Separación por jubilación

	Separación por jubilación	
	f	%
Muy inadecuado	12	7.7%
Inadecuado	29	18.7%
Poco adecuado	69	44.5%
Adecuado	37	23.9%
Muy adecuado	8	5.2%
Total	155	100.0%

Figura 19

Indicador Separación por jubilación



Del análisis de los sub indicadores se observa que el indicador separación por jubilación cuenta con un nivel de poco adecuado con un 44,5%, generando que los movimientos de salida a los empleados de mayor edad dentro de la empresa y la sustitución del personal suele perjudicar a los empleados y ellos no sienten la oportunidad de crecer con estas salidas, solo les genera más trabajo al tratar de cubrir sus actividades de los empleados que cesan hasta que entre un nuevo empleado que se adapte de manera correcta a la empresa y decida quedarse dentro de la empresa.

Tabla 26

Separación por jubilación realizadas en ENACO S.A. periodo 2024

Motivo	Nº de separación por jubilación
Separación por jubilación	2
Total:	2

En este cuadro se puede observar que en el periodo 2024 de la Empresa Nacional de la Coca se evidencio dos separaciones por cuestiones de jubilación,

en los últimos años se observa frecuentemente porque los empleados es su mayoría son mayores, esto genera que existan puestos vacíos y los empleados tienen que cubrir estos puestos generando encargaturas, transferencias que generan que puedan realizar hasta dos funciones paralelamente.

1.1.6. Resultados de la variable rotación de personal

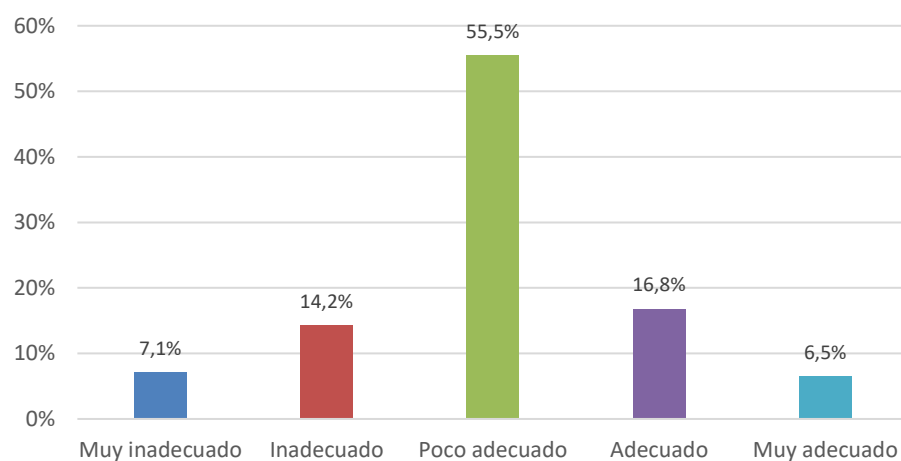
Tabla 27

Variable Rotación de personal

	f	%
Muy inadecuado	11	7.1%
Inadecuado	22	14.2%
Poco adecuado	86	55.5%
Adecuado	26	16.8%
Muy adecuado	10	6.5%
Total	155	100.0%

Figura 20

Variable Rotación de personal



Respecto a la variable rotación de personal, se puede evidenciar que un 55, 5% de los empleados perciben que la rotación de personal es poco

adecuada, un 14,2% considera un 14,2% inadecuado, un 7,1% muy inadecuado. Más de la mitad del personal considera que la rotación de personal dentro de la empresa es poco adecuada porque las personas circulan dentro de la empresa mayormente por encargaturas que es algo usual dentro de la empresa, pero estas encargaturas son por un tiempo determinando, generando que el crecimiento laboral no sea totalmente óptimo para los empleados.

Además, el flujo constante del recurso humano implica la transferencia, ascensos, despidos y la separación por jubilación, si bien es cierto que siempre hay un movimiento de personal en ENACO S.A. los empleados consideran que no es ni adecuado ni adecuado estos movimientos de personal dando a entender que, si bien no lo consideran malo, existen aspectos que deben mejorar para hacerlo más óptimo y que se sientan cómodos con estos movimientos de personal.

1.1.6.1. Medida de tendencia central de la variable rotación de personal

A) Moda de la variable rotación de personal:

Moda: Poco adecuado: (86 personas en el nivel 3)

Se interpreta que la moda representa el nivel que más se repite en las encuestas realizadas, es decir, la percepción más común de los empleados encuestados. En este caso, más de la mitad de los empleados (55.5%) consideran que la rotación de personal está en el nivel 3 que es el nivel medio de poco adecuado. Esto sugiere que, la rotación de personal es percibido en un punto medio. Este resultado puede estar asociado a que está los empleados

percibe que la rotación de personal en la empresa no es ni adecuada ni inadecuada.

B) Media o promedio de la variable rotación de personal:

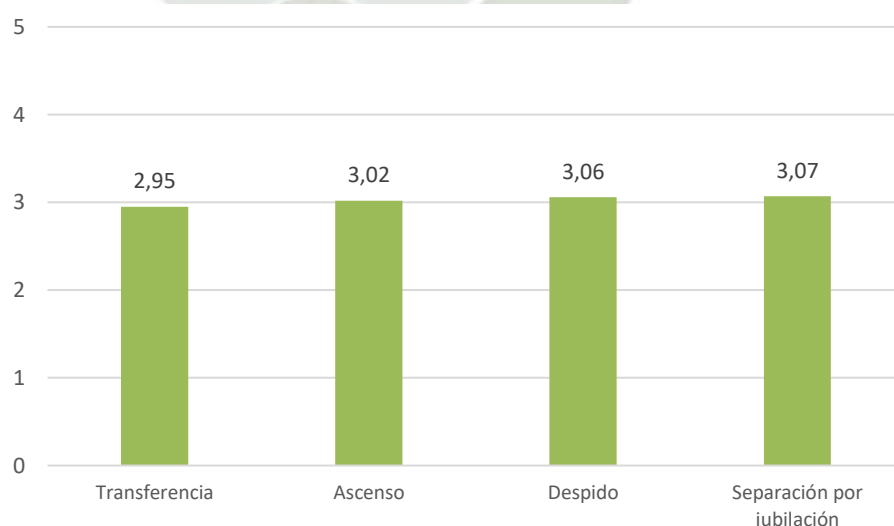
Tabla 28

Comparación promedio de los indicadores de la variable rotación de personal

	Promedio	Interpretación
Transferencia	2.95	Poco adecuado
Ascenso	3.02	Poco adecuado
Despido	3.06	Poco adecuado
Separación por jubilación	3.07	Poco adecuado

Figura 21

Comparación promedio de los indicadores de la variable rotación de personal



Se observa en esta figura la comparación promedio de los indicadores de las indicadores de la variable rotación de personal el indicador transferencia cuenta con un promedio de 2,95 en un nivel de poco adecuado, el indicador ascenso se encuentra en el mismo nivel de poco adecuado con 3,02, el indicador despido también se encuentra en el nivel poco adecuado con un 3,06 de promedio, y por último el indicador separación por jubilación se encuentra en el mismo nivel de poco adecuado con un promedio de 3,07. Dando a entender que la rotación de personal está en un proceso de volverse adecuado encontrándose en un nivel intermedio tanto en la transferencia, ascenso, despido, separación por jubilación son factores que algunos empleados sienten es adecuado, otros que no lo es y otros que están en proceso por eso se encuentra en un nivel intermedio.

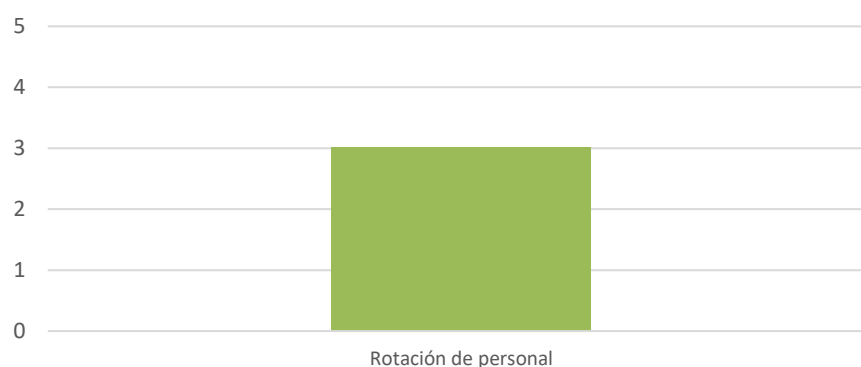
Tabla 29

Promedio de la variable rotación de personal

	Promedio	Interpretación
Rotación de personal	3.02	Poco adecuado

figura 22

Promedio de la variable rotación de personal



La variable rotación de personal cuenta con un promedio de 3,02 en un nivel poco adecuado, lo que indica que se encuentra en un nivel medio impactando a la empresa por los costos de contratación, la pérdida de conocimiento, la disminución de productividad, así como la adaptación de las personas que entran a la empresa y los constantes cambios de jefe o cambios de área se considera que esta en un proceso considerando que exista ciertos retraso en algunas actividades dentro de la empresa, la carga de trabajo que cuentan los empleados no les permite sentirse totalmente seguros y cómodos, por eso se le considera que esta en una etapa de proceso.

C) Mediana de la variable rotación de personal:

Fórmula para hallar la mediana:

$$n = 155.$$

$$\text{Posición de la mediana} = \frac{n + 1}{2}$$

$$\text{Posición de la mediana} = \frac{155 + 1}{2} = \frac{156}{2} = 78$$

Se interpreta el número 78 como el orden de todas las respuestas desde la categoría más baja hasta la más alta. Por ende, la mediana se encuentra en el nivel medio de “poco adecuado”. Esto implica que, la mitad de los empleados percibe que la rotación de personal está en el tercer nivel de poco adecuado, es decir, más del 50% de los encuestados consideran que el ambiente de trabajo no es adecuado ni inadecuado.

1.1.6.2. Medida de dispersión de la variable rotación de personal

A) Rango de la variable rotación de personal:

$$\text{Rango} = \text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}$$

$$\text{Rango} = 5 - 1 = 4$$

El rango 4 nos indica que existen respuestas en todos los niveles en la escala de percepción del clima laboral, es decir, que de todos los empleados encuestados al menos un empleado eligió cada una de las opciones disponibles.

B) Varianza y Desviación estándar de la variable rotación de personal:

Cálculo de varianza:

$$\sigma^2 = \frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}{n}$$

$$\sigma^2 = \frac{131.98}{155} \approx 0.852$$

La varianza mide la dispersión total de las percepciones sobre la rotación de personal, esto se interpreta indicando que el valor 0.852, es decir, las respuestas de los empleados están moderadamente dispersas alrededor de la media. La mayoría de las respuestas se concentran en la mediana o promedio, es decir, alrededor del nivel “Poco adecuado” que es el nivel 3 o medio de la escala.

Cálculo de la desviación estándar:

$$\sigma = \sqrt{0.852} \approx 0.92$$

La desviación estándar obtenida es de 0.92 lo que nos da a entender que las respuestas se dispersan moderadamente alrededor del promedio (media = 3.02). Esto significa que, si bien el promedio de respuestas se ubica en la categoría “Poco adecuado”, muchas respuestas se encuentran cerca de este valor.

1.1.6.3. Medida de Forma de la variable rotación de personal

A) Asimetría:

Media (3.02) < Mediana (3) Moda = 3

La distribución presenta una ligera asimetría positiva, es decir, una leve inclinación hacia la derecha. Esto indica que algunos valores altos están presentes, pero en pequeña proporción, y el valor más percibido es el del medio. Es decir, hay un consenso generalizado en que la rotación de personal es poco adecuada, con pocas respuestas que se alejan drásticamente de esa percepción.

1.2. Resultados del objetivo general

En esta sección se dará a conocer los resultados respecto al objetivo general que se planteó al inicio de la investigación, identificar si existe una relación entre las dos variables, clima laboral y rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca S.A en el periodo 2024.

1.2.2. Herramientas estadísticas utilizadas para analizar la relación de las variables

Se utilizó la prueba Chi-cuadrado para analizar si existe una relación entre las variables categóricas, se trata de evidenciar si existe relación o no entre las variables clima laboral y rotación de personal. Y se quiere verificar si existe una dependencia significativa entre las variables.

Por otro lado, también se utilizó correlación de Spearman es un coeficiente no paramétrico que mide la relación entre dos variables ordinales, para poder medir la correlación entre las variables porque las variables no tienen una relación lineal, pero sí una monótona, es decir, si al aumentar una variable, la otra también aumenta (o disminuye) consistentemente, pero no de forma proporcional. Además, los datos no son paramétricos porque no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos por la correlación de Pearson.

1.2.3. Relación entre las variables de clima laboral y rotación de personal

Hipótesis nula: No existe una relación entre la variable clima laboral y la variable rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca S. A en el periodo 2024.

Hipótesis alterna: Existe una relación entre la variable clima laboral y la variable rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca Sa en el periodo 2024.

Tabla 30
Clima laboral y Rotación del personal

Clima laboral	Rotación del personal										Total	
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado		Muy adecuado			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	1	0.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.6%
Desfavorable	7	4.5%	13	8.4%	24	15.5%	10	6.5%	1	0.6%	55	35.5%
Poco favorable	2	1.3%	6	3.9%	50	32.3%	8	5.2%	3	1.9%	69	44.5%
Favorable	1	0.6%	3	1.9%	6	3.9%	6	3.9%	5	3.2%	21	13.5%
Muy favorable	0	0.0%	0	0.0%	6	3.9%	2	1.3%	1	0.6%	9	5.8%
Total	11	7.1%	22	14.2%	86	55.5%	26	16.8%	10	6.5%	155	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 47.669										p = 0.000		
Correlación de Spearman										r = 0.293**		

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que existe una relación entre la variable clima laboral y la variable rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca S.A en el periodo 2024, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva débil con $r = 0.293^{**}$.

En el presente trabajo se determinó una correlación positiva débil, esto se sustenta porque al realizar la rotación de personal no solo se determina mediante el clima laboral sino también por factores externos como por ejemplo: la escala remunerativa con la que cuentan los empleados, la carga laboral que genera los nuevos puestos, la resistencia por parte de los empleados al no querer cambiar de sedes porque no pretenden dejar a sus familias o seres queridos, también está el pago de los traslados a otras regiones donde solo se consideran los pagos por instalación de los primeros 7 días, también existe rechazo por parte de los empleados del área, dado que es como empezar de nuevo en el cumplimiento y seguimiento de sus funciones, también influye las capacitaciones del personal, las inducciones al momento de asumir nuevos puestos y la adaptación a sus nuevas funciones.

1.2.4. Tabla resumen de los datos inferenciales

Tabla 31

Tabla resumen de datos inferenciales

Prueba estadista	Valor obtenido	Breve interpretación
Correlación Spearman	$r = 0.293^{**}$	Existe una correlación positiva débil entre la variable clima laboral y rotación de personal.
Prueba Chi cuadrado	$p = 0.000$	Existe una relación entre la variable clima laboral y la variable rotación de personal.

2. Discusión

2.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

La presente investigación realizó un estudio con el objetivo principal de identificar si existe una relación entre el clima laboral y la rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca S.A. en el 2024 para poder identificar si existe una relación entre ambas variables se llevó a cabo una encuesta a los 155 empleados de ENACO S.A. La investigación se encontró hallazgos notables en cuanto a los objetivos que se detallan a continuación:

Respecto a la validez del instrumento se obtuvo un 0.951 en el clima laboral y un 0.953 en la rotación de personal, indicando que El Alfa de Cronbach es mayor a 1 generando que el instrumento es fiable para el procesamiento y análisis de las variables.

En la variable clima laboral se pudo observar que los empleados de ENACO S.A. que un 44,5% indicaron que es poco favorable, un 35,5% lo consideran desfavorable, un 13,5% indican que es favorable, un 5,8% mencionan que es muy favorable y un 0,6% muy desfavorable, lo que da a entender que los empleados consideran que el clima laboral no es favorable ni desfavorable está en un nivel medio, es decir, está en proceso el desarrollo del clima laboral, el ambiente dentro de la organización y sus componentes deben de mejorar para que el entorno organizacional sea beneficioso y no decaiga puesto que, debería progresar el clima laboral y no retroceder.

Respecto a la variable rotación de personal se puede evidenciar que los empleados indican que un 55,5% está en poco adecuado, un 16,8% lo considera adecuado, un 14,2% indica que está en inadecuado, un 7,1% evidencio que está en un

nivel de muy inadecuado y por último un 6,5% lo considera muy adecuado. En síntesis, la rotación de personal se encuentra en un nivel de poco adecuado, es decir, que se encuentra en la mitad de la escala, considerándolo ni adecuado ni inadecuado, se encuentra en mejora, pues los empleados perciben que el comportamiento y el movimiento del personal dentro de la empresa debe progresar en ciertos aspectos para que se dé una rotación de personal adecuada teniendo en cuenta el comportamiento del personal.

La hipótesis planteada en esta investigación fue corroborada porque si existe una relación entre ambas variables, mediante la prueba chi-cuadrado se pudo observar que, si existe una relación significativa entre el clima laboral y la rotación de personal, puesto que el valor de $p = 0.000$ es mucho menor a 0.05, lo que da a entender que hay una relación entre ambas variables. Por otro lado, se obtuvo en la correlación Spearman un valor de $r = 0,293$ lo que sugiere una correlación positiva débil entre ambas variables, en síntesis, nos indica que si bien ambas variables están relacionadas existen otros factores que determinan si el clima laboral es favorable y la rotación de personal es adecuada, por ejemplo la escala de remuneración, las capacitaciones, el compromiso y la identificación que tienen los empleados con la empresa, los retrasos generados en las actividades de cada área, la carga laboral, la resistencia de los empleados al cambiar de sede porque tienen que dejar a sus familias y seres queridos.

Comprobando que, si existe una relación positiva débil entre el clima laboral y la rotación de personal, si dentro de la empresa el clima laboral es favorable, será adecuada la rotación de personal considerando que también existen otros factores dentro de la empresa que influyen en la relación de las variables.

2.2. Comparación crítica con los antecedentes de investigación

Al comparar los hallazgos encontrados en el presente trabajo de investigación con el antecedente referente a la investigación de (Aburto Vílchez, 2023) en su tesis titulada *“Clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima, 2021-2022”* indica que se buscaba determinar si existe una relación entre el clima laboral y la rotación de personal dentro de la institución educativa, los resultados evidenciaron mediante la prueba de Spearman que existe una correlación positiva moderada de 0.651 entre ambas variables, dando a entender que ambas variables pueden coexistir, es decir, existe una relación entre ambas pero que también existen algunos componentes externos que intervienen en la percepción y al comparar este hallazgo con lo que se encontrado en la presente investigación podemos decir que ambas investigaciones revelan que existe una correlación positiva entre el clima laboral y la rotación de personal, pero que no es muy alta dando paso a que puedan existir factores o componentes externos que pueden influir en la relación y percepción de ambas variables. Asimismo, ambas investigaciones comprobaron sus hipótesis planteadas inicialmente de que si existe una relación entre ambas variables.

Referente a la investigación de (Vásquez Robles Franchesca , Napán Ana Cecilia, Miranda Tejedo Nelly , 2022) que tiene como título *“Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021”* se puede observar que a similitud con la presente investigación se aplicó un cuestionario, en el antecedente se verifico que existe una relación significativa directa entre el clima laboral y la rotación de personal, dando énfasis en que esta relación se debe a problemas con la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales dentro de la empresa y la cooperación entre empleados, lo que genera una similitud con

los resultados obtenidos en la presente investigación ya que ambas consideran que existe una relación entre ambas variables y se considera las mismas indicadores antes mencionadas del clima laboral en ambas investigaciones. Es decir que, tanto en la investigación que se tomó como antecedente y en la presente investigación concuerdan que a medida que mejore una variable, la otra también tiende a mejorar

Realizando la comparación con el estudio de (Urbina Reinoso, 2019) en su tesis titulada “*Clima laboral y rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo*” para obtener el título de maestra en Dirección de Gestión del Talento Humano, en la Universidad Privada del Norte en el año 2019. Donde se planteó como hipótesis general la existencia de una relación entre el clima laboral y la rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada del Perú sede Trujillo, año 2018. Después de un análisis estadístico se determinó que no existe relación entre ambas variables, habiéndose obtenido un valor P de 0.87, y por tanto la investigación demuestra que existen factores externos que determinan el clima laboral y también la rotación de personal dentro del área estudiada. Lo que tiene una ligera similitud con la presente investigación porque si bien se pudo evidenciar en la presente investigación que existe una relación entre ambas variables su nivel de relación es positivo débil, es decir, que cada una depende de la otra pero también hay otros factores que interfieren en la percepción de estas variables y en la investigación tomada como antecedente indica que existen otros factores y otras variables que determinan el nivel del clima laboral y también de la rotación de personal, una semejanza es que ambas investigaciones cuentan con un similar número de empleados encuestados lo que ayuda a poder entender los resultados de mejor manera y sean más consistentes al momento de comprar los resultados.

2.3. Comparación crítica con la teoría de la investigación

De acuerdo con la teoría de (Chiavenato, 2007) en su libro Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. Nos indica que el clima laboral en una organización tiene una vinculación con la rotación de personal porque existe factores que causan diversos entornos en la organización que genera que la rotación de personal puede ser adecuada o inadecuada de acuerdo a los factores que influyan el entorno laboral, lo que se puede evidenciar en los resultados de esta investigación porque existe una relación positiva entre ambas variables, es decir, que el clima laboral afecta a la rotación de personal o viceversa dentro de una organización.

Según (TRELLESTADEO, 2019) que menciona que el clima laboral y la rotación de personal son imprescindibles dentro de la gestión del talento humano de una organización porque al tener un favorable clima laboral los empleados se sentirán motivados y comprometidos con la organización vinculando este sentimiento en la rotación adecuada de personal dentro de la empresa lo que también podemos observar en la presente investigación, ya que, se evidencio que si el clima laboral está relacionado con la rotación de personal.

En el estudio de (VENUTOLO, 2009) infiere que el clima laboral es un conjunto de diversos componentes que intervienen en la organización y por consecuencia también influyen en los niveles de la rotación del personal, es decir, el autor hace hincapié en que ambas variables teóricamente están relacionadas, al comparar esta teoría con la presente investigación se puede observar que existe una similitud porque se pudo evidenciar que ambas variables están relacionadas dentro Empresa Nacional de la Coca S.A. donde se evidencia que el clima laboral es poco favorable y por consecuencia su

rotación de personal es poco adecuado, existiendo una relación entre ambas variables, puestos que ambas variables tuvieron percepciones de estar en un nivel intermedio.

2.4. Implicancia practica

A raíz de la presente investigación busca identificar si existe una relación entre el clima laboral y la rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca S.A., este estudio permitió cambios en el clima laboral de la empresa, así como en su rotación de personal.

Los resultados obtenidos van a servir como una base que ayudara a ENACO S.A. a poder generar una buena toma de decisiones que serán plasmada en acciones de mejora para poder gestionar al personal y optimizar el entorno laboral teniendo en cuenta que se logre un clima laboral favorable. Además, este estudio permitirá que la empresa tenga mayor consideración en su ambiente laboral, generando estrategias para mejorar la comunicación del personal, tomando acciones que ayuden a la optimización de la cooperación entre las áreas de la empresa.

Asimismo, permitió a la empresa conocer la percepción de los empleados respecto a la rotación de personal, lo que le permitirá tomar decisiones para influir en su percepción al momento de darse cambios, salida o entra de personal. Generado que estas acciones sean tomadas adecuadamente por los empleados y se sientan cómodos, seguros y se desenvuelvan de manera óptima en su puesto de trabajo.

Al entender que existe una relación positiva débil entre ambas variables los directivos optarán por tomar medidas para mejorar el clima laboral y con ellos generar que se dé una adecuada rotación de personal, teniendo en cuenta los otros factores que

influyen en la percepción y la relación de estas variables en la Empresa Nacional de la Coca S.A.



CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Respecto al objetivo general de la investigación se concluye, que se pudo identificar de que si existe una relación entre la rotación de personal y el clima laboral en la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024, mediante la prueba de chi cuadrado ($p=0.000<0.05$) y la correlación de Spearman ($r=0.293$), indica que, en la Empresa Nacional de la Coca S.A existe una relación positiva débil entre el clima laboral y la rotación de personal, lo que genera que, la rotación de personal tiene un efecto en el clima laboral y viceversa, pero al obtener como resultado que su relación es positiva débil, también nos da a entender que existen otros factores que determinan el clima laboral y la rotación de personal como; la identificación y el compromiso que tienen con la empresa, influye las capacitaciones del personal, las inducciones, la adaptación a sus nuevas funciones, la carga laboral, el contexto personal de cada empleado, el funcionamiento de las actividades dentro del área de trabajo, la resistencia por parte de los empleados al traslado de sedes porque no quieren dejar a sus familias y seres queridos, que la empresa solo cubra los primeros siete días de instalación en el cambio de sede, el rechazo del área por el cambio de líder.

SEGUNDO: A partir del análisis realizado, se puede concluir que al evaluar la motivación en el clima laboral de los empleados de ENACO S.A. se percibió que la mayoría los empleados sienten que está en un nivel poco favorable con un 43.2%, es decir, en un nivel poco adecuado, debido a que los factores motivacionales no están del todo desarrollados, si bien la empresa puede estar gestionando maneras para motivar al

personal, los empleados no sienten que estos incentivos ayuden a su desarrollo personal y profesional, tanto la motivación intrínseca como la motivación extrínseca se encuentran en una etapa de fortalecimiento por parte de la empresa, puesto que está en un punto de equilibrio inestable evidenciando ciertas fortalezas pero también varios puntos de mejora. Esto genera una percepción mixta por parte de los empleados, que no es completamente negativa, pero tampoco lo suficientemente positiva como para considerarse adecuada.

TERCERO: El estudio pudo describir la cooperación en el clima laboral de los empleados de ENACO S.A. donde la mayoría percibió que se encuentra en un nivel poco favorable con un 41.3% teniendo una ligera inclinación al nivel desfavorable con un 38.7%, lo que nos da a conocer que la cooperación dentro de la empresa está en proceso de desarrollo porque existen ciertas debilidades en algunos aspectos como la toma de decisiones compartida, el control efectivo de las actividades y la dinámica del trabajo en equipo. Si bien puede haber intentos por fomentar una favorable cooperación, estos aún no se consolidan de manera clara ni son percibidos positivamente por todos los empleados, debido a que varios no cuentan con un sentido de pertenecía hacia la empresa, además que no hay una participación por parte de todos los empleados. Es por eso, que los empleados evidencian que la cooperación está en un nivel intermedio dentro de la empresa.

CUARTO: De acuerdo con los hallazgos realizados mediante el análisis de la comunicación del personal en la empresa se concluye que se percibió por la mayoría de los empleados que la comunicación se encuentra en un nivel poco favorable con un

43.9% analizando este resultado nos da a entender que la comunicación organizacional está en desarrollo porque si bien existen canales y mecanismos establecidos para la correcta transmisión y recepción de información entre los empleados, estos no están siendo plenamente eficaz, porque hay una falta de claridad en los mensajes, escasa retroalimentación, y una comunicación unidireccional desde los niveles superiores, lo cual limita la comunicación y genera que no se dé una escucha activa, así como una deficiente transmisión de información.

QUINTO: A partir de los datos obtenidos respecto a conocer las relaciones interpersonales de los empleados de ENACO S.A. se puede concluir que en su mayoría los empleados indicadore con un 41.3% que está en un nivel poco favorable, lo cual refleja una percepción ambivalente por parte de los empleados respecto a la confianza, la interacción cotidiana y el vínculo entre compañeros de trabajo. Este resultado sugiere que, si bien no existen conflictos graves que deterioren el clima laboral, tampoco se han desarrollado relaciones sólidas que fomenten un ambiente cercano para los empleados, así como dificultades para fortalecer el compañerismo y posibles limitaciones en la construcción de confianza, lo que podrí estar afectando la calidad de los vínculos laborales.

SEXTO: Respecto al análisis de las transferencias en ENACO S.A. se concluye que los empleados en su mayoría lo perciben en un nivel poco adecuado con un 48.4%, este resultado obtenido refleja una percepción de duda frente a un proceso que, si bien es obligatorio dentro de la organización, no necesariamente se vive como algo totalmente positivo, las transferencias que usualmente se dan mediante encargaturas, donde en

ocasiones no solo cambian de funciones si no dé lugar de trabajo puede que no siempre este adecuadamente planificación, ni que ayuden al empleados a desarrollarse de manera óptima así como la falta de pulir ciertos mecanismos de apoyo que faciliten la adaptación de los empleados a sus nuevos puestos, áreas o sedes. Por lo cual, se evidencia que si bien no es una situación alarmante se debe mejorar ciertos aspectos, por eso, los empleados en su mayoría lo perciben en un nivel intermedio.

SÉPTIMO: Después de conocer cómo se dan los ascensos en ENACO S.A se llegó a la conclusión de que la mayoría de los empleados perciben que se encuentra en un nivel poco adecuado con un 50.3%, indicando que se centra en un nivel intermedio. Si bien los ascensos forman parte del sistema de rotación interna, en su mayoría se dan de naturaleza temporal lo que podría estar generando una sensación de inestabilidad o falta de reconocimiento genuino entre el personal. Esta temporalidad, al no estar necesariamente vinculada a un desarrollo profesional sostenido o a una mejora definitiva en las condiciones laborales, puede limitar el sentido de logro y crecimiento percibido por los empleados. En este contexto, si bien la empresa cumple con lo estipulado en sus normas, los empleados no terminan de asociar estos ascensos con una oportunidad real de progreso, lo que repercute en su percepción centrándolo en su mayoría en un nivel intermedio con posibles aspectos de mejora.

OCTAVO: Una vez que se pudo conocer cómo afecta las separaciones por jubilación en la rotación de personal se pudo concluir que los empleados en su mayoría lo perciben en un nivel poco adecuado con un 44.5% ubicándolo en un nivel intermedio, esto refleja un sentimiento neutro por parte de los empleados, esto puede ser un indicativo de que

la organización no está gestionando de manera óptima la transición y que es necesario mejorar tanto la planificación de la sucesión, puesto que, muchas veces los empleados asumen funciones adicionales temporalmente de la persona que se jubiló, no perciben un apoyo durante estos períodos, lo que podría deberse a la falta de comunicación clara sobre el proceso o a una gestión ineficaz de las transiciones.

NOVENO: Al analizar los despidos en ENACO S.A. se llegó a la conclusión de que en su mayoría lo perciben un nivel poco adecuado con un 34.2% ubicándolo en un término medio, los empleados tienen una percepción neutral sobre cómo la empresa maneja estas situaciones, lo que da a entender que, aunque los empleados reconocen la inevitabilidad de estos eventos, no consideran que la forma en que se gestionan sea ni demasiado negativa ni suficientemente positiva. La respuesta neutral puede reflejar una falta de claridad o comunicación respecto al proceso, o una sensación de que la empresa podría mejorar su enfoque para que tanto despidos como salidas voluntarias se manejen de manera más efectiva y equilibrada.

RECOMENDACIONES.

Tomando en cuenta las conclusiones a las que se arribó, se sugiere lo siguiente:

PRIMERO: Considerando que existe una relación positiva débil entre las variables clima laboral y rotación de personal en la Empresa Nacional de la Coca S.A, en el periodo 2024, se recomienda que para mejorar los niveles de estas variables, se debe realizar periódicamente encuestas de clima laboral para medir la satisfacción de los empleados e identificar áreas de mejora para dar más énfasis en el desarrollo de un clima laboral favorable y de esta manera al realizar las rotaciones de personal los empleados se sientan cómodos al rotar a otras áreas, agencias o sucursales a nivel nacional. Asimismo, considerar otros factores que puedan determinar el clima laboral favorable, y la adecuada rotación de personal como mejorar y brindar más programas de capacitaciones del personal, las inducciones de cada puesto de trabajo y medir la carga laboral, implementar encuestas, entrevistas a los empleados, los jefes y compañeros de trabajo para que se genere un equilibrio entre su vida personal y su vida profesional, también considerar mejorar paulatinamente las escalas remunerativas, los costos de traslados, instalación y viáticos mediante una investigación de percepción de los empleados cada vez que se realiza un traslado, implementar programas de bienestar e integración dentro de la empresa, identificar factores externos que puedan influir en la percepción de cada empleado mediante encuestas para medir los desafíos y oportunidades que se generaron en ese cambio de puesto o sede al que fueron sometidos los empleados para poder tener mayores conocimientos.

SEGUNDO: Se recomienda implementar mejoras para la motivación del personal,

fomentar el sentido de autonomía y aprendizaje, fomentar un propósito mayor que ayude a los empleados a conectar con su trabajo para contribuir a la misión y visión de la empresa. Asimismo, implementar sistemas de recompensas como bonificaciones, ascensos o premios por metas alcanzadas puede ser una forma de mantener alta la motivación, reconocer públicamente los logros de los empleados, ofrecer beneficios como días libres adicionales, horarios flexibles o programas de bienestar para los empleados y poder crear competencias internas donde se ofrezcan premios o incentivos puede generar un sentido de competencia saludable y motivar a los empleados a destacarse.

TERCERO: Se recomienda establecer objetivos comunes claros que alineen a todos los miembros hacia una visión compartida; reconocer y valorar el trabajo en equipo mediante recompensas o reconocimientos; implementar programas o talleres de formación en habilidades blandas como la empatía, la resolución de conflictos; crear un ambiente inclusivo y colaborativo que permita a todos los miembros puedan sentirse valorados; y utilizar tecnologías colaborativas que faciliten el trabajo conjunto, independientemente de la ubicación. Además, es importante liderar con el ejemplo, mostrando un comportamiento cooperativo desde los niveles más altos de la empresa.

CUARTO: Se recomienda implementar técnicas para poder dar a conocer cuáles son los canales de comunicación dentro de la empresa y como utilizarlo correctamente, promocionar los canales formales como informales de comunicación, que permitan a los empleados compartir ideas y generar un feedback 360 de manera constante y constructiva, que ayude a identificar áreas de mejora sin generar conflictos; generar

talleres y programas para los empleados en habilidades de escucha activa y empatía para que comprendan mejor los mensajes y puntos de vista de otros; utilizar herramientas digitales eficaces para facilitar la comunicación, especialmente en equipos de áreas distintas; establecer reuniones regulares de actualización que permitan un flujo constante de información y eviten malentendidos.

QUINTO: Se recomienda promover un ambiente de respeto mutuo y empatía, donde se valoren las diferencias individuales de los empleados mediante algunas actividades fuera de trabajo como juegos deportivos o actividades de integración que fortalezcan la cohesión del equipo y permitan conocer a los compañeros en un plano más personal; incentivar la colaboración en lugar de la competencia interna, mediante proyectos grupales y metas compartidas; brindar capacitaciones en inteligencia emocional y habilidades sociales para fortalecer la comunicación asertiva y la gestión de conflictos; reconocer públicamente las contribuciones individuales y grupales para reforzar el sentido de pertenencia; y mantener una cultura organizacional basada en la transparencia, el apoyo mutuo entre todos los empleados.

SEXTO: Se recomienda planificar con anticipación los traslados, comunicándolos oportunamente a los empleados para facilitar su adaptación, además de evaluar previamente sus competencias para asegurar una asignación adecuada, brindar una inducción específica en el nuevo puesto, acompañada de retroalimentación antes, durante y después de la rotación, y vincular estas experiencias a un plan de carrera que dé sentido al cambio. A nivel estratégico, se debe fortalecer la comunicación interna respecto al propósito de las rotaciones, estableciendo criterios claros, equitativos y

transparentes que eviten percepciones de injusticia. Asimismo, se sugiere monitorear la post-rotación para evidenciar aspectos de mejorar y su percepción de cada empleado.

SÉPTIMO: Se recomienda implementar estrategias que refuercen los ascensos temporales como parte de una trayectoria profesional clara y significativa. Entre estas acciones, es fundamental establecer una comunicación transparente sobre los criterios y objetivos de dichos ascensos, resaltando su contribución al desarrollo de competencias y a la proyección de carrera del empleado. Asimismo, se sugiere acompañar estos procesos con planes individuales de formación y seguimiento, brindando retroalimentación constante y estableciendo metas concretas que fortalezcan el compromiso del empleado. La empresa también podría vincular estos ascensos a incentivos simbólicos o materiales que reconozcan el esfuerzo y la responsabilidad asumida, aun cuando el cargo no sea permanente e implementar capacitaciones a los líderes para que gestionen estos cambios con enfoque motivacional y participativo, de modo que los empleados perciban el ascenso como una oportunidad de crecimiento real y no solo como una obligación institucional pasajera.

OCTAVO: Se recomienda fortalecer la comunicación interna explicando con transparencia los motivos y procesos detrás de los despidos, implementar entrevistas de salida para recoger retroalimentación y detectar oportunidades de mejora, así como promover una cultura organizacional basada en el respeto y la empatía, establecer protocolos claros dentro del proceso de salida del empleado, ofrecer apoyo emocional o profesional cuando sea necesario, y capacitar a los líderes para manejar estas situaciones con sensibilidad, lo cual puede contribuir a que los empleados perciban estos procesos

como más justos, humanos y bien gestionados.

NOVENO: Se recomienda mejorar las transiciones por jubilación se debería implementar un plan de sucesión, establecer programas de transferencia de conocimiento, y mejorar la comunicación interna para informar con claridad sobre los cambios y su impacto, revisar la carga de trabajo temporal para evitar la sobrecarga de funciones, estructurar adecuadamente el proceso de salida con entrevistas de offboarding, y monitorear el clima laboral durante estos periodos y fomentar una cultura organizacional orientada al desarrollo interno y la adaptabilidad permitirá que los empleados enfrenten estos cambios como oportunidades de crecimiento y no como amenazas o situaciones mal gestionadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Belduma-Garnica Gabriela Anahí, Toapanta-Mendoza Edison Oswaldo, Gonzalez-Carrión

Erika Lucía , Burneo-Villavicencio Daniel Alexander. (2023). a rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. Un análisis desde la comunicación interna y la administración. *Polo del conocimiento*.

Aburto Vílchez, V. (2023). Clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima, 2021-2022. *Tesis para optar el grado de maestro en gestion publica*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru.

Agüero, P. M. (2002). *LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL*.

Alejo Saavedra, N. Y. (2005). La influencia de factores motivacionales sobre la rotación de personal en Innovatel . *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa*.

Álvarez Orozco, D. G. (2020). *Rotación de personal, ¿Qué es y cómo combatirla?* mexico: plaza y Valdés, s.a.

BORDAS MARTÍNEZ, M. J. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. Madrid.

Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencia*. Mexico: Editorial Trillas.

Castillon Fabian, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC. *Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración*. Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Peru.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* . Mexico: McGraw-Hill.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Working Knowledge: How Organizations Manage*

What They Know.

Fuertes Narváez María Emperatriz ; Torres Salgado Alex Mauricio; Lopez Chamorro Patricio.

(2022). Influencia del clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos Ibarra- Ecuador. *Clima laboral, estrategias de medicion de calidad, sostenibilidad y cultura de innovación.*

García, M. R. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. *Universidad Autónoma de la Ciudad de México.*

George, H. (1999). *Toma de decisiones en la gerencia.* Mexico.

Hernández, F. &. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico: Mc Graw Hill.

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metología de la investigación.* Mexico: Mc Graw Hill.

Lopez, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando.*

Macedo de Marchetti, M., Litvak de Cohen, M., & Forté, F. B. (2002). *Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones.* Catamarca.

Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*

Moreno, S. y. (2018). elaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego. *Revista CES Derecho.*

Morrow, J. H. (2004). The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial Issues.*

Navarro Lores, D. y. (2012). ¿Comunicación o transmisión de información? *Contribuciones a*

las Ciencias Sociales.

Ortiz, M. A. (2019). LA IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL. *Centro de Innovación y Desarrollo Académico.*

Reyes Huerta, L. A. (2020). Clima laboral y Rotación de personal en docentes de una institución educativa de Huarney, 2020. *Tesis para optar la maestria de Gestion del Talento Humano.* Universidad Cesar Vallejo, Chuçimbote, Peru.

Reyes Valenzuela, Díaz López, Villaseñor. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria.*

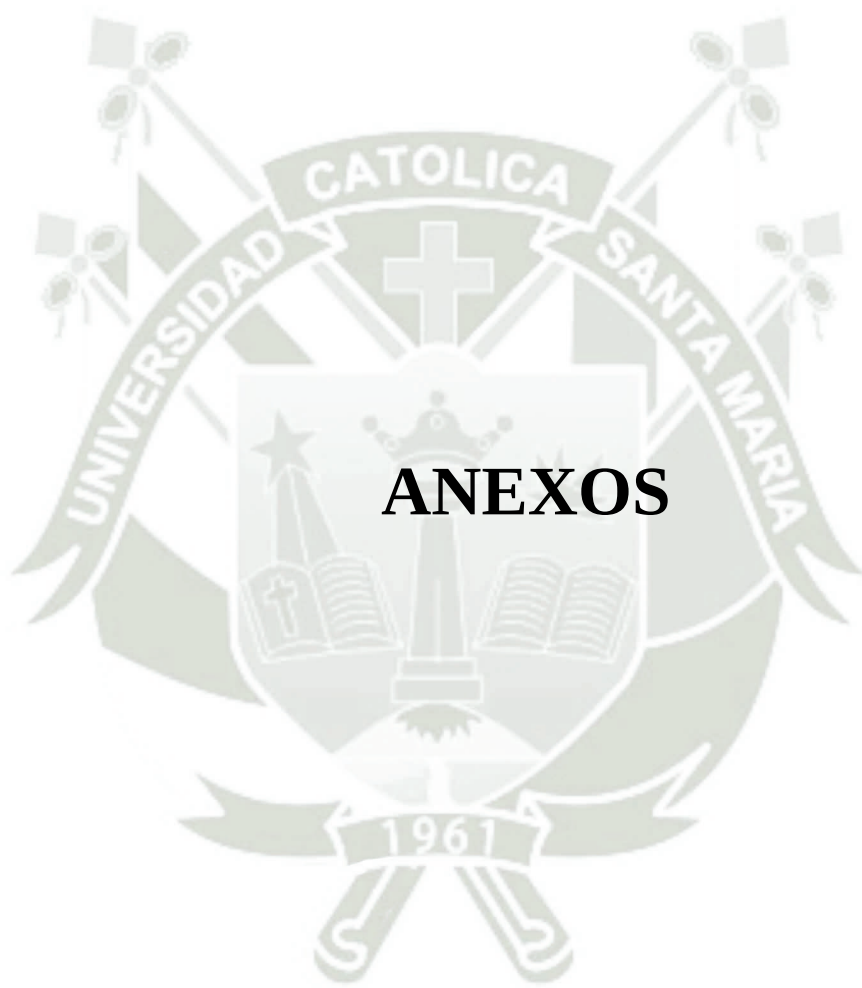
Robbins, S. C. (2014). *Administración (12 edición).* Mexico: Pearson Education.

TRELLESTADEO, E. L. (2019). *CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UN CALL.* Universidad San Martin de Porres, Lima.

Urbina Reinoso, C. L. (2019). Clima laboral y rotación del personal del Programa de Formación General de una Universidad Privada de Trujillo. *Tesis para optar el grado de maestro Dirección de Gestión del Talento Humano.* Universidad Privada del Norte, Trujillo, Peru.

Vásquez Robles Franchesca , Napán Ana Cecilia, Miranda Tejedo Nelly . (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA.*

VENUTOLO, E. M. (2009). ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: EL TRANSPORTE VERTICAL EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (ARGENTINA). *Tesis.* UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, Valencia.



ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE DE ESTUDIO	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la rotación de personal en ENACO S.A. en el periodo 2024?	OBJETIVO GENERAL Identificar el efecto de la rotación de personal en clima laboral en la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Evaluar la motivación en el clima laboral de los empleados de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Describir como se da la cooperación en el clima laboral de los de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Analizar la comunicación del personal de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Conocer las relaciones interpersonales de los empleados de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Analizar las transferencias de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Conocer cómo se dan los ascensos dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Conocer cómo afectan la separación por jubilación en la rotación de personal de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024. Analizar los despidos en la rotación de personal dentro de la Empresa Nacional de la Coca SA periodo 2024.	Dado que, se presume la existencia de un clima laboral desfavorable en el personal de la Empresa Nacional de la Coca S.A en el periodo 2024, es probable que genere una inadecuada rotación de personal.	VARIABLE DE ESTUDIO V1: Rotación personal INDICADORES - Motivación - Comunicación - Cooperación -Relaciones Interpersonales V2: Clima laboral INDICADORES - Transferencias - Ascenso - Despido -Separación Jubilación	DE ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Cuantitativo DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No experimental ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN Descriptivo POBLACIÓN Y MUESTRA Población: 155 Muestra: 155 TÉCNICA E INSTRUMENTO Por Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

ANEXO 2: Matriz de instrumento

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	NÚMERO	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA
V1: Clima laboral	Motivación	Intrínseca	1	Brindan programas de bienestar social que ayudan a mi motivación para el desarrollo de funciones.	1=Nunca
			2	Se considera y reconoce el trabajo que realizo.	2=Casi nunca
			3	En mi área se reconoce cuando el personal hace esfuerzos extraordinarios para realizar un buen trabajo	3 = A veces
		Extrínseca	4	Recibo una remuneración de acuerdo con el puesto de trabajo que ocupo en la empresa	4 = Casi siempre
			5	Es compensado mi trabajo con beneficios especiales, además de mi sueldo.	5 = Siempre
	Cooperación	Toma de decisiones	6	Se escucha sugerencias de los empleados para hacer mejoras en el área	
			7	Ante la aparición de conflictos, se resuelve adecuadamente respetando la opinión de todos	
		Control de actividades	8	Se me asignan tareas con la debida anticipación, permitiendo administrar mi tiempo dentro del horario establecido	

		9	Tengo claro las funciones y las actividades que debo realizar en el trabajo.
	Trabajo en equipo	10	Dentro de mi área de trabajo existe cooperación al realizar actividades
		11	Mi área trabaja en conjunto con otras áreas para crear y/o implementar soluciones que contribuyen a alcanzar los logros de la empresa
Comunicación	Transmisión de información	12	Existe una adecuada comunicación en mi área de trabajo
		13	En mi área se comparte la información necesaria para que cada empleado cumpla oportunamente con sus funciones y actividades
		14	la comunicación entre las áreas es continua y facilita el trabajo.
		15	Se realiza la asignación de tarea adecuadamente
	Recepción de información	16	Se tiene en cuenta las diferentes opiniones de cada empleado, para resolver problemas comunes y/o para proponer nuevas soluciones
		17	Me siento escuchada y escucho las opiniones y /o sugerencias de los demás

	Relaciones interpersonales	Confianza	18	Me siento con la libertad de expresar mis ideas o sugerencias a cualquier persona dentro de la empresa.
			19	Se brinda un buen trato dentro de la empresa, independientemente del puesto que ocupa
		Interacción	20	Mi área y las otras áreas con las que interactuamos, estamos dispuestas a colaborar para lograr objetivos comunes
			21	El respeto y consideración caracterizan la relación con todos mis compañeros
		Vínculos entre empleados	22	Sostengo un adecuado vínculo con mis compañeros dentro y fuera del trabajo
			23	Existe una interacción adecuada entre el personal al realizar las actividades laborales
V2: Rotación de personal	Transferencia	Reubicación de puestos	24	Los cambios de puestos de trabajo son favorables para el crecimiento profesional.
			25	A usted le han encargado otras funciones de distintos puestos de trabajo.
			26	Las encargaturas dentro de la empresa son asignadas de acuerdo con la capacidad para ejercer su labor.
		Reestructuración de la organización	27	Su participación en el trabajo es mayor en relación con la de sus compañeros.

		28	Dentro de su área hay una constante transferencia de personal.
		29	El cambio de puesto ayuda a la actividad empresarial.
Ascenso	Mejora de condiciones de trabajo	30	Dentro de su área existe un constante cambio de jefe
		31	Los ascensos corresponden a los esfuerzos que realizan dentro de la empresa
	Generación de mayores conocimientos	32	Los cambios en las funciones gerenciales influyen en la actividad de la empresa
		33	Dentro de la empresa reconocen su trayectoria profesional y sus posibilidades de promoción
	Mejora profesional	34	Hay posibilidades de que se le adjudique un puesto mejor del que posee dentro de la empresa
		35	La responsabilidad que le confiere su puesto, lo hace estar más comprometido con la empresa
		36	La empresa apoya y promueve su crecimiento laboral
Despido	Iniciativa del empleado	37	La misión, visión y los valores de la empresa van relacionados a lograr sus objetivos personales y profesionales
		38	Siente que puede crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa

		39	La empresa valora las acciones y/o actividades que realiza dentro de su área
	Iniciativa de la organización	40	Siente seguridad sobre su estabilidad laboral proporcionada por la empresa
		41	Todos tienen una oportunidad justa de ser recompensados y reconocidos dentro de la empresa
		42	Me siento cómodo trabajando en ENACO
Separación por jubilación	Oportunidad para otros empleados	43	Realiza funciones adicionales a sus actividades cotidianas
		44	Considera que hay una constante salida de personal por cuestión de jubilación.
		45	Existen problemas relacionados con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal que podrían estar contribuyendo a la decisión de abandonar la empresa
	Puesto de trabajo por sustituir	46	Al sustituir a un empleado se ve afectado el trabajo que se realiza dentro del área
		47	Cree que el nuevo personal que ingresa a la empresa se adapta rápido a sus laborales dentro de la empresa

ANEXO 3: Encuesta.

Distinguido(a) recurro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre:

“CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN ENACO S.A. EN EL PERIODO 2024”

Utilice el tiempo necesario. Marque la alternativa correcta con una X según su criterio en los recuadros numerados, según a la siguiente escala de valoración.

Solo puede marcar una alternativa.

Esta encuesta es individual y confidencial, no se requiere brindar su nombre, puesto que, la encuesta es con fines académicos.

Muchísimas gracias por su colaboración valiosa.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: CLIMA LABORAL						
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIÓN						
1	Brindan programas de bienestar social que ayudan a mi motivación para el desarrollo de funciones.					
2	Se toma en consideración el trabajo que realizas dentro de la empresa.					
3	En mi área se reconoce cuando el personal hace esfuerzos extraordinarios para realizar un buen trabajo.					
4	Recibo una remuneración de acuerdo con el puesto de trabajo que ocupo en la empresa.					
5	Es compensado mi trabajo con beneficios especiales, además de mi sueldo.					

DIMENSIÓN 2: COOPERACIÓN					
6	Se escucha sugerencias de los empleados para hacer mejoras en el área.				
7	Ante la aparición de conflictos, se resuelve adecuadamente respetando la opinión de todos.				
8	Se me asignan tareas con la debida anticipación, permitiendo administrar mi tiempo dentro del horario establecido.				
9	Tengo claro las funciones y las actividades que debo realizar en el trabajo.				
10	Dentro de mi área de trabajo existe cooperación al realizar actividades.				
11	Mi área trabaja en conjunto con otras áreas para crear y/o implementar soluciones que contribuyen a alcanzar los logros de la empresa.				
DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN					
12	Existe una adecuada comunicación en mi área de trabajo.				
13	En mi área se comparte la información necesaria para que cada empleado cumpla oportunamente con sus funciones y actividades.				
14	La comunicación entre las áreas es continua y facilita el trabajo.				
15	Se realiza la asignación de tareas adecuadamente				
16	Se tiene en cuenta las diferentes opiniones de cada empleado, para resolver problemas comunes y/o para proponer nuevas soluciones.				
17	Me siento escuchado y escucho las opiniones y /o sugerencias de los demás.				
DIMENSIÓN 4: RELACIONES INTERPERSONALES					
18	Me siento con la libertad de expresar mis ideas o sugerencias a cualquier persona dentro de la empresa.				
19	Se brinda un buen trato dentro de la empresa, independientemente del puesto que ocupa.				
20	Mi área y las otras áreas con las que interactuamos, estamos dispuestas a colaborar para lograr objetivos comunes.				
21	El respeto y consideración caracterizan la relación con todos mis compañeros.				
22	Sostengo un adecuado vínculo con mis compañeros dentro y fuera del trabajo.				

23	Existe una interacción adecuada entre el personal al realizar las actividades laborales					
VARIABLE 2: ROTACIÓN DE PERSONAL						
DIMENSIÓN 1: TRANSFERENCIAS						
24	Los cambios de puestos de trabajo son favorables para el crecimiento profesional.					
25	A usted le han encargado otras funciones de distintos puestos de trabajo.					
26	Las encargaturas dentro de la empresa son asignadas de acuerdo con la capacidad para ejercer su labor.					
27	Su participación en el trabajo es mayor en relación con la de sus compañeros.					
28	Dentro de su área hay una constante transferencia de personal.					
29	El cambio de puesto ayuda a la actividad empresarial.					
DIMENSIÓN 2: ASCENSOS						
30	Dentro de su área existe un constante cambio de jefe					
31	Los ascensos corresponden a los esfuerzos que realizan dentro de la empresa					
32	Los cambios en las funciones gerenciales influyen en la actividad de la empresa					
33	Dentro de la empresa reconocen su trayectoria profesional y sus posibilidades de promoción					
34	Hay posibilidades de que se le adjudique un puesto mejor del que posee dentro de la empresa					
35	La responsabilidad que le confiere su puesto, lo hace estar más comprometido con la empresa.					
36	La empresa apoya y promueve su crecimiento laboral					
DIMENSIÓN 3: DESPIDO						
37	La misión, visión y los valores de la empresa van relacionados a lograr sus objetivos personales y profesionales					
38	Siente que puede crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa					

39	La empresa valora las acciones y/o actividades que realiza dentro de su área					
40	Siente seguridad sobre su estabilidad laboral proporcionada por la empresa					
41	Todos tienen una oportunidad justa de ser recompensados y reconocidos dentro de la empresa					
42	Me siento cómodo trabajando en ENACO					
DIMENSIÓN 4: SEPARACIÓN POR JUBILACIÓN						
43	Realiza funciones adicionales a sus actividades cotidianas					
44	Considera que hay una constante salida de personal por cuestión de jubilación.					
45	Existen problemas relacionados con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal que podrían estar contribuyendo a la decisión de abandonar la empresa					
46	Al sustituir a un empleado se ve afectado el trabajo que se realiza dentro del área					
	Cree que el nuevo personal que ingresa a la empresa se adapta rápido a sus laborales dentro de la empresa					

ANEXO 4: Validación de juicios de expertos.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: SUSI ALVIZ PAZOS

Grado académico: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN - MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA - ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL, GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

Cargo e institución donde labora: DOCENTE TUTORA EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Título de la Investigación: “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN ENACO S.A PERIODO 2024”

Autor del instrumento: VALENCIA VILLAFUERTE JOSELYN VERITH

Nombre del instrumento: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	MUY MALO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	MUY BUENO 5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, indicadores y variables.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL					8	40
TOTAL		48				

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 48

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE Y APLICABLE

Cusco, 28 de junio del 2024.


FIRMA
DNI: 22.893.951

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: IRRAZABAL GAVANCHO, GREGORIA MARITZA

Grado académico: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN CON MBA

Cargo e institución donde labora: DOCENTE UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Título de la Investigación: “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN ENACO S.A PERIODO 2024”

Autor del instrumento: VALENCIA VILLAFUERTE JOSELYN VERITH

Nombre del instrumento: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	MUY MALO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	MUY BUENO 5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, indicadores y variables.				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				X	
SUB TOTAL					12	35
TOTAL		47				

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 47

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Cusco, 28 de junio del 2024.


FIRMA
DNI: 23.823.306

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: EDDY VIZCARRA MEJÍA

Grado académico: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Cargo e institución donde labora: COORDINADOR DE CALIDAD UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Título de la Investigación: “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN ENACO S.A PERIODO 2024”

Autor del instrumento: VALENCIA VILLAFUERTE JOSELYN VERITH

Nombre del instrumento: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	MUY MALO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	MUY BUENO 5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, indicadores y variables.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL					8	40
TOTAL		48				

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 48

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE.

Cusco, 19 de agosto del 2024.



FIRMA DEL EXPERTO

DNI. 23942440

ANEXO 5: Procedimiento de la Baremación

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

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

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

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0,8$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación	
	Clima laboral	Rotación de personal
1,00 – 1,80	Muy desfavorable	Muy inadecuado
1,81 – 2,60	Desfavorable	Inadecuado
2,61 – 3,40	Poco favorable	Poco adecuado
3,41 – 4,20	Favorable	Adecuado
4,21 – 5,00	Muy favorable	Muy adecuado

ANEXO 6: Resultados de los ítems del cuestionario

11	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	14	9.0%	48	31.0%	48	31.0%	31	20.0%	14	9.0%	155	100.0%
P2	17	11.0%	41	26.5%	56	36.1%	34	21.9%	7	4.5%	155	100.0%
P3	13	8.4%	46	29.7%	63	40.6%	25	16.1%	8	5.2%	155	100.0%
P4	7	4.5%	44	28.4%	65	41.9%	28	18.1%	11	7.1%	155	100.0%
P5	10	6.5%	50	32.3%	61	39.4%	24	15.5%	10	6.5%	155	100.0%
P6	12	7.7%	43	27.7%	59	38.1%	30	19.4%	11	7.1%	155	100.0%
P7	19	12.3%	38	24.5%	54	34.8%	32	20.6%	12	7.7%	155	100.0%
P8	17	11.0%	58	37.4%	46	29.7%	24	15.5%	10	6.5%	155	100.0%
P9	6	3.9%	38	24.5%	65	41.9%	38	24.5%	8	5.2%	155	100.0%
P10	9	5.8%	60	38.7%	52	33.5%	24	15.5%	10	6.5%	155	100.0%
P11	8	5.2%	48	31.0%	57	36.8%	29	18.7%	13	8.4%	155	100.0%
P12	14	9.0%	48	31.0%	53	34.2%	25	16.1%	15	9.7%	155	100.0%
P13	11	7.1%	41	26.5%	58	37.4%	32	20.6%	13	8.4%	155	100.0%
P14	5	3.2%	30	19.4%	59	38.1%	48	31.0%	13	8.4%	155	100.0%
P15	15	9.7%	39	25.2%	50	32.3%	37	23.9%	14	9.0%	155	100.0%
P16	15	9.7%	42	27.1%	44	28.4%	45	29.0%	9	5.8%	155	100.0%
P17	9	5.8%	49	31.6%	52	33.5%	36	23.2%	9	5.8%	155	100.0%
P18	7	4.5%	42	27.1%	70	45.2%	26	16.8%	10	6.5%	155	100.0%
P19	16	10.3%	44	28.4%	62	40.0%	20	12.9%	13	8.4%	155	100.0%
P20	8	5.2%	42	27.1%	64	41.3%	31	20.0%	10	6.5%	155	100.0%
P21	8	5.2%	40	25.8%	59	38.1%	35	22.6%	13	8.4%	155	100.0%
P22	5	3.2%	38	24.5%	63	40.6%	38	24.5%	11	7.1%	155	100.0%
P23	10	6.5%	39	25.2%	64	41.3%	32	20.6%	10	6.5%	155	100.0%

P24	23	14.8%	49	31.6%	45	29.0%	23	14.8%	15	9.7%	155	100.0%
P25	12	7.7%	35	22.6%	51	32.9%	38	24.5%	19	12.3%	155	100.0%
P26	11	7.1%	32	20.6%	72	46.5%	30	19.4%	10	6.5%	155	100.0%
P27	13	8.4%	24	15.5%	78	50.3%	25	16.1%	15	9.7%	155	100.0%
P28	9	5.8%	25	16.1%	68	43.9%	34	21.9%	19	12.3%	155	100.0%
P29	33	21.3%	36	23.2%	49	31.6%	22	14.2%	15	9.7%	155	100.0%
P30	11	7.1%	22	14.2%	63	40.6%	42	27.1%	17	11.0%	155	100.0%
P31	8	5.2%	46	29.7%	59	38.1%	27	17.4%	15	9.7%	155	100.0%
P32	7	4.5%	42	27.1%	54	34.8%	36	23.2%	16	10.3%	155	100.0%
P33	15	9.7%	38	24.5%	55	35.5%	32	20.6%	15	9.7%	155	100.0%
P34	16	10.3%	28	18.1%	57	36.8%	35	22.6%	19	12.3%	155	100.0%
P35	17	11.0%	33	21.3%	63	40.6%	20	12.9%	22	14.2%	155	100.0%
P36	19	12.3%	40	25.8%	54	34.8%	27	17.4%	15	9.7%	155	100.0%
P37	16	10.3%	18	11.6%	45	29.0%	60	38.7%	16	10.3%	155	100.0%
P38	22	14.2%	38	24.5%	36	23.2%	43	27.7%	16	10.3%	155	100.0%
P39	11	7.1%	42	27.1%	37	23.9%	54	34.8%	11	7.1%	155	100.0%
P40	12	7.7%	24	15.5%	50	32.3%	44	28.4%	25	16.1%	155	100.0%
P41	20	12.9%	26	16.8%	66	42.6%	27	17.4%	16	10.3%	155	100.0%
P42	19	12.3%	37	23.9%	65	41.9%	21	13.5%	13	8.4%	155	100.0%
P43	17	11.0%	33	21.3%	54	34.8%	32	20.6%	19	12.3%	155	100.0%
P44	8	5.2%	22	14.2%	56	36.1%	44	28.4%	25	16.1%	155	100.0%
P45	14	9.0%	22	14.2%	64	41.3%	36	23.2%	19	12.3%	155	100.0%
P46	12	7.7%	28	18.1%	57	36.8%	32	0.20645	26	0.16774	155	100.0%
P47	26	16.8%	51	32.9%	49	31.6%	18	11.6%	11	7.1%	155	100.0%