



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU
RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LIMA
METROPOLITANA DEL AÑO 2018**

**PRESENTADA POR
SERGIO PILLACA FERNANDEZ**

**ASESORA
JUAN SALAZAR HUAPALLA**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ
2020**



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**PROGRAMA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN
CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR ELÉCTRICO DE LIMA METROPOLITANA DEL AÑO 2018**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:
SERGIO PILLACA FERNANDEZ**

**ASESOR:
DR. JUAN SALAZAR HUAPALLA**

**LIMA, PERÚ
2020**

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada, en primer lugar, a mi madre Herminia, que me enseñó a que uno mismo puede hacer cosas maravillosas, con dedicación y empeño. A no desistir por más duro y complicado que sea el camino, y sobre todo asumir las responsabilidades de mis actos. Así mismo a mi hermano Pavel que siempre está apoyándome en todos los objetivos que me trazo.

AGRADECIMIENTOS

En mi vida personal y laboral siempre he tenido la dicha de conocer personas que han influido positivamente en buscar una mejor versión de mí y con ello subir cada peldaño del camino y lograr la llamada trascendencia.

“El verdadero secreto de la felicidad consiste en exigir mucho de sí mismo y muy poco de los otros.” - Albert Guinon.

Mi profundo agradecimiento a mi alma Mater, la Universidad de San Martín de Porres, que me recibió con los brazos abiertos para impartirme todo el conocimiento; dentro en su claustro, el campus, la biblioteca, así como también los compañeros que con el pasar del tiempo se convirtieron en grandes amigos y colegas. Agradecimiento por enseñar aprender a amar lo que hago, que es desempeñarme como facilitador en la gestión del talento humano.

“Si no puedes contratar talento, desarróllalo, si no puedes desarrollarlo ni contratarlo, prepárate para tiempos difíciles.”- Lifeder.

Por otro lado, es importante resaltar la enseñanza y apoyo de mis dos asesores. Tanto a la licenciada Giannina Gnecco Lombardi y Luis Huatuco Honores que a través de sus enseñanzas y supervisión pude escoger un tema que contribuye a seguir generando conocimientos, por último, pero no menos importante a Alfredo que me orientó con su experiencia estadística.

Asimismo, un agradecimiento especial a todas las bibliotecas que es el mejor lugar para aprender, divertirse y soñar-

“Si cerca de la biblioteca tenéis un jardín ya no os faltará de nada.” – Cicerón.

Finalmente, gracias a cada musa inspiradora que fue o formo parte de mi vida, para apoyarme en no desistir de luchar para lograr mis sueños, y a pesar de las vicisitudes de la vida enfrentar el gran reto que tenemos muchos jóvenes que es trabajar y estudiar a la vez, es más por no optar por los deslumbres del dinero o la atractividad del desgano.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	13
Planteamiento del problema	14
Formulación del problema	16
Problema general.....	16
Problemas específicos	16
Objetivos de la investigación	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Impacto potencial.....	17
Impacto práctico	17
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	21
1.1 Antecedentes.....	21
1.1.1 Antecedentes nacionales	21
1.1.2 Antecedentes internacionales	24
1.2 Bases teóricas	29
1.2.1 Programa de rotación del personal	29
1.2.2 Productividad laboral.....	39
1.2.3 Descripción de la empresa donde se aplica el programa.....	48
1.3. Hipótesis	50
1.3.1 Hipótesis General.....	50
1.3.2 Hipótesis específicos.....	50
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.1. Diseño.....	51
2.2. Población y Muestra	51
2.3. Instrumentación	52
2.3.1 Encuestas	52
2.3.2 Revisión documental.....	53
2.4 Procedimiento.....	53
CAPÍTULO III RESULTADOS	54
3.1 Resultados de la investigación	54
3.1.1 Descripción de la muestra	54
3.1.2 Análisis exploratorio	55

3.1.3 Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis	65
CAPITULO IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS	74
4.1 Discusión de resultados.....	74
4.1.1 El programa de rotación del personal se relaciona con la motivación laboral	75
4.1.2 El programa de rotación del personal se relaciona con la satisfacción laboral	76
4.1.3 El programa de rotación del personal se relaciona con la competencia laboral	78
4.1.4 El programa de rotación del personal tiene relación con la productividad laboral	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tiempo de rotación de los trabajadores	34
Tabla 2 Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Planificación	56
Tabla 3 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Planificación	56
Tabla 4 Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Evaluación de Desempeño.....	58
Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Evaluación de Desempeño ...	58
Tabla 6 Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Motivación Personal	59
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad Motivación Personal.....	59
Tabla 8 Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Satisfacción Laboral	61
Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Satisfacción Laboral	61
Tabla 10 Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Competencia Laboral	62
Tabla 11 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Competencia Laboral	62
Tabla 12 Estadístico de fiabilidad de la variable independiente: Programa de Rotación del Personal	64
Tabla 13 Estadísticos de fiabilidad Programa de Rotación del Personal	64
Tabla 14 Estadístico de fiabilidad de la variable dependiente: Productividad Laboral	65
Tabla 15 Estadísticos de fiabilidad Productividad Laboral	65
Tabla 16 Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión motivación laboral	66
Tabla 17 Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Satisfacción Laboral	68
Tabla 18 Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Competencia Laboral	70
Tabla 19 Correlación de las variables Rotación del Personal y la productividad Laboral	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	19
Figura 2. Diseño de rotación del personal por orden de área	31
Figura 3. Planeamiento del programa de rotación del personal	32
Figura 4. Factores que intervienen en el programa.....	34
Figura 5. Beneficios del programa de rotación	35
Figura 6. Indicadores de medición de desempeño.....	37
Figura 7. Evaluación de Desempeño de 90°	38
Figura 8. Motivación Extrínseca	42
Figura 9. Motivación Intrínseca	42
Figura 10. Marco conceptual rotación laboral y desarrollo profesional.....	43
Figura 11. Competencias laborales.....	46
Figura 12. Comunicación efectiva en las empresas	48
Figura 13. Agentes del SEIN que reciben servicios	49
Figura 14. Organigrama de la DO	50
Figura 15. Representación de la muestra	52
Figura 16. Resultado de la encuesta sobre la Planificación	57
Figura 17. Resultado de la encuesta sobre la Evaluación del Desempeño.....	58
Figura 18. Resultado de la encuesta sobre la Motivación Personal	60
Figura 19. Resultado de la encuesta sobre la Satisfacción Laboral	61
Figura 20. Resultado de la encuesta sobre la Competencia Laboral	63
Figura 21. Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Motivación Laboral	67
Figura 22. Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Satisfacción Laboral	69
Figura 23. Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Competencia Laboral	71
Figura 24. Correlación de las variables Rotación del Personal y Productividad Laboral Fuente: Resultado del SPSS V.19	73

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

SEIN	:	Sistema Eléctrico Interconectado Nacional
DO	:	Dirección de Operaciones
VICA	:	Volátil, Incertidumbre, Complejo, ambiguo
SPR	:	Subdirección de Programación
SCO	:	Subdirección de Coordinación
SEV	:	Subdirección de Evaluación
SME	:	Subdirección de Mercado Eléctrico
SMART	:	Específico, Medible, Alcanzable, Realizable y Temporal
FOCUS GROUP:		Grupo Focal

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a corroborar la relación del programa de rotación del personal reflejado en la productividad laboral de una empresa del sector eléctrico, específicamente los trabajadores de la Dirección de Operaciones (DO) pertenecientes a las siguientes áreas: SPR, SCO, SEV y SME. Este programa de rotación fue implementado con dos propósitos esenciales. Por un lado, que el programa desarrolle habilidades y competencias que incrementen el desempeño laboral. Por el otro lado, identificar los factores que influyen directamente a la productividad laboral.

En primer lugar, se estudió desde el proceso de planificación del programa de rotación hasta su ejecución. Asimismo, se analizó los resultados de la evaluación de desempeño para revisar la productividad laboral. En segundo lugar, fue importante analizar los factores que influyen en la productividad como son; la motivación que tiene el trabajador para realizar su función, la satisfacción laboral que tiene estrecha relación con la condición de trabajo, así como el estrés laboral y por último las competencias laborales que debe tener el trabajador para lograr un mejor desempeño.

El diseño metodológico de esta investigación es descriptivo cualitativo, utilizando la encuesta como medio para obtener la información fidedigna sobre los factores que influyen en el programa de rotación y la productividad. También se utilizó los resultados de la evaluación de desempeño para analizar la productividad de los encuestados y como el programa podía influir en incrementar el desempeño.

Por consiguiente, el programa de rotación sí tiene relación positiva con la productividad laboral, siempre y cuando se trabaje adecuadamente cada dimensión que influye en ambas variables. Es decir, los resultados del programa van a depender mucho de la planificación y ejecución que realice el área de talento humano, también es responsabilidad del área del talento humano aplicar las mejores estrategias a los resultados de la medición de clima laboral, satisfacción laboral y evaluación de desempeño.

En resumen, para lograr que cada trabajador incremente su productividad y esto se vea reflejado en la evaluación de desempeño, va a depender mucho de la estructura y funcionamiento del programa de rotación de personal, pero también del compromiso y apoyo de los altos directivos para poder sobrellevar los riesgos de los primeros resultados de fracasos o desaciertos del programa que si son corregidas a tiempo pueden derivar en grandes éxitos.

Palabras clave:

Programa de rotación del personal, plan de rotación, rotación de cargo; rotación de puestos, productividad laboral, evaluación de desempeño, desempeño laboral, satisfacción laboral, clima laboral, entrenamiento, sector eléctrico.

ABSTRACT

This research work is aimed at analyzing the relationship of the staff rotation program reflected in the labor productivity of a company in the electricity sector, specifically the workers of the Operations Directorate (DO) who belong to the following areas: SPR, SCO , SEV and SME. This rotation program was designed with two essential purposes. On the one hand, that the program developed skills and competencies that increase job performance. On the other hand, identify the edges that directly influence labor productivity.

The research seeks to demonstrate how, in the first place, how the program planning process is carried out until its execution. Also, review the performance evaluation to determine the productivity of the staff with the company. Secondly, it is important to analyze the factors that influence productivity, such as the motivation of the worker to carry out his function, job satisfaction that is closely related to the work condition and job stress, and finally the job skills that must have the worker to achieve better performance.

The research was based on the qualitative-quantitative descriptive methodological design, using the survey to obtain labor information on the factors that influence the program and productivity. The results of the performance evaluation were then used to analyze the productivity of the respondents and how the program could influence in increasing performance.

Consequently, it was confirmed that the rotation program is related to labor productivity if each dimension that influences the two variables is adequately worked on. The results of the program will depend a lot on the planning and execution of the human talent area, it is also the responsibility of the human talent area the generation or creation of spaces that promote productivity through analysis of results such as the measurement of climate, satisfaction job and performance evaluation to take appropriate action.

In summary, in order for each worker to increase their productivity and this is reflected in the performance evaluation, it will depend a lot on the structure of the staff rotation program, but also on the commitment and support of senior managers

to be able to cope with the risks of the first results of failures or mistakes of the program that if they are corrected in time can lead to great successes.

Keywords:

Staff rotation program, rotation plan, job rotation; job rotation, labor productivity, performance evaluation, job performance, job satisfaction, work environment, training, electricity sector.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, través del área de gestión del talento buscan atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos para que la empresa logre los objetivos estratégicos de manera sostenible. Es por ello, que es importante revisar nuevas tendencias o estrategias aplicadas al personal que contribuyan incrementar la productividad laboral.

Muchas veces las empresas ejecutan programas o aplican estrategias que solo se enfocan en los resultados finales sin tener en cuenta si el plan o programa tiene influencia o relación con factores que influyen directamente en la productividad de los trabajadores. En otras palabras, no está planificado de acuerdo con las necesidades del trabajador, no contribuye a la evaluación del desempeño, no promueve la motivación laboral, corroborar el nivel de satisfacción que puede ocasionar el programa o que el programa no desarrolle nuevas competencias.

Teniendo en cuenta la información mencionada, la empresa del sector eléctrico ubicada en Lima Metropolitana, está aplicando un programa de rotación del personal que tenga relación positiva con la productividad laboral, pero también influya en los otros factores ya mencionados. El programa tiene la finalidad de que los trabajadores obtengan una visión holística de la empresa, incrementando sus conocimientos y experiencias que se puedan reflejar en la eficiencia de su desempeño. El programa de rotación es aplicado a todos los trabajadores de la DO que están formado por analistas, especialistas y subdirectores que deben rotar por las 4 subdirecciones de manera planificada y estructurada.

El objetivo principal de este estudio estuvo dirigido a determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la productividad laboral, teniendo como resultados que si existe una relación positiva entre ambas variables por lo cual el programa puede ser replicado en otras empresas bajo ciertos parámetros.

Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas y las personas se enfrentan a un mundo globalizado, donde el mercado y el entorno están en constante cambio. Cerem (2020) manifiesta que la sociedad vive en un mundo incierto, por esta razón ambos deben estar preparados para adaptarse a cualquier cambio o contexto. Estos nuevos entornos se conocen con el término VICA. Por lo tanto, para lograr que los trabajadores se adapten a estos cambios constantes es indispensable que se le capacite constantemente. Estos nuevos conocimientos, habilidades y competencias aprendidas se deben reflejar en la productividad laboral con lo cual el trabajador se convierte en un valor tangible de la empresa generando compromiso y lealtad del trabajador con la empresa.

Para lograr tener talento diferenciado y de excelente productividad es importante analizar la motivación laboral, ya que muchos trabajadores no se sienten motivados por la empresa pues indican que muchas veces no se les reconocen sus logros o contribuciones, adicional a ello que la empresa no ofrece un plan de capacitación estructurado que permitan a los trabajadores aprender y realizar una mejor función. Además, muchas empresas no brindan condiciones de trabajo necesarios para cumplir una adecuada función, pero exigen resultados inmediatos ocasionados un estrés y ansiedad en los trabajadores. Por ellos, es importante que la empresa actualice el diccionario competencias al contexto que se vive y a los objetivos estratégicos de la empresa.

Para lograr que la productividad laboral se incremente, la empresa aplica un programa de rotación del personal, que consiste en rotar al trabajador por 4 áreas de manera estructura, en este orden (SPR, SCO, SEV y SME), para el trabajador que pueda aprender nuevos conocimientos para desarrollar una visión holística que contribuya a mejorar su desempeño laboral.

Abed y Obeid (2018) mencionan que aplicar la herramienta en la empresa ayuda a incrementar experiencias y desarrollar nuevas habilidades. Además, con el tiempo esta rotación hace que la persona cuando vuela a rotar a su área inicial inyectará sangre nueva. Es importante estructurar el programa como una estrategia empresarial donde se involucran el jefe, trabajador y compañeros de área.

También, muchos trabajadores con el tiempo llegan a saturarse de su puesto de trabajo muchas veces por la función monótona o repetitiva que realizan generando un estrés laboral o que se sientan que están en su zona de confort. Por ende, este problema se ve reflejado en la satisfacción laboral, De La Espriella (2016) afirma que aquellas empresas que suelen usar la rotación de cargos tienden a ser empresas innovadoras y exitosas con una alta tasa de crecimiento y desarrollo. Esta ayuda a la continuidad del negocio, ya que muchos trabajadores después de pasar por el programa se encuentran capacitadas para asumir cualquier cargo ya que, si un miembro con un puesto clave no está disponible, otro trabajador puede estar lo suficientemente preparado para asumir a cabo la función igualmente eficiente.

Varias empresas transnacionales están aplicando la rotación del personal, no solo para mejorar la productividad laboral sino para tener trabajadores tengan una visión estratégica que pueden ocupar cargos estratégicos en la empresa. En el diario Gestión (2018) indican que muchas empresas tienen problemas de escasez de talento y ellos mismos tienen que formarlos. Este problema está siendo abordado por muchas empresas transnacionales, que no solo ven a la rotación del personal como un mecanismo o herramienta para mejorar la productividad, sino que dan un dinamismo al entorno laboral capacitando y desarrollando al trabajador.

Por consiguiente, el programa de rotación busca ser una fuente de motivación que satisfaga en cierto modo las expectativas del trabajador y capacite al trabajador en desarrollar nuevas competencias y esto a su vez se vea reflejado en la productividad laboral. Podemos contrastar las premisas con los resultados de la encuesta aplicadas a los trabajadores, los resultados de la evaluación de desempeño, comparando el año 2018 respecto al año 2017. Alles (2019) manifiesta que la evaluación de desempeño es un buen instrumento o herramienta que permite medir, dirigir y supervisar al trabajador en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente, el programa de rotación del personal además de influir en la productividad laboral ofrece información necesaria para la toma de decisiones del

área de gestión del talento y diseñar estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento.

Formulación del problema

Por lo expuesto, el problema principal que tiene la empresa es mejorar la productividad laboral a través de un programa de rotación del personal. Este programa debe considerar 5 dimensiones como son: la planificación, la evolución del desempeño, motivación, satisfacción y competencias laborales para poder mejorar el desempeño laboral.

El programa consiste en que el trabajador rote por 4 áreas, de acuerdo con una estructura que cada área le ofrezca mejores herramientas para rotar a la siguiente área, en un tiempo prudente que le motive a seguir aprendiendo nuevas funciones y desarrolle nuevas competencias. En cada evaluación de desempeño se debe verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, analizar la productividad laboral y atender las dimensiones que considere el trabajador que no están siendo trabajadas por el área de gestión del talento.

Problema general

¿De qué manera el programa de rotación del personal se relaciona con la productividad laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?

Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?
2. ¿Cuál es la relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?
3. ¿Cuál es la relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar si el programa de rotación del personal se relaciona con la productividad laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.
2. Determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.
3. Determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

Impacto potencial

Esta investigación tiene como finalidad resaltar la importancia del programa de rotación del personal y su relación con la productividad que puede ser replicado en otras empresas del sector u otros rubros siempre y cuando cumplan ciertos requisitos que se mencionan para su diseño, ejecución y evaluación. Además, utilizar el programa de rotación como una herramienta de motivación, satisfacción y desarrollo de nuevas competencias para el trabajador.

Impacto práctico

Varias empresas internacionales del rubro eléctrico hoy en día aplican el programa de rotación del personal como una herramienta que permite que el personal conozca todos los procedimientos, funciones y tareas en cada puesto que, rota. Por lo tanto, le permite mejorar su productividad laboral. Además, el programa contribuye la motivación laboral al enfrentarse a un nuevo desafío en cada puesto, También incrementa la satisfacción laboral, ya que, al rotar cada cierto tiempo los trabajadores, no lleguen al estrés o aburrimiento de las funciones que realizan, sumado a esto el programa desarrolla competencias de sociabilización y

comunicación que son el talón de Aquiles de muchos ingenieros electricistas o mecánicos electricistas.

Este caso muy frecuente en varias empresas peruanas del sector eléctrico pero en esta oportunidad analizaremos una empresa de este sector de Lima Metropolitana, esta empresa está conformada por 150 trabajadores de los cuales el porcentaje el 66 % de su población son ingenieros electricista, mecánicos electricistas pertenecientes a la Dirección de Operaciones y la Dirección de Planificación de la Transmisión y el 44% restante son profesionales de otras áreas de apoyo, con lo cual el aplicar un Programa de rotación del personal específicamente para la DO, va ser más sencillo, debido a que todos los ingenieros electricistas o mecánicos electricistas que a pesar de ser de distintas universidades en pre grado siguen un mismo silabus, esquema o enfoque de estudio con lo cual dominan se les enseña todos los distintos campos de su profesión.

Es por ello, la importancia de que este esquema de trabajo no solo sea aplicado en otras empresas del sector eléctrico si no en otras empresas donde su personal tenga el mismo perfil y competencias para rotar por distintos puestos y con ello logren adquirir mayor conocimiento y habilidades tanto para la empresa como para ellos mismos obteniendo mejores resultados en el desempeño. A continuación, se muestra el organigrama, indicando la dirección y las subdirecciones donde se va a dar la rotación.

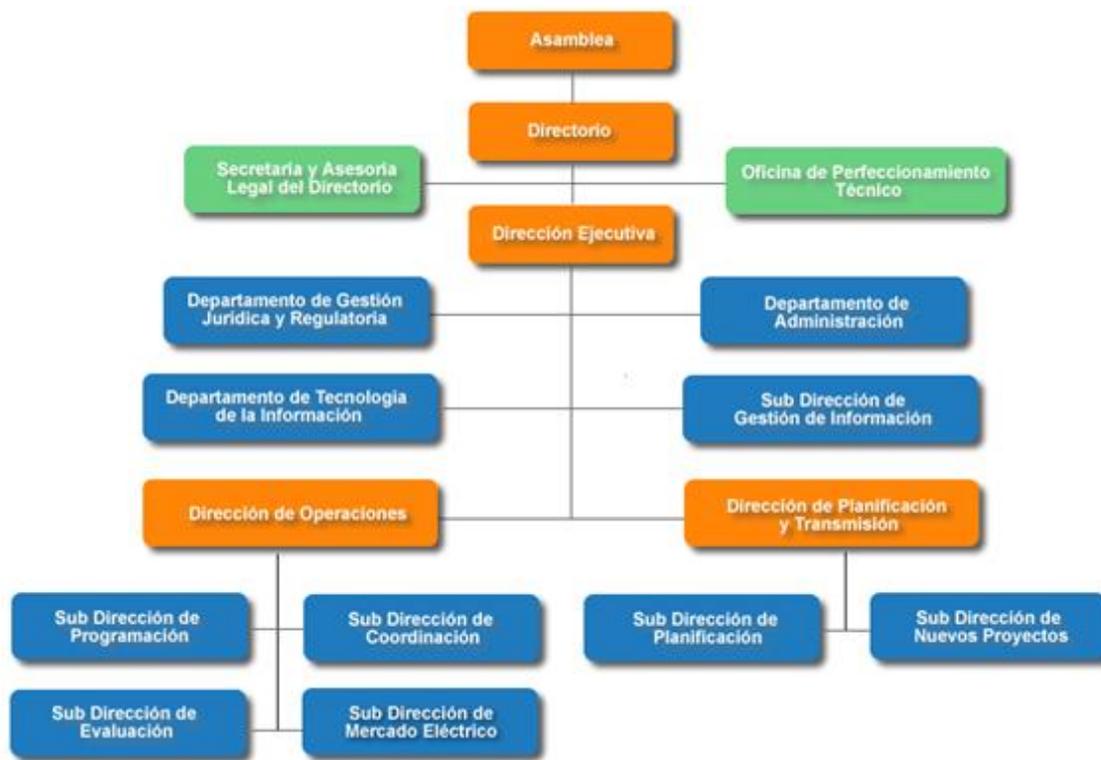


Figura 1. Organigrama de la empresa
Fuente: Obtenido del portal web de la empresa

La estructura de la investigación se desarrolló de la siguiente manera:

En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema de la investigación, se definen los objetivos a investigar y se explica los impactos que tiene el tema.

En el capítulo II, se expone los antecedentes nacionales e internacionales relacionados al tema de investigación. Además, se desarrolla las bases teóricas del tema, que fundamentan las posibles respuestas a los problemas planteados mediante las hipótesis.

En el capítulo III, se presenta la metodología aplicada a la investigación como son; el diseño, la muestra, el instrumento de recolección de datos y el procedimiento para obtener la información que contribuyan a la investigación.

En el capítulo IV, se presenta los resultados obtenidos de la investigación, luego de aplicar el trabajo de campo en un programa estadístico que permiten responde los problemas planteados.

Capítulo V, se expone la discusión de los resultados obtenidos en el anterior capítulo. Contrastando los resultados obtenidos con las bases teóricas propuestas y las hipótesis planteadas.

Finalmente, se describe las conclusiones que se obtuvo de la investigación. en base a los resultados obtenidos, se realizan las recomendaciones para que puedan ser tomadas en cuenta. Además, se detallan todos los autores mencionados en las referencias y finalmente en el anexo se adjunta información complementaria.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Es muy importante recopilar, revisar e investigar información relevante que pueda corroborar si existe alguna relación entre el programa de rotación del personal y la productividad laboral.

Por un lado, están los antecedentes nacionales que sustentan la relación del programa y la productividad laboral que es medido a través del desempeño, pero enfocado a la realidad o idiosincrasia nacional, lo que permite conocer su marco de aplicación para obtener mejores resultados. Sin embargo, también de debe analizar las bibliografías que indican las falencias o puntos críticos para mejorar el programa.

Por otro lado, los antecedentes internacionales muestran cuáles han son los factores y mecanismos que han contribuido a la aplicación del programa de rotación del personal para conseguir los resultados esperados en la productividad, pero también que herramientas que se debe utilizar para corregir los problemas o los resultados no esperados del programa.

1.1.1 Antecedentes nacionales

Red de Energía del Perú (ISA REP, 2018) en su anuario explica sobre la capacitación cruzada o plan de semillero en el cual consiste en que los trabajadores rotan por distintos puestos de trabajo, pero tienen dos estructuras que se detallan.

Por un lado, están los altos ejecutivos que rotan por 4 meses a otra área con la finalidad de evaluar el liderazgo de este jefe, dejando por un momento la especialización de las personas, ya que para esta empresa el programa de rotación en el caso de jefes es obligatorio buscando poner situaciones extremas que hasta la fecha le han traído óptimos resultados.

Por el otro lado, el programa para los puestos de menor nivel de jefatura. Los trabajadores tienen que cumplir ciertos requisitos para poder participar en el programa ya que el programa de rotación dura 6 meses y luego regresan al puesto original. Los requisitos son; postular, un desempeño de 80%, y sobre todo ganas de querer aprender.

Noel, Frías y Silva (2019) en su tesis indica la relación de la capacitación y el desempeño laboral en una empresa constructora. Este estudio está basado en una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo. Busca el objetivo de determinar la relación de la capacitación y desempeño laboral.

Los resultados de esta investigación demuestran que sí existe un vínculo muy fuerte entre la capacitación y el desempeño laboral. La capacitación contribuye de manera directa en la productividad y de manera indirecta a mejorar el clima laboral, siempre cuando la capacitación este bien diseñada, ejecutada y monitoreada.

Rivera (2019) resalta en su tesis, la importancia de aplicar estrategias de motivación para obtener buen desempeño laboral en la Universidad San Martín de Porres de la ciudad de Lima. Este estudio se realizó mediante un diseño descriptivo correlacional de base no experimental y de corte transversal. El objetivo se centra en la relación de la motivación profesional y el desempeño del docente.

Los resultados de esta tesis indican que mientras más motivado el docente, mayor será su desempeño laboral, por lo cual las relaciones de estas variables pueden ser aplicadas en otras investigaciones

Lo resaltante de esta investigación, es que no solo se utilizó la información obtenida por los docentes sino también se obtuvo información de los alumnos para determinar el grado de productividad que ellos percibían de sus profesores. Por lo tanto, se está poniendo como información adicional en el anexo la satisfacción de los agentes del SEIN.

Arellano (2019) realizaron un trabajo aplicativo sobre implementar una herramienta para la evaluación del desempeño en el rubro de Tecnología. El objetivo era

presentar una propuesta de evaluación de desempeño como una herramienta para medir la productividad, ya que en dicha empresa no se medía el desempeño laboral. Por lo tanto, no se podía medir la productividad o aporte del trabajador en la empresa además de no saber si se lograron o no los objetivos planteados.

La metodología que se aplicó fue escalas graficas de factores discontinuos y métodos de incidentes críticos basada para medir factores, evaluar grados, ponderar métricas, participaron todos los trabajadores sin distinción alguna de su posición jerárquico o el cargo en la empresa.

Los resultados de este estudio aplicado indican que es de vital importancia tener una herramienta de evaluación de desempeño, ya que al no determinar el desempeño de cada trabajador genera disconformidad en los trabajadores con alto potencial que tienen un desempeño sobre saliente pero que no se han sido reconocido falta de una herramienta de evaluación. Además, los resultados de la evaluación de desempeño brindan información vital para la toma de decisiones del área de gestión del talento humano sobre; motivación, satisfacción y desarrollo del personal.

Arroyo, Aznarán y Ubarnes (2017) comentan sobre la importancia de la retroalimentación y la evaluación de desempeño en una empresa de la ciudad de Lima. El objetivo Es analizar los enfoques de la gestión del talento humano con la productividad laboral, siguiendo una metodología de investigación aplicada de carácter descriptivo, explicativo y correlacional.

Esta tesis describe sobre la gestión del talento humano y la importancia de la evaluación de desempeño para que las empresas identifiquen la productividad de cada trabajador a través de su contribución, participación y compromiso con la empresa. Analizando los resultados de la evaluación de desempeño se puede manejar los temas de reconocimiento extrínseco e intrínseco y la capacitación del personal para lograr alcanzar los objetivos planteados de manera eficiente.

Finalmente, esta investigación menciona que es importante la retroalimentación para reforzar adecuadamente la evaluación de desempeño.

1.1.2 Antecedentes internacionales

Kampkötter, Harbring y Sliwka (2016) en su investigación demostraron que el programa de rotación es muy usado para desarrollo de personal, capacitación de habilidades y como una herramienta de motivación en una empresa bancaria.

Los resultados de la investigación determinaron que el desempeño laboral de una persona es mucho mayor mientras más área conoce, a diferencia de otros que tienen menos rotación, pero es importante que la rotación tiene que ser con puestos de igual jerarquía o responsabilidad para no abrumarles en el proceso de adaptación y entrenamiento. Esta investigación tiene mucha similitud con el programa de rotación del personal que se ejecuta en la DO. El área de gestión del talento debe el programa como una herramienta para la toma de decisiones sobre promoción o asenso en cualquier puesto vacante que se tenga y tener en cuenta a cualquier trabajador que haya participado en el programa para asumir el reto sin ningún inconveniente. Este estudio también nos evidencia que el programa está basado en 3 pilares fundamentales; la empresa, el trabajador y los objetivos estratégicos bien definidos. A pesar de ser una investigación pasada, todavía tiene vigencia en la actualidad ya que sustenta su hipótesis con diseño metodológico, datos estadísticos y bibliografías manifestando que el programa de rotación del personal puede ser replicado en cualquier empresa cumpliendo ciertas condiciones como la cultura, presupuesto, recursos humanos, etc.

Davidescu, Apostu, Paul y Casuneanu (2020) realizaron su investigación en una empresa de rumana sobre la importancia de aplicar el programa de rotación.

Los resultados obtenidos de esta investigación fue que el trabajador desarrolla la capacidad de ser flexible para adaptarse a cualquier puesto y que tenga satisfacción por los retos que asume en cada puesto.

Finalmente, el programa genera nuevos espacios de aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, se resalta que es importante definir el tiempo de rotación, la finalidad del programa y que esta sea sostenible en el tiempo.

Van, Swarts y Mukonza (2018) ejecutaron una investigación en una universidad tecnológica al Sur de África con el objetivo de determinar la relación directa entre el programa de rotación laboral y la satisfacción de los trabajadores.

La obtención de los datos fue a través de grupos focales, encuestas, grabaciones y toma de notas para determinar la relación de ambas variables a través de un enfoque cualitativo con un muestro intencional conformado por 34 trabajadores.

Los resultados reforzaron que es importante la comunicación sobre el objetivo del programa y el interés de participar en el programa por parte de los trabajadores para lograr la satisfacción laboral

Gonzales, Sandoval y Heredia (2018) se realizó un estudio sobre la rotación del personal con el nombre de capacitación cruzada en una empresa de ingeniería que elabora proyectos multidisciplinarios. Este estudio tubo tres objetivos, primero diseñar el programa de capacitación cruzada, el segundo elegir a las personas claves para el programa y finalmente evaluar el programa con los resultados obtenidos por el equipo.

La conclusión de esta investigación indica que para hacer un buen programa de rotación es indispensable elegir a personas claves que puedan adaptarse al cambio, evaluar constantemente al personal que participa a través de un acompañamiento y así se pueda lograr la productividad deseada en los entregables que contienen información de una visión amplia y holística.

Prasetyanto, Windijartoy y Suaedi (2020) analizaron una empresa publica sobre las ventajas que ofrece el programa como aprender nuevas experiencias, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y competencias.

Esta investigación aplico un método cualitativo con el propósito de mas completo y representativos para encontrar la relación entre el programa y compromiso laboral. La muestra estuvo conformada por 12 trabajadores que habían rotado por más de dos áreas y de distintas edades.

Los hallazgos de la investigación evidencian que el programa de rotación tiene influencia con directa con el compromiso liberal. Por un lado, la actitud que muestra el trabajador en cada área que rota y el tiempo que dedica para aprender cada proceso porque el estar rotando también causa un agotamiento mental.

Gómez (2018) en un artículo científico analizo las ventajas y desventajas del programa de rotación del personal en una empresa, por el lado positivo permite la innovación y motivación, pero también puede ser un gatillador de disconformidad, descontentos y miedos en trabajadores muy especializados en su materia. El funcionamiento de este tipo de programas va a depender del rubro, la cultura, entorno, contexto, presupuesto y comunicación de lo que se quiere lograr con el programa de rotación.

Finalmente, el autor indica que las ventajas son bidireccionales, es decir para la empresa y trabajadores, porque la empresa logra conseguir los objetivos planteados de una manera eficiente con una mayor rentabilidad. Mientras que por parte de los trabajadores se vuelven más expertos en diversos temas de la empresa con una visión global que les permite ser más sobresaliente y empleables.

Abed y Obeid (2018) indican que un trabajador por más motivado y especialista sea, va a tener una curva de aprendizaje que va a tocar el límite y que con el tiempo se va a sentir en su zona de confort o que sienta plena seguridad en las funciones que realiza, por lo cual la innovación no está permitida dentro de su radar, y es allí donde el programa es como un mecanismo de desarrollo y transformación cultural.

Los resultados de estos autores demuestran que el programa mejora habilidades, incrementa la productividad. Además, disminuye el aburrimiento, la rutina y sobre todo los procesos burocráticos.

Linge (2019) realizó una investigación para determinar cómo influye el programa de rotación en la motivación laboral buscando comprobar que un trabajador mientras más motivado este mucho mejor va a ser su desempeño laboral.

Se aplicó una encuesta a 45 trabajadores de una empresa tecnológica basado en un método estadístico descriptivo. Se usó el Chi cuadrado para determinar la relación entre el programa y la motivación dando por resultado la fuerte relación entre ambas variables.

Finalmente, el trabajo demostró que el programa de rotación permite que el trabajador pueda conocer mucho mejor los objetivos de cada área que van relacionados con los objetivos organizacionales y con ello aprenda a realizar varias funciones. Además, permite que el trabajador desarrolle la competencia de adaptación al cambio. Sin embargo, si no está bien diseñado o estructurado no va a tener influencia en la rotación y por ende no se verá reflejado en la productividad.

Los resultados de este estudio demuestran que si existe una relación positiva entre la capacitación cruzada y la satisfacción laboral ya que el programa es visto como un medio de crecimiento que satisfacen su necesidad de ser más empleables. También es importante comunicar y explicar en qué consiste el programa, los resultados se busca obtener tener para que el trabajador no tenga dudas o confusiones sobre el programa de rotación.

Shehansi, Gunaratne, Deshappriya y Fernando (2019) manifestaron en un artículo científico el uso del programa de rotación como una estrategia de rotación y la importancia de determinar el período de rotación, ya que la persona va a rotar por un tiempo y este tiempo tiene que ofrecer que el trabajador pueda aprender, consolidar y desarrollar mejoras en el área destinado. Así mismo cuando vuelva a su área original tiene que hacer su trabajo de una nueva forma.

El estudio se realizó en un banco privado y público, se utilizó un cuestionario para la recopilación de datos. Se utilizó la correlación de Pearson en las variables independiente y dependiente, basado en la estadística descriptiva.

Los resultados de esta investigación demostraron que tanto en la empresa privada y pública existe una alta relación entre la variable programa de rotación y el desempeño laboral. Es importante que para medir el programa se establezcan indicadores objetivos.

Samir (2017) en su tesis de maestría evidencia que el programa de rotación de puestos tiene como finalidad desarrollar habilidades y competencias en los trabajadores, y esto se debe a que al rotar conoce más el trabajo, optimiza recursos y reduce los tiempos de entrega de productos finales.

Para recabar la información de este estudio se utilizó fuentes primarias y secundarias para finalmente elaborar un cuestionario de 40 preguntas recolectar la información, luego data fue procesada en un SPSS. La muestra fue un total de 254 trabajadores. Buscando medir la rotación, el estrés, la satisfacción y el compromiso laboral.

Se concluye que el programa sí cumple con la finalidad de capacitar y desarrollar al trabajador y que esto se puede evidenciar en la productividad laboral y otro aspecto importante es que fomenta la innovación.

Akbari y Maniei (2017) su trabajo tiene como finalidad demostrar la relación del programa y el desempeño laboral de una empresa de seguros.

Se trabajó con una encuesta descriptiva y un cuestionario funcional, y para determinar la confiabilidad se trabajó con el Alfa de Cronbach.

Los resultados de esta investigación refuerzan que el programa influye positivamente en la productividad laboral y esto se debe a que el trabajador al rotar por diversas áreas incrementa su conocimiento y experiencia en las funciones que realiza.

Sierra, Cárdenas, Para y Pérez (2018) exponen la aplicación de este programa en una empresa colombiana en base a la teoría de la Normalidad y Turbulencia, es decir mientras que el trabajador este en su puesto de trabajo haciendo sus mismas funciones va a estar en un estado de confort. Sin embargo, cuando llega un

programa de rotación donde va a tener que estar en constante cambio de puesto, esto es lo que se conoce como zona de turbulencia donde todo es desconocido o en cierta forma algo nuevo y es allí donde el correcto diseño va a permitir que el trabajador supere estos cambios de manera satisfactoria.

Blokdyk (2018) en su libro explica la importancia de como se debe aplicar el programa de rotación del personal por lo cual es importante diseñar, estructurar, ejecutar, supervisar y evaluar.

Además, da ejemplos de las empresas que utilizan este programa para lograr incrementar la productividad laboral.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Programa de rotación del personal

1.2.1.1 Definición del programa de rotación del personal

El programa de rotación del personal según Ragel y Ragel (2017) ellos indican que la rotación de puestos se conoce como uno de los mecanismos de formación continua y también como un proceso de aprendizaje. La rotación de trabajos se puede decir como una práctica de mover empleados entre diferentes tareas dentro de un intervalo de tiempo específico para promover la experiencia y la variedad

Linge (2019) define a programa de rotación como una herramienta para que el trabajador tenga una visión holística de los objetivos organizacionales. Esto se debe a que al rotar por cada área comprende la importancia de cada área para lograr el objetivo general.

El autor manifiesta que el programa de rotación es un paquete completo de experiencias porque sin necesidad de que el trabajador se valla de la empresa a otra para buscar nuevos retos, funciones, compañeros de trabajo, etc. El trabajador obtiene todo esto con el programa con lo cual gana la empresa y el trabajador. La empresa gana por que no hay fuga de talento o conocimiento y el trabajador gana

porque ya conoce la cultura de la empresa, pero puede obtener variedad con mayor seguridad en un lugar que ya conoce.

Van, Swarts y Mukonza (2018) definen al programa de rotación del personal como una estrategia empresarial para disminuir la monotonía, aburrimiento y fatiga por el resultado del trabajo repetitivo o la especialización. Es por ello por lo que al ejecutar el programa de rotación hace que los trabajadores asuman nuevos retos, conozcan mucho mejor su entorno y estén más motivados. Además, resaltan el impacto de la flexibilidad en los trabajadores para aumentar la satisfacción laboral.

Shehansi, Gunaratne, Deshappriya y Fernando (2019) definen al programa como el traslado de un trabajador a otro puesto de trabajo por un período determinado. Además, que es utilizado como un mecanismo para mejorar la productividad laboral.

Es importante que para que el programa tenga incidencia directa en la productividad laboral es importante asegurar que el trabajador aprenda, desarrolle y aplique todo los conocimientos y experiencias en las funciones que se le asigne.

Serwaa, Kodi y Adu (2020) mencionan que el programa de rotación es el proceso en el cual un trabajador es movido de un puesto a otro, pero manteniendo su jerarquía o en algunos casos asumiendo un nivel mayor. Este proceso permite visualizar a los mejores talentos que luego de un cierto período van a ser los sucesores de puestos de mayor jerarquía o puestos claves.

La rotación del personal es un método diseñado que el trabajador adquiera habilidades laborales de diferentes puestos y, al hacer algunos cambios en las funciones, así reduce el estrés y monotonía que resultan de las tareas laborales repetitivas, Samir (2017).

Hadian (2019) sostiene que el programa de rotación es una herramienta que permite que el trabajador adquiera nuevos conocimientos, forme nuevos criterios o juicios y cree condiciones de desarrollos con lo cual no solo se desarrolla profesionalmente si no que al dominar todos los procesos de los distintos puestos

que roto pueda recibir una recompensar económica o escalar a mejores puestos en la empresa, es decir realizar una línea de carrera.

Ali - Mohammadi y Ramezani (2017) al programa de rotación del personal consiste en que el trabajador sea traspasado a otra área con el objetivo de que pueda aprender y desarrollar nuevas competencias y habilidades con a finalidad de que pueda incrementar su desempeño laboral. Los factores que contribuyen a incrementar la productiva se debe a que el trabajador se siente mas motivado, comprometido y sobre todo satisfecho de las nuevas funciones que está realizando, pero siempre el programa debe ser aplicado en el personal que desea estar en constante cambio y adaptación.



Figura 2. Diseño de rotación del personal por orden de área
Fuente: Elaboración propio, basado en el programa de rotación del personal.

1.2.1.2 Características del programa de rotación del personal

Según Van, Swarts y Mukonza (2018) y Abed y Obeid (2018) las características del programa de rotación del personal son los siguientes:

- ✓ La aplicación del programa es para profesionales con un perfil similar, ya sea por la profesión, función o experiencia en los puestos a rotar.
- ✓ El apoyo del jefe y compañeros es muy importante en cada área como soporte laboral.
- ✓ La rotación debe buscar un aprendizaje holístico para su desempeño.

- ✓ La rotación oscila entre un (1) año a cinco (5) años, dependiendo la jerarquía y complejidad del puesto.
- ✓ La rotación se debe dar gradualmente y no simultánea, de acuerdo con la necesidad o compromisos que deben de atenderse.
- ✓ En casos puntuales se pueden saltar la rotación en algunas áreas (contexto).
- ✓ Debe haber un traslape para entrenar en el puesto y dejar el cargo para rotar a otro puesto.
- ✓ Los ascensos o promociones que se realicen deben seleccionar a los trabajadores que tienen más tiempo rotando o por lo menos han rotado en dos áreas.
- ✓ La evaluación de desempeño debe evaluar al programa de rotación respecto a la productividad laboral.

1.2.1.3 Planificación del programa de rotación del personal

1.2.1.3.1 Planeamiento del programa

Es la parte medular del programa, es aquí donde se va a determinar las estrategias para lograr los objetivos, Serwaa, Kodi y Adu (2020).



Figura 3. Planeamiento del programa de rotación del personal
Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa

1.2.1.3.2 Comunicación a los trabajadores sobre el programa

Una vez es definido el programa es importante reunir a todos los trabajadores de las áreas donde se va a ejecutar el programa para indicar los objetivos que se buscan lograr con el programa. Asimismo, disipar todas las dudas respecto al programa manifestando porque todos los trabajadores participan o porque algunos puestos no van a participar en la rotación, el tiempo de rotación, la forma de medición del programa, etc. Se debe tener en cuenta como se debe manejar la comunicación del programa para los trabajadores que son muy especializados, pero también desean participar en el programa de rotación explicándoles las ventajas del programa para que se sientan motivados de aprender y no se queden solo en la especialización como único recurso de crecimiento o desarrollo profesional, Linge (2019).

1.2.1.3.3 Entrenamiento en los puestos de rotación

Para el funcionamiento del programa, el entrenamiento es pieza fundamental para que los trabajadores reciban la capacitación adecuada del puesto a ocupar.

Cuando el trabajador llegar a un puesto asignado por primera, es entrenado por un mes por la persona que le va a dejar el puesto para que este segundo también se desplace a otra área tanto para los analistas, especialistas y subdirectores. Cuando el trabajador ya ocupó el puesto anteriormente y conoce muy bien las funciones, el entrenamiento es de dos o una semana de acuerdo con los compromisos que se debe cumplir en el puesto. Shehansi, Gunaratne, Deshappriya y Fernando (2019) manifiestan que un adecuado entrenamiento permitirá un aprendizaje nuevas competencias y conocimientos en el trabajador que se podrá reflejar en la productividad.

1.2.1.3.4 Período de rotación por puestos

Es importante definir el período que va a permanecer un trabajador en un puesto de trabajo para luego rotar a otro puesto teniendo en cuenta la complejidad o responsabilidad de este. Serwaa, Kodi y Adu (2020) manifiestan que el tiempo que se establece debe permitir que el trabajador primero se familiarice con el puesto, sus compañeros y su jefe. Segundo, la duración del tiempo que está en el puesto

tiene que adquirir un nuevo conocimiento, dominar las funciones y aprender nuevas competencias del puesto asumido que contribuyan a su productividad laboral.

Tabla 1
Tiempo de rotación de los trabajadores

Cargo	Tiempo
Analista	La rotación cada uno o dos años en cada para lograr que conozcan toda la operación de la empresa.
Especialista Jr.	Se busca con esta rotación de cada dos o tres años puedan ser promovidos o ascendidos.
Especialista	La rotación de este puesto permite que conozca a mayor profundidad el puesto de trabajo y ante una necesidad de personal, por diferente razón, pueda cubrir momentáneamente el puesto Especialista o de un Especialista Sr. sin ningún inconveniente.
Especialista Jr.	La rotación para este puesto se cada cuatro años, generalmente esta rotación está más orientada a ver los posibles candidatos para ser promovidos como subdirectores y tienen que conocer muy bien los procesos de cada área.
Subdirector	Esta rotación es menos inusual, pero se da cada 5 años a más y sirve para conocer al próximo director de operaciones.

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa

1.2.1.3.5 Factores que influyen en el programa

Para el funcionamiento del programa de rotación en relación con a la productividad es importante mapear los factores. Ragel y Ragel (2017)

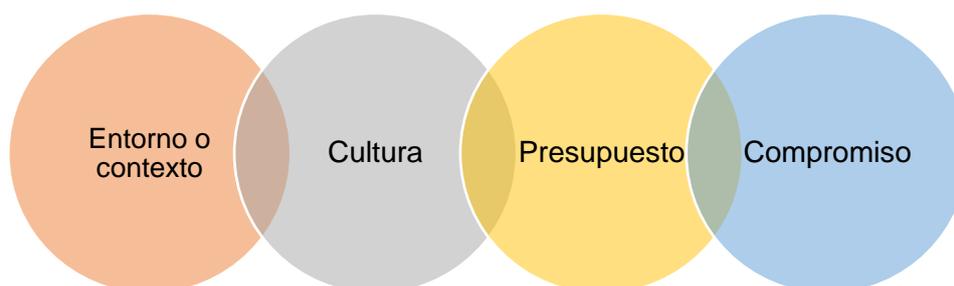


Figura 4. Factores que intervienen en el programa

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa.

1.2.1.3.6 Beneficios del programa

- ✓ Incrementa la productividad y eficiencia laboral reflejado en los objetivos.
- ✓ Desarrolla pensamiento holístico en el trabajador para la toma de decisiones.
- ✓ Contribuye a potenciar la motivación laboral a través de desafíos.
- ✓ Aumenta la flexibilidad laboral para adaptarse al cambio inesperado.

- ✓ Ayuda a potenciar la satisfacción laboral con logros obtenidos.
- ✓ Aporta nuevas competencias y conocimientos para ser empleables.
- ✓ Reduce el absentismo y fuga de talento.
- ✓ Disminuye el aburrimiento y estrés laboral.



Figura 5. Beneficios del programa de rotación

Fuente: Elaboración propia basada en información de Samir (2017).

✓ **Ventajas del programa**

Formación de talento.

Fuente de reclutamiento para promociones y/o ascensos.

Capacitación constante a bajo costo.

Corrección de duplicidad de funciones.

Creación de multi-habilidades.

Identificar a mi matriz de talento (9 cajas).

✓ **Desventajas del programa**

Proceso de implementación costoso y lento.

Utilización de tiempo de personal para capacitar a los demás.

Rechazo u oposición a la implementación del programa.

Puede generar disminución en la producción al inicio del programa.

Induce al error y equivocación durante el proceso.

No soluciona problemas de cultura o clima laboral.

No puede ser replicable en todas las empresas sin una evaluación.

1.2.1.4 Evaluación del desempeño

1.2.1.4.1 Definición de la evaluación del desempeño

Alles (2018) es medir la contribución de trabajador en su puesto de trabajo medido en un período determinado, que debe estar bajo tres enfoques, primero del jefe que va a analizar los resultados, el segundo de la mirada del trabajador sobre el logro y sobre paso de los objetivos planteados y finalmente por parte de la empresa de haber logrado o no los objetivos de manera objetiva.

Es importante considerar a la evaluación de desempeño como un instrumento didáctico que nos va a permitir tomar decisiones respecto a los trabajadores.

La empresa compara y analiza la productividad laboral de dos años: 2018 respecto al año 2017. En los anexos se visualiza los cuadros comparativos de la medición de la productividad.

1.2.1.4.2 Importancia de la evaluación del desempeño

Toda organización que se jacte de ser seria y querer mejorar sus procesos de forma objetiva es necesario tener una herramienta de medición. Guartán, Torres y Ollague (2019) manifiestan que la importancia radica en los resultados obtenidos de la evaluación porque permite tomar decisiones respecto a la línea de carrera, promoción, ascenso, aumentos de sueldos, reconocimientos, retroalimentación y en algunos casos retirar a algunos los trabajadores de la empresa

La evaluación del desempeño brinda la oportunidad de mejorar las labores dentro de la institución y aportar con eficiencia al servicio de la colectividad. Por último, una evaluación casi siempre va a permitir mejorar las funciones que cumplen, reconocer las debilidades y apoyarse en las fortalezas con el único anhelo de servir mejor y desarrollar un buen rol dentro de la sociedad.

1.2.1.4.3 Medición de la evaluación del desempeño

Koontz y Weihrich (como se citó en García y Sierra, 2020) indican que la medición del desempeño debe estar basado bajo tres criterios. Para Alles (2019) es importante medir los resultados obtenidos por los trabajadores y que estén ligados con los objetivos logrados por la empresa.

Chiavenato (2020), define:

✓ **Eficiencia**

La eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. (p. 71). Este indicador nos permite evaluar los resultados obtenidos en función a los recursos, pero también debemos evaluar la calidad del resultado.

✓ **Eficacia**

Rae lo define; “Obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”, es decir mide la utilización de los recursos utilizados para lograr el objetivo.

✓ **Efectividad**

Es el grado de relación de los resultados propuestos y los resultados obtenidos, donde lo que importa son los resultados que se consiguieron sin analizar los costos o mecanismos de logro.



Figura 6. Indicadores de medición de desempeño
Fuente: Elaboración propia basada en Nextech

1.2.1.4.4 Evaluación del desempeño de 90°

La empresa realiza su evaluación del desempeño con la herramienta de 90 grados. Se busca evaluar el desempeño de manera consciente y coherente de manera que los objetivos sean analizados de manera cuantitativa y cualitativa respecto a la contribución de cada trabajador. Primero se realiza una autoevaluación del

trabajador y luego el subdirector ejecuta una evaluación con un análisis crítico y técnico para calificar a los trabajadores, este tipo de evaluación es más viable por los pocos recursos que se utiliza en costo y tiempo, Alajo y Yáñez (2017).

El trabajador y el jefe deben medir:

- ✓ Los objetivos organizacionales
- ✓ Los objetivos del área
- ✓ Los objetivos individuales

Para garantizar la objetivada y transparencia de la evaluación del desempeño existe una mesa de calibración revisada por dos instancias. La primera instancia está conformada todos los jefes y directores. La segunda instancia está conformada por el comité de la alta gerencia con el área de talento humano.

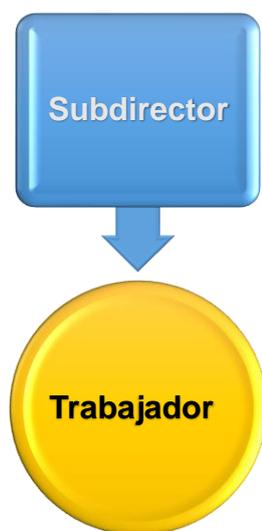


Figura 7. Evaluación de Desempeño de 90°

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa

1.2.1.4.5 Retroalimentación de la evaluación del desempeño

Guartán, Torres y Ollague (2019) explican que con esta etapa se cierra la evaluación del desempeño, después de contrastar los objetivos planteados con los objetivos obtenidos se tiene que dar la correspondiente retroalimentación, pero es importante resaltar que la evaluación es constante. Con los resultados la empresa se va a corroborar los objetivos logrados con los planificados para determinar la eficacia, eficiencia y efectividad de cada trabajador.

Es necesario realizar la retroalimentación cara a cara con el trabajador para comunicar el mensaje claro y fluido sobre los resultados obtenidos sobre su productividad en relación con el programa de rotación y pueda conocer cuáles son las causas que influyen en su desempeño. Par cerrar la retroalimentación se debe llegar a conclusiones puntuales que le permitan al trabajador entender las acciones que debe hacer para mejorar su desempeño laboral respecto al programa. Alentarlo a seguir esforzado si tiene un buen desempeño o brindar mecanismo y herramientas que contribuyan al desempeño, si es repetitivo el bajo desempeño laboral se debe tomar medidas drásticas.

1.2.1.4.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño ayuda mucho a la empresa para gerenciar dirigir y supervisar, Alles (2019) manifiesta que:

- ✓ Fomenta el crecimiento y desarrollo de la empresa y trabajador.
- ✓ Incentiva a la responsabilidad del trabajador con la empresa.
- ✓ Identifica los problemas del trabajador para cumplir los objetivos.
- ✓ Permite medir la eficiencia, eficacia y efectividad laboral.
- ✓ Brinda herramientas para realizar estrategias del talento humano.
- ✓ Estimula la productividad.

✓ **Ventajas de la evaluación del desempeño**

Realizar políticas de compensación.

Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.

Promover o acceder a los talentos.

Identificar personas y puestos claves.

1.2.2 Productividad laboral

1.2.2.1 Definición de productividad

Es la utilización de los recursos de manera eficiente para crear un bien o mejorar un servicio. Es decir, la relación de los recursos utilizados de entrada y los productos terminados como salida para determinar el grado de productividad, Neumar (2016).

Es importante relacionar con el manejo de tiempo y la calidad del producto o servicio que se genera.

Goel, Agrawal y Sharma (2017) definen a la productividad laboral como la producción obtenida en relación con los insumos o recursos utilizados, mientras más se optimice los recursos, mayor será la productividad. Es importante resaltar uno de los factores de producción además de los recursos y el capital es el trabajo. Toda empresa debe buscar es el manejo adecuada de los recursos para lograr la ansiada productividad laboral.

Finalmente, podemos entender a la productividad como el rendimiento de su trabajo. Este rendimiento es el resultado de sus conocimientos, competencias y habilidades que para el sector eléctricos son los estudios, proyectos o informes que se entregan al cliente final.

OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2018) manifiesta que la productividad es el uso eficaz de los recursos que a través de la innovación se puede generar un valor agregado en un producto o servicio. Para lograr esta productividad se debe tener al trabajador motivado, satisfecho y sobre todo capacitado.

Finalmente, esta lectura indica que para monitorear la productividad se debe hacer una evaluación de desempeño que cuente con indicadores SMART. Ya con los resultados de la evaluación se pueda retribuir a cada trabajador de acuerdo su contribución con la empresa o capacitar trabajador que no lograron desempeñar de manera eficiente para luego lograr la productividad.

1.2.2.2 Motivación laboral

Según Peña y Villón (2017) explica que la motivación es la necesidad o deseo que activa y dirige nuestro comportamiento para realizar alguna tarea o función en el trabajo.

Herzberg (1968) habla de la teoría de los dos factores que basan en la motivación e higiene. Esta teoría es muy usada en la empresa para diseñar el plan de rotación, ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y

relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Si los factores de higiene como la política, la administración, la remuneración son adecuados mantienen tranquilos a los trabajadores, pero si dichos factores no son los adecuados los trabajadores estarán insatisfechos.

Akbari y Maniei (2017) resaltan que la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un trabajador como motivarlo, su respuesta esta direccionada casi siempre a señalar el indicador económico o salarial. Es necesario saber que centrarse en este gatillador de motivación es a corto plazo porque el ser humano nunca se va a sentir conforme con su sueldo. Sin embargo, si existe una equidad y competitividad laboral, existen otros motivadores no económicos que pueden ser identificados y trabajados para mantener una motivación que sea sostenida en el tiempo como es la capacitación, desarrollo, línea de carrera, desafíos laborales, o un programa de rotación.

La motivación laboral es un conjunto de fuerzas internas y externas que influyen en el trabajador y su productividad.

1.2.2.2.1 Motivación extrínseca e intrínseca

Sánchez y Sifuentes (2018) indican que pesar de existir notables diferencias entre ambas motivaciones, ambos autores indican que tanto la motivación extrínseca e intrínseca tienen efecto una sobre la otra. Es decir, que la motivación extrínseca también puede tener un efecto de incidencia sobre la motivación intrínseca, y que ambos tipos de motivación pueden dirigir a las personas a realizar sus funciones. En conclusión, los trabajadores pueden ser motivados en diferentes aspectos, de forma intrínseca y extrínsecamente ya que ambos pueden reforzarse mutuamente.

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias

- ✓ Refuerzos positivos.
- ✓ Refuerzos negativos.
- ✓ Castigo
- ✓ No refuerzo



Figura 8. Motivación Extrínseca

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa

La segunda es producto del pensamiento del trabajador, que a través de mecanismos internos se automotiva con la finalidad de satisfacer sus necesidades psicológicas o personales, estas motivaciones. Es decir, hacen las cosas por solo el gusto de hacerlo. Los estímulos que generan la motivación interna son muchas veces complejas, imprevisibles y novedosas debido a que cada trabajador puede tener una motivación impensable para otro.

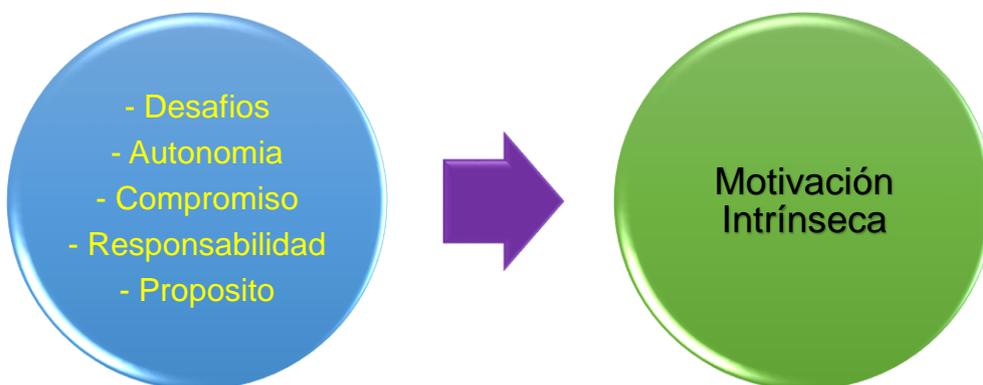


Figura 9. Motivación Intrínseca

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa

1.2.2.2.2 Capacitación y desarrollo

Es importante contar con un plan de capacitación y desarrollo que refleje las necesidades y expectativas de la empresa. Chiavenato (2020) indica que la capacitación es una fuente de rentabilidad tanto para el capital humano como para

la empresa. Un trabajador capacitado, incrementa sus conocimientos, desarrolla nuevas habilidades y está motivado por lo que realizará un mejor desempeño.

La capacitación tiene como finalidad reducir la brecha del puesto en relación con las competencias del trabajador, que muchas veces va a generar un cambio en el comportamiento del trabajador, pero cuando se deja de lado la capacitación, surgen dos resultados. Por un lado, trabajadores desfazados o limitados y por el otro lado, trabajadores desmotivados con la función que hace y con la empresa que no lo apoya.

Para concluir, se puede observar que la capacitación está ligada a la motivación laboral, ya que un trabajador que siempre se está capacitando y actualizando se va a sentir motivado en realizar sus funciones, por lo que se puede comprar su contribución en su productividad laboral.

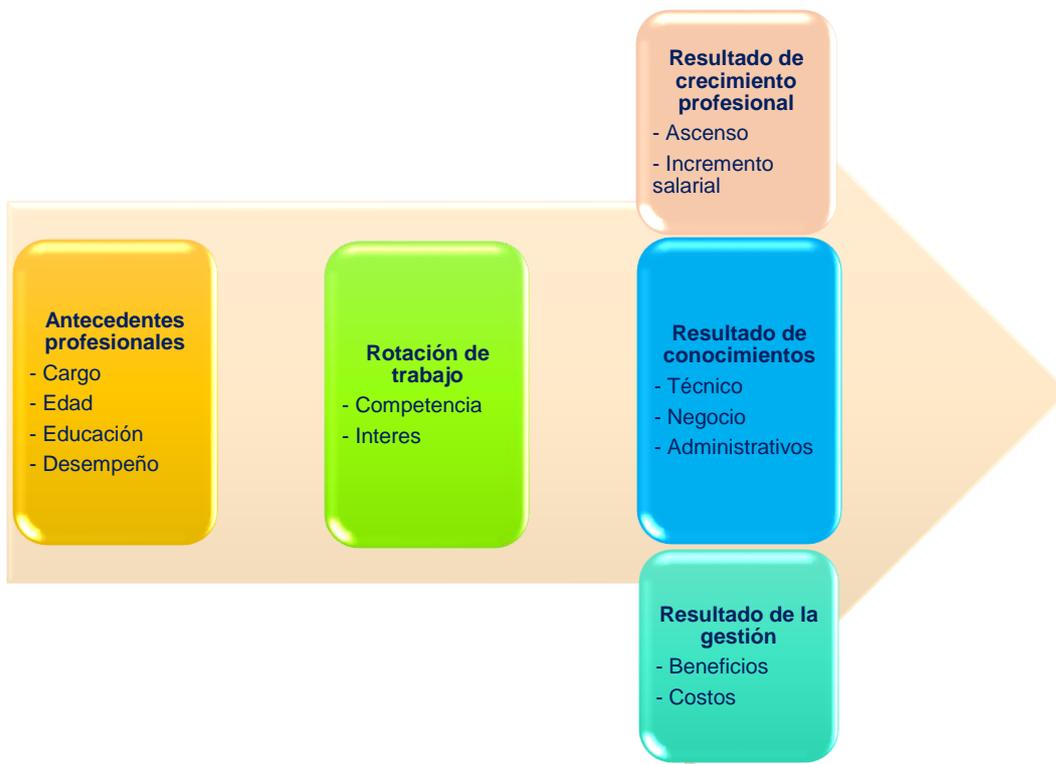


Figura 10. Marco conceptual rotación laboral y desarrollo profesional
Fuente: Basado en el modelo de Ragel y Ragel (2017)

1.2.2.3 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se da por el entorno que le puede brindar la empresa al trabajador para poder ejecutar una mejor función, al brindar un programa de rotación en el cual le asignan nuevas tareas, nuevos desafíos que va acompañado de reconocimientos hacen que incrementen la satisfacción laboral en los trabajadores, Hadian (2019).

Autores como Pang y Lu (2018) indican que la satisfacción laboral es un estado emocional que puede ser placentero o positivo y que va a depender por la valoración del trabajo o las experiencias que tiene en el puesto. Es decir, como se siente la persona respecto al trabajo, sus compañeros de área y con la misma empresa. A mayor grado de satisfacción laboral mayor será su productividad laboral.

Para que exista una relación entre la satisfacción laboral y la productividad es importante monitorear dos ejes

- ✓ Satisfacción laboral cognitivo. - Percepción al trabajo.
- ✓ Satisfacción laboral afectivo. - Como siente y valora el trabajo.

1.2.2.3.1 Condiciones laboral

Huayra y Ocsa (2017) resaltan que la condición laboral es cualquier factor o característica del entorno o lugar de trabajo, que podría influenciar en el aspecto físico y social del trabajador. Es un elemento esencial para lograr la satisfacción laboral porque reúne todos los elementos donde se va a desarrollar el trabajador para desempeñar su función. Existen dos factores que afectan directamente a la satisfacción laboral, el primero es la relación interpersonal y la segunda los factores de superación.

- ✓ Ingresos remunerativos.
- ✓ Jornada laboral.
- ✓ Prestaciones económicas.
- ✓ Capacitación interna y externa.
- ✓ Desarrollo personal y profesional

- ✓ Bienestar social.
- ✓ Seguridad salud en el trabajo.
- ✓ Incentivos y reconocimientos.

Finalmente, se puede apreciar que la condición laboral influye directamente en la satisfacción del trabajador que refleja en la productividad laboral, entonces es necesario que al diseñar un programa de rotación debe cuenta estas condiciones que ayuden a mejorar su entorno laboral o la propia perspectiva del trabajador.

1.2.2.3.2 Estrés laboral

Es la respuesta del organismo ante cualquier estímulo o situación de estrés. Son factores psicosociales que afectan la salud mental del trabajador y pone en riesgo la productividad laboral. Este estrés laboral afecta a mediano o largo plazo a la empresa como indica Osorio y Cárdenas (2016).

Pasca y Wagner (como se citó en Osorio, 2016) definen como “un estado con síntomas psicológicos, físicos o sociales, donde para la persona es difícil establecer un enlace entre sus habilidades y las expectativas puestas en ellos”. Muchas veces el estrés laboral se da por el sobrecargo de trabajo o la responsabilidad que tiene que cumplir en el puesto pero que no ha recibido una adecuada capacitación o entrenamiento de los nuevos desafíos que se le brinda. Otras veces, este estrés se origina porque aburrimiento con las funciones repetitivas y operativas del puesto que ocupa.

Por lo tanto, el estrés laboral es originado por fuentes externas que afectan la capacidad del organismo físico o mental para poder enfrentar la situación de manera equilibrada o sosegada. Cuando el estrés laboral no es identificado y trabajado de manera oportuna va a afectar la motivación de distintas maneras.

✓ Factores que incrementan el estrés laboral

- Aburrimiento o agotamiento laboral.
- Sobrecarga de trabajo.
- Control
- Poca comunicación laboral

1.2.2.4 Competencias laborales

Las competencias describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos que se encuentran asociados con el éxito en un puesto.

De igual forma, las competencias que posee o desarrolla la persona describen la manera como está logrando los resultados dentro de la organización, además de medir su desempeño dentro de su puesto en particular.

Alles (2018) la competencia laboral se refiere a las características de personalidad, devenidas en comportamiento que permiten que el trabajador este motivado y pueda un mejor desempeño laboral frente al resto.



Figura 11. Competencias laborales

Fuente: Extraído del diccionario de competencias de la empresa

La empresa que aplica el programa de rotación del personal trabaja con las siguientes competencias individuales y organizacionales.

Espinach (2018) indica que las competencias laborales son cualidades que tienen los trabajadores para desempeñarse productivamente en un ambiente de trabajo, dependen tanto de las situaciones de aprendizaje escolar formal, como de aquel aprendizaje que deriva de las experiencias concretas de trabajo.

✓ **Competencias individuales**

Son habilidades, conocimientos y valores que adquiere un trabajador a lo largo de su aprendizaje continuo para complementar su formación, estas competencias pueden ser enseñanzas con la capacitación y medidas con la evaluación de desempeño.

1. **Visión de Negocio**
2. Dirección Estratégica
3. Desarrollo de Personas
4. Liderazgo de Equipos
5. Orientación a Resultados
6. Aprendizaje Aplicado
7. Administración del Trabajo
8. Planificación y Organización
9. Disposición al Compromiso
10. Atención al Detalle
11. Orden y Método

✓ **Competencias organizacionales**

Son prolongación de la competencia individual, que se busca que un grupo o conjunto de trabajadores tengan dicha competencia en un cierto grado.

1. **Comunicación efectiva**
2. Trabajo colaborativo
3. Orientación al servicio
4. Adaptabilidad
5. Mejora continua

Para este trabajo se enfocará en una competencia individual y una competencia organizacional que desarrolla el programa de rotación.

1.2.2.4.1 Competencia: visión de negocio

Esta competencia debe tener todos directores y subdirectores, pero la empresa busca que esta competencia sea desarrollada en los demás trabajadores que participan en el programa de rotación del personal para contribuir a mejorar la productividad laboral, Alles (2018).

La visión de negocio se puede entender como la habilidad de analizar y visionar los cambios del entorno, buscar oportunidades de mejora e innovar en cualquier proceso o procedimiento que logren solucionar problemas o adelantarse a ellos, en otras palabras, visualizar posibles escenarios.

1.2.2.4.2 Competencia: comunicación efectiva

Rodas (2017) es el proceso de intercambiar ideas, pensamientos, o sentimientos entre el emisor y el receptor asegurado que la información sea comprendida y entendida. Este tipo de comunicación debe ser permanente entre todos los trabajadores de los participantes del programa de rotación para que se logre fomentar una comunicación fluida y asertiva.



Figura 12. Comunicación efectiva en las empresas
Fuente: Extraído de la Escuela de Organización Industrial

1.2.3 Descripción de la empresa donde se aplica el programa

Blokdyk (2018) en sus diversas investigaciones indica pautas y pasos que se deben realizar para implementar. Sin embargo, el éxito del programa de rotación radica en conocer muy bien el negocio y los objetivos estratégicos que tiene que estar alineado con la finalidad de ejecutar el plan.

La empresa tiene la misión de velar por la operación segura y confiable del sistema eléctrico nacional buscando la optimización de los recursos energéticos al costo

mínimo, también planificar el desarrollo de las líneas de transmisión de energía y administrar el mercado eléctrico el cual está conformado por los agentes del SEIN.

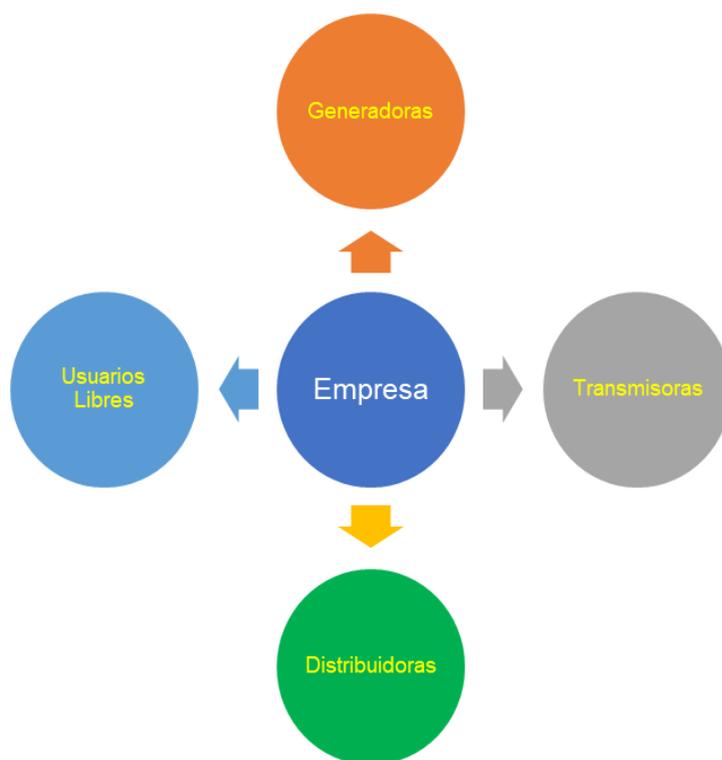


Figura 13. Agentes del SEIN que reciben servicios

Fuente: Elaboración propia en base a la información del portal web

Al tener esta necesidad de contar con este tipo de perfil de trabajador, que conozca toda la operatividad del sistema eléctricos el país, la empresa requiere seleccionar profesionales que tengan amplios dominios en temas eléctricos que contribuyan a la productividad de la empresa, pero muchas veces el talento externo solo conoce o domina una parte del sistema eléctrico del país. La empresa al contratar personal externo incrementa el proceso de inducción y la curva de aprendizaje del nuevo talento, el tiempo estimado de capacitación para este tipo de puestos es entre 6 a 8 meses, y eso solo es para entender adecuadamente las funciones de un puesto en un área y esto se puede corroborar con las evaluaciones periódicas de los jefes.

Al tener este inconveniente de no contar con una fuente de reclutamiento de talento con conocimiento macro del funcionamiento eléctrico del país, la empresa en el año 2011 realizo un piloto de un programa de rotación de practicantes, que estaba compuesto por ocho practicantes con la finalidad que puedan rotar en las 4 áreas (SPR, SCO, SEV Y SME) pertenecientes a la DO. El tiempo de rotación era cada

cinco meses, una vez de finalizada el programa de rotación. Los practicantes más destacados eran promovidos al puesto de Analista y los que no lograban ser promovidos dentro de la empresa por temas de vacantes disponibles, eran contratados por algún agente del SEIN rápidamente. El programa aparte de contribuir a la productividad convertía a los participantes del programa a ser más empleables.



Figura 14. Organigrama de la DO
Fuente: Extraído del portal web de la empresa

1.3. Hipótesis

1.3.1 Hipótesis General

El Programa de rotación del personal en una empresa del sector eléctrico en lima metropolitana está ligado al desempeño laboral del personal.

1.3.2 Hipótesis específicos

1. La implementación del Programa de rotación del personal aumento los resultados significativamente de la evaluación de desempeño.
2. El desempeño del personal era muy limitado antes de la implementación del Programa de rotación del personal.
3. Los beneficios del Programa de rotación del personal están ligados al desempeño, motivación y satisfacción laboral.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño

La presente investigación es de carácter aplicada que busca generar un conocimiento que sea replicable en otras empresas, razón por la cual analiza la relación entre dos variables; el programa de rotación del personal y la productividad laboral.

Hernández (2018) recomienda que, para este tipo de investigación, es recomendado utilizar el diseño metodológico descriptivo cualitativo correlacional, ya que esta metodología permite describir el objeto de estudio demostrando el grado de relación de nuestras dos variables de una manera fiable y segura con un mayor grado de precisión a diferencia de otros métodos existentes como indica Garantizado la validez de los datos obtenido. Además, se quiere demostrar la relación entre las dos variables ya mencionadas a través de varios estudios y diversas fuentes de información tanto primarias como secundarias para obtener información relevante que contribuyan a la investigación.

2.2. Población y Muestra

La empresa tiene 125 trabajadores en planilla, pero el programa es ejecutado solo en la Dirección de Operaciones que está conformada por 4 área. El objeto de estudio está conformado por una población de 50 trabajadores, de los cuales 40 son pertenecientes al sexo masculino y 10 del sexo femenino. Por ser una población relativamente pequeña, la muestra son todos los trabajadores.

La encuesta se aplicó al 100% de los trabajadores, comprendidos entre las edades de 23 a 57 años, pertenecientes a las carreras de ingeniería eléctrica y/o ingeniería mecánica eléctrica.

Los criterios tomados fueron:

- ✓ Sexo

- ✓ Edad
- ✓ Cargo
- ✓ Tiempo laborando en la empresa



Figura 15. Representación de la muestra
Fuente: Elaborado por la Dr. Cristina Ludewig.

2.3. Instrumentación

Para la recolección de datos se utilizó dos técnicas que permitieron conocer la relación entre el programa de rotación del personal y la productividad laboral.

2.3.1 Encuestas

Fue aplicada a todos los trabajadores que forman parte del programa de rotación del personal y brindo toda información relevante para la investigación evidenciando la relación del programa y la productividad.

La información obtenida fue muy relevante porque los trabajadores indicaban como se sentían y la apreciación que tenían respecto al programa y como está a influenciado en su desempeño de manera positiva y negativa en algunos casos.

Además, a través de las encuestas salieron relucir otros factores importantes que deben tener sen cuenta para que el programa tenga éxito e influya en el desempeño laboral como son; la planificación, la evaluación de desempeño, motivación, satisfacción, y competencia laboral. Los trabajadores indican que deberían atender también estos factores y que mejor si a través del programa que puede ser utilizado como una herramienta para responder a estos factores.

La información arrojada por la encuesta debe ser utilizada por el área de gestión de talento para aplicar las estrategias que mejoren los aspectos señalados.

2.3.2 Revisión documental

Esta información fue proporcionada por la empresa para revisar los resultados de evaluación de desempeño de los últimos años, pero analizo el comparativo entre los años 2017 y 2018, por un tema de confidencialidad no se mostrarán los nombres.

Otra información que es anexada son los resultados de clima y cultura como información complementaria pero no será explorada en esta investigación.

2.4 Procedimiento

Considerando la naturaleza de la investigación en la cual se requería obtener información segura y veraz, la tabulación de todas las encuestas respondidas ha sido descargada al programa Excel (Cualitativo) y el análisis de las preguntas para constatar la confiabilidad y fiabilidad fueron descargadas en el sistema SPSS.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Resultados de la investigación

Es este capítulo abordaremos los resultados de la investigación, para demostrar la relación que tiene el programa de rotación del personal y la productividad laboral en una empresa eléctrica. Para esta investigación se utilizó el método descriptivo cualitativo correlacional para garantizar la objetividad y veracidad de los resultados de la investigación. Toda la información recabada para este estudio de investigación se obtuvo de una encuesta aplicada a los 50 trabajadores de la DO, que participan en el programa de rotación del personal, La información obtenida fue registrada y trabajada en un Excel para luego ingresar todos los datos al programa estadístico de SPSS para el análisis e interpretación de los resultados.

3.1.1 Descripción de la muestra

Cuando se tiene una población amplia es importante que se trabaje con una muestra al azar que sea representativa a la población. La cantidad va a ser resultado de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 a p q}{(n-1) e + p q Z^2}$$

Cuando la población es pequeña se recomienda trabajar con toda la población como muestra, ya que no se utilizarán demasiados recursos como son; el tiempo, recursos humanos, presupuestos, etc. Además, es una población manejable y se tendrá mayor grado de precisión y confiabilidad en los resultados. La muestra está conformada por 50 trabajadores; 40 varones y 10 mujeres.

Finalmente, trabajar con la totalidad de la población ayuda a tener una mayor precisión en los parámetros estadísticos, por lo cual los resultados obtenidos tendrán un grado más alto de confiabilidad y veracidad.

3.1.2 Análisis exploratorio

Es importante realizar un análisis exploratorio de datos (cualitativo), con la finalidad de analizar de forma minuciosa la consistencia de la información, se trabajaron pruebas de normalidad, medía, variancia y de correlación que son necesarios para la contratación de las hipótesis.

Para esta investigación se utilizó una encuesta para determinar la relación del programa de rotación del personal y la productividad laboral.

El trabajo realizado está basado en datos estadísticos y no probabilísticos. Por lo cual, se le ha otorgado un grado o nivel de confianza de 95% para demostrar la estimación realizada.

Al utilizar datos estadísticos para estimar el valor de este trabajo, la estimación está sujeta a error de muestreo aleatorio, por lo que tiene un margen de error cuantificado de 5% en la precisión de la investigación.

3.1.2.1 Análisis de confiabilidad para la variable independiente: Programa de Rotación del Personal

3.1.2.1.1 Dimensión 1: Planificación

Las preguntas que integran a la dimensión planificación son las siguientes:

P1. ¿Considero que está bien planificado el programa de rotación?

P2. ¿Pienso que se me comunico adecuadamente sobre el objetivo del programa?

P3. ¿Considero que fui entrenando correctamente en cada puesto para asumir la rotación?

P4. ¿Me parece que el tiempo de rotación me permite adquirir nuevos conocimientos?

P5. ¿Opino que la empresa debe seguir utilizando el programa de rotación?

P6. ¿Me parece que el programa de rotación ofrece beneficios laborales?

En la **tabla 3**, se aprecia la confiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,865 correlación alta, por tanto, los ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6 en donde confirman la confiabilidad de esta

dimensión. Como también, el resultado obtenido determina que la planificación tiene relación con el Programa de Rotación del Personal.

Tabla 2
Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Planificación

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	20,76	9,002	,415	,878
P2	20,84	8,015	,733	,834
P3	20,90	7,194	,796	,817
P4	20,94	7,894	,738	,832
P5	21,00	6,653	,735	,830
P6	21,16	7,117	,628	,853

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 3
Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Planificación

Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	6

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Asimismo, se muestra en la **Figura 16** que el 64% de los encuestados están de acuerdo y el otro 29% en totalmente de acuerdo, que la planificación tiene relación con el Programa de Rotación del Personal.

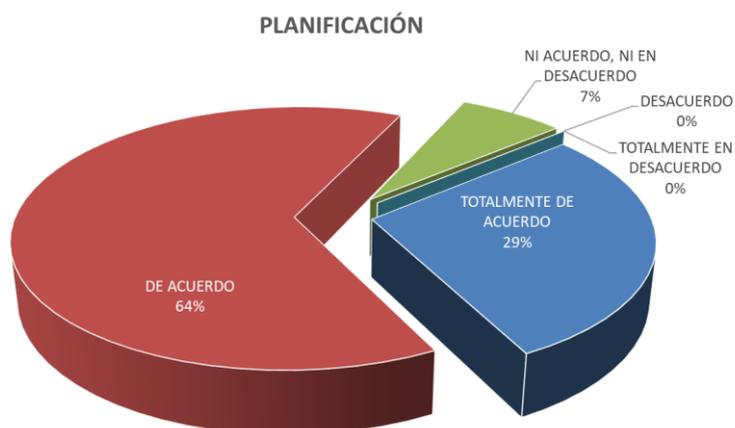


Figura 16. Resultado de la encuesta sobre la Planificación
Fuente: Elaboración propia

3.1.2.1.2 Dimensión 2: Evaluación del Desempeño

Las preguntas que integran a la dimensión Evaluación del Desempeño son las siguientes:

P7. ¿Considero que todo el proceso de evaluación de desempeño está bien planificado?

P8. ¿Creo que la retroalimentación es importante para el éxito del programa de rotación?

P9. ¿Me parece que el programa de rotación si tiene relación con productividad laboral?

En la **tabla 5**, se aprecia la confiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,815 correlación alta, por lo tanto, los ítems 7, 8 y 9 en donde confirman la confiabilidad de esta dimensión. Como también, el resultado obtenido determina que la Evaluación del Desempeño tiene relación con el Programa de Rotación del Personal.

Tabla 4

Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Evaluación de Desempeño

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P7	7,82	2,640	,682	,731
P8	7,86	2,776	,656	,758
P9	7,80	2,776	,663	,751

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Evaluación de Desempeño

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	3

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Asimismo, se muestra en la Figura 17 que el 79% de los encuestados están de acuerdo en que la Evaluación del Desempeño tiene relación con el Programa de Rotación del Personal.

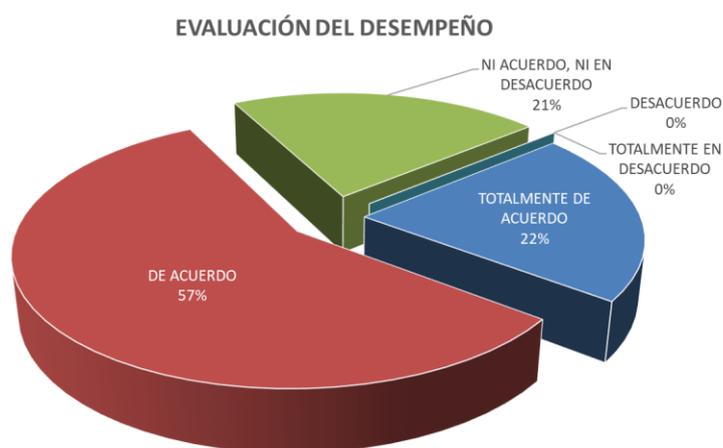


Figura 17. Resultado de la encuesta sobre la Evaluación del Desempeño
Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2 Análisis de confiabilidad para la variable dependiente: Productividad Laboral

3.1.2.2.1 Dimensión 1: Motivación Personal

Las preguntas que integran a la dimensión Motivación Personal son las siguientes:

P10. ¿Pienso que a través del programa de rotación podrán reconocer mis aportes laborales?

P11. ¿Desde mi punto de vista el programa de rotación es un medio de capacitación?

En la **tabla 7**, se aprecia la confiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,762 correlación alta, por tanto, los ítems 10 y 11 en donde confirman la confiabilidad de esta dimensión. Como también, el resultado obtenido determina que la Motivación Personal tiene relación con la Productividad Laboral.

Tabla 6

Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Motivación Personal

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P10	3,86	,653	,619	.
P11	3,98	,796	,619	.

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad Motivación Personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
,762	2

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Asimismo, se muestra en la **Figura 18** que el 70% de los encuestados están de acuerdo y el otro 23% en totalmente de acuerdo, que la Motivación Personal tiene relación con la Productividad Laboral.



Figura 18. Resultado de la encuesta sobre la Motivación Personal
Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2.2 Dimensión 2: Satisfacción Laboral

Las preguntas que integran a la dimensión Satisfacción Laboral son las siguientes:

P12. ¿Considero que la empresa ofrece las condiciones necesarias para efectuar el programa?

P13. ¿Opino que el programa de rotación genera estrés laboral?

En la **tabla 9**, se aprecia la confiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,751 correlación alta, por tanto, los ítems 12 y 13 en donde confirman la confiabilidad de esta dimensión. Como también, el resultado obtenido determina que la Satisfacción Laboral tiene relación con la Productividad Laboral.

Tabla 8

Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Satisfacción Laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P12	3,94	0,711	0,607	.
P13	3,84	0,545	0,607	.

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 9

Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,751	2

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Asimismo, se muestra en la **Figura 19** que el 73% de los encuestados están de acuerdo y el otro 10% en totalmente de acuerdo, en que la Satisfacción Laboral tiene relación con la Productividad Laboral.

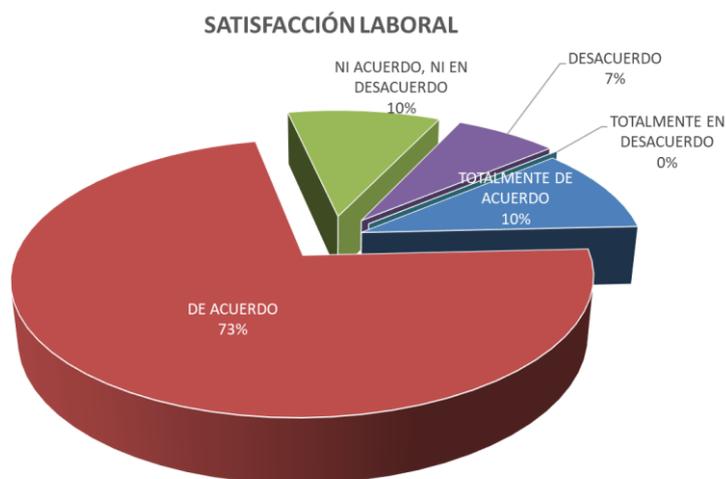


Figura 19. Resultado de la encuesta sobre la Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2.3 Dimensión 3: Competencia Laboral

Las preguntas que integran a la dimensión Competencia Laboral son las siguientes:

P14. ¿Considero que el programa genera una visión macro de la empresa?

P15. ¿Pienso que el programa propicia una comunicación efectiva?

En la **tabla 11**, se aprecia la confiabilidad Alfa de Cronbach es de 0,807 correlación alta, por tanto, los ítems 14 y 15 en donde confirman la confiabilidad de esta dimensión. Como también, el resultado obtenido determina que la Competencia Laboral tiene relación con la Productividad Laboral.

Tabla 10

Estadístico de fiabilidad para el grupo de preguntas de la dimensión Competencia Laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P14	4,06	0,956	0,694	.
P15	4,00	0,612	0,694	.

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 11

Estadísticos de fiabilidad de la dimensión Competencia Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,807	2

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Asimismo, se muestra en la **Figura 20** que el 76% de los encuestados están de acuerdo en que la Competencia Laboral tiene relación con la Productividad Laboral.

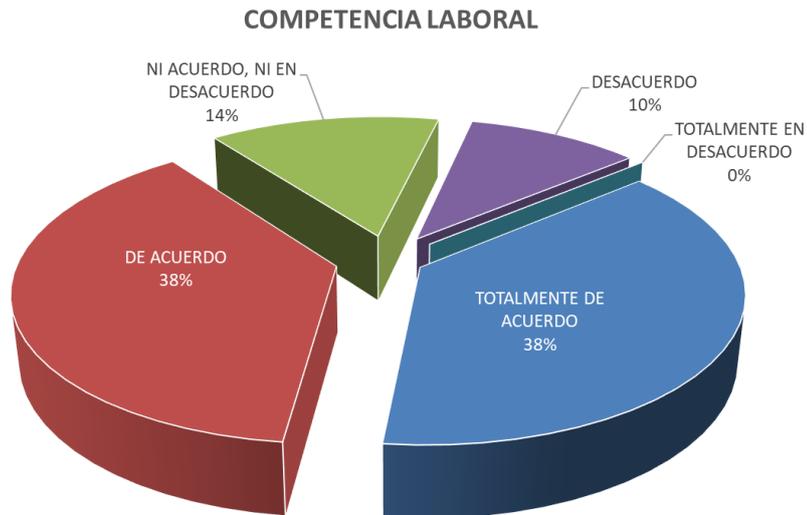


Figura 20. Resultado de la encuesta sobre la Competencia Laboral
Fuente: Elaboración propia

3.1.2.3 Análisis de confiabilidad para las variables Programa de Rotación del Personal y Productividad Laboral

Según el objetivo e hipótesis específicas las dimensiones planificación y Evaluación del Desempeño tienen una relación muy alta con la variable Rotación del Personal, teniendo en cuenta que, a mayor planificación y Evaluación del Desempeño, mayor será las dimensiones de motivación personal, satisfacción y competencia laboral para la variable Productividad laboral, en una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana, tal como se demuestra en la **tabla 13 y tabla 15**.

Tabla 12

Estadístico de fiabilidad de la variable independiente: Programa de Rotación del Personal

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	32,50	26,051	0,405	0,913
P2	32,58	24,289	0,722	0,897
P3	32,64	22,929	0,776	0,891
P4	32,68	24,100	0,725	0,896
P5	32,74	21,543	0,789	0,888
P6	32,90	22,459	0,678	0,897
P7	32,94	21,609	0,706	0,896
P8	32,98	21,612	0,731	0,893
P9	32,92	21,830	0,707	0,895

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 13

Estadísticos de fiabilidad Programa de Rotación del Personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,907	9

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 14

Estadístico de fiabilidad de la variable dependiente: Productividad Laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P10	19,70	12,051	0,604	0,889
P11	19,82	11,783	0,748	0,866
P12	19,84	12,504	0,678	0,877
P13	19,74	11,421	0,782	0,860
P14	19,68	11,855	0,765	0,864
P15	19,62	11,016	0,712	0,874

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

Tabla 15

Estadísticos de fiabilidad Productividad Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,891	6

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

3.1.3 Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis

3.1.3.1 El Programa de Rotación del Personal se relaciona con la motivación personal, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018

Análisis Estadísticos:

H0: No existe relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

H1: Existe relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,730 (p 0,000) y de acuerdo con el baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva superior. Además, el nivel de significancia es menor al 0,01.

Tabla 16
Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión motivación laboral

Correlaciones			Rotación Personal	Motivación Personal
Rho de Spearman	Rotación Personal	Coeficiente de correlación	1,000	0,730**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Motivación Personal	Coeficiente de correlación	0,730**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)
Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

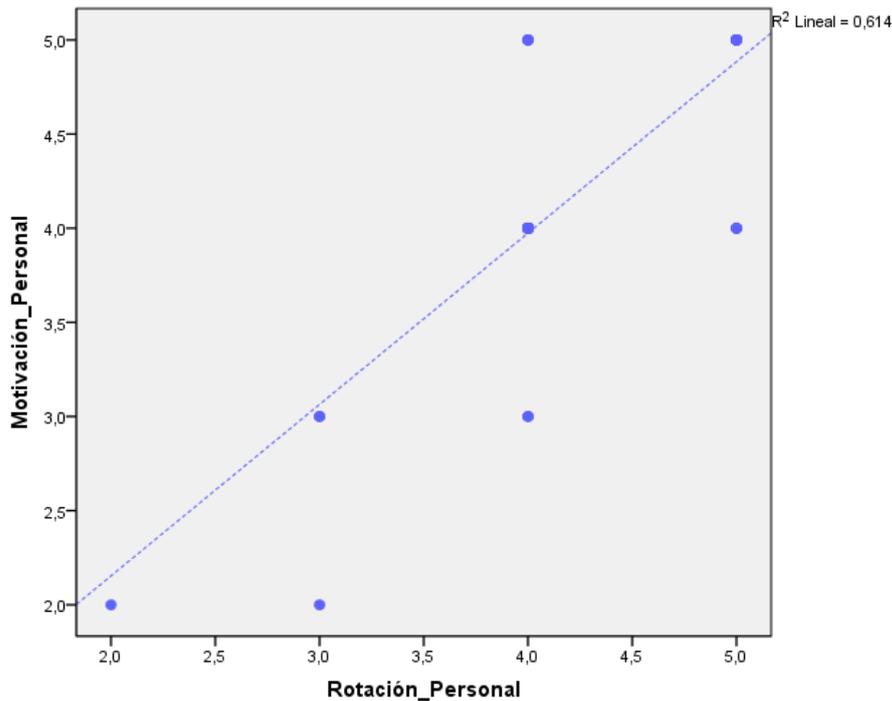


Figura 21. Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Motivación Laboral

Fuente: Resultado del SPSS V.19

Interpretación:

Existe relación de tipo directa positivo entre las variables en un 61,4%, con una relación moderada; esto significa que, si existe relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

3.1.3.2 El Programa de Rotación del Personal se relaciona con la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018

Análisis Estadísticos:

H0: No existe relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

H1: Existe relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,505 (p 0,000) y de acuerdo con el baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderado. Además, el nivel de significancia es menor al 0,01.

Tabla 17
Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Satisfacción Laboral

Correlaciones			Rotación Personal	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Rotación Personal	Coeficiente de correlación	1,000	0,505**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
Satisfacción Laboral	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	0,505**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

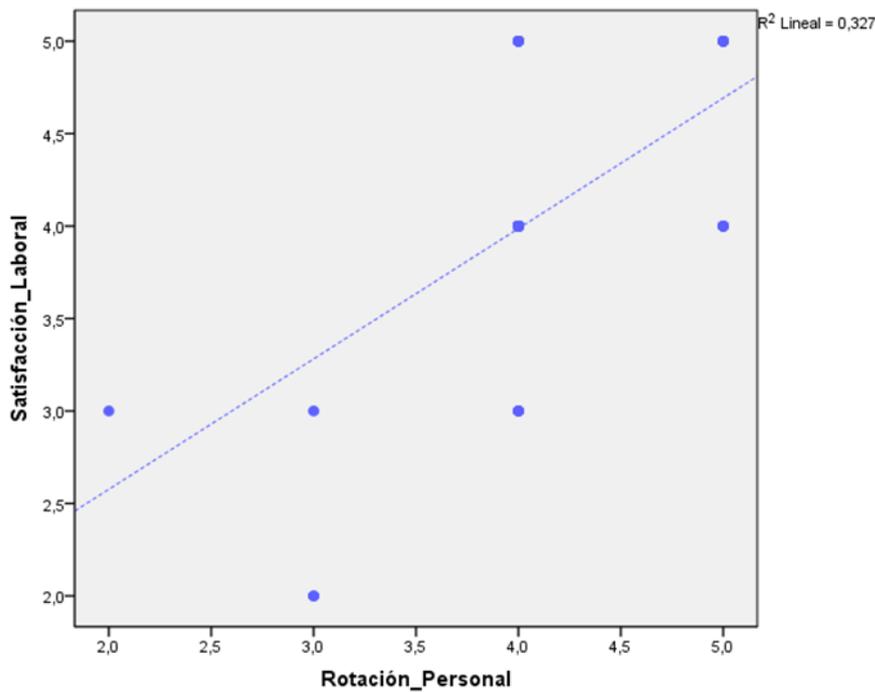


Figura 22. Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Satisfacción Laboral

Fuente: Resultado del SPSS V.19

Interpretación:

Existe relación de tipo directa positivo entre las variables en un 32,7%, con una relación moderada; esto significa que, si existe relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

3.1.3.3 El Programa de Rotación del Personal se relaciona con la competencia laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018

Análisis Estadísticos:

H0: No existe relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

H1: Existe relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,550 (p 0,000) y de acuerdo con el baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderado. Además, el nivel de significancia es menor al 0,01.

Tabla 18

Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Competencia Laboral

Correlaciones			Rotación Personal	Competencia Laboral
Rho de Spearman	Rotación Personal	Coeficiente de correlación	1,000	0,550**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Competencia Laboral	Coeficiente de correlación	0,550**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

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

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

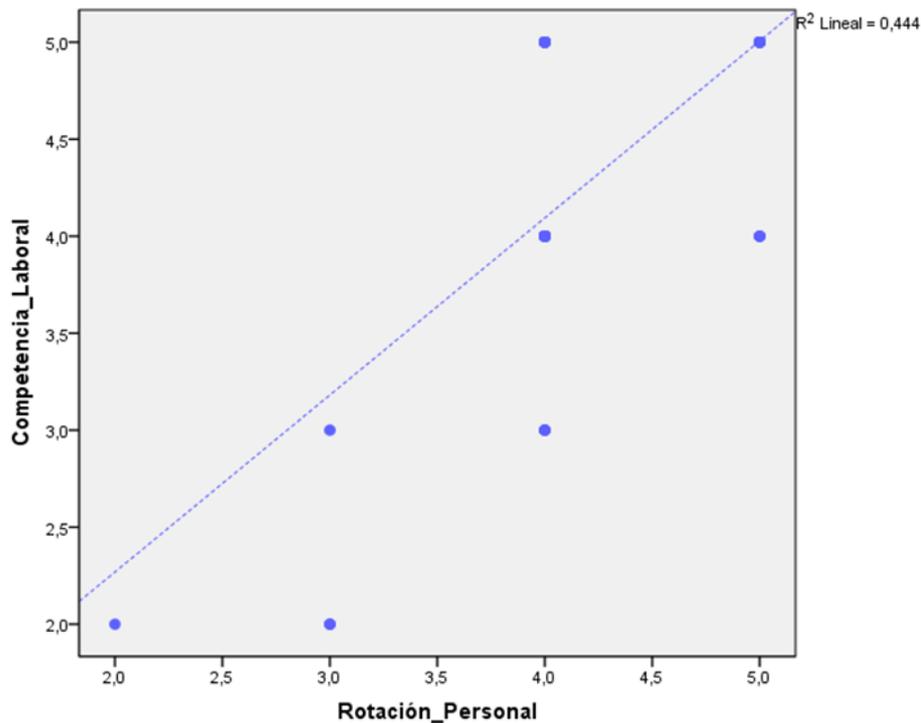


Figura 23. Correlación de la variable Rotación del Personal y la dimensión Competencia Laboral

Fuente: Resultado del SPSS V.19

Interpretación:

Existe relación de tipo directa positivo entre las variables en un 44,4%, con una relación moderada; esto significa que, si existe relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

3.1.4.4 El Programa de Rotación del Personal se relaciona con la productividad laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018

Análisis Estadísticos:

H0: No existe relación entre el programa de rotación del personal y la productividad laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

H1: Existe relación entre el programa de rotación del personal y la productividad laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,688 (p 0,000) y de acuerdo con el baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderado. Además, el nivel de significancia es menor al 0,01.

Tabla 19
Correlación de las variables Rotación del Personal y la productividad Laboral

Correlaciones			Rotación Personal	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Rotación Personal	Coeficiente de correlación	1,000	0,688**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	0,688**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

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

Fuente: Extraído del programa SPSS basada en la encuesta

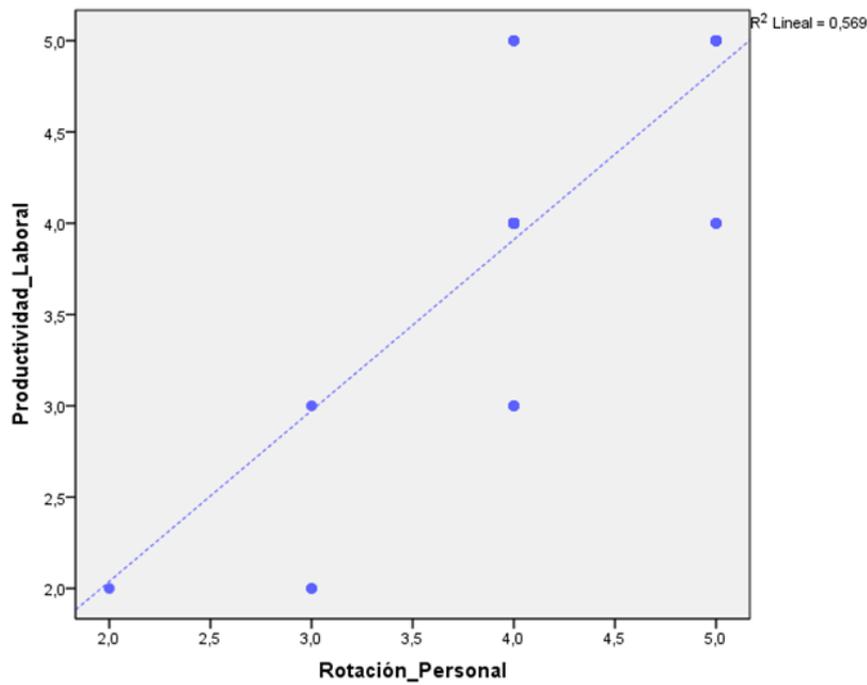


Figura 24. Correlación de las variables Rotación del Personal y Productividad Laboral

Fuente: Resultado del SPSS V.19

Interpretación:

Existe relación de tipo directa positivo entre las variables en un 56,9%, con una relación moderada; esto significa que, si existe relación entre el programa de rotación del personal y la Productividad laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima metropolitana en el año 2018.

CAPITULO IV DISCUSIÓN

4.1 Discusión de resultados

En este capítulo se expone la discusión de los resultados del análisis realizado para analizar el “Programa de rotación del personal y su relación con la productividad laboral en una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana del año 2018”, se trabajó con la totalidad de la población por ser una muestra compuesta por 50 trabajadores. Se aplicó una encuesta a todos los participantes del programa para obtener la mayor información confiable y relevante. Esta información fue trabajada con el programa estadístico SPSS para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Para demostrar la fiabilidad del instrumento de recolección de datos se analizó; la media, la varianza, la correlación a través del Alpha de Cronbach de la primera variable de 90.7% y de la segunda variable de 89.1% demostrando un alto grado de validez y confiabilidad del instrumento recolección de datos. Además, para demostrar entre las variables la correlación se trabajó con Rho de Spearman.

Los resultados de la investigación ayudaron a contrastar la información obtenida del instrumento con los autores nacionales e internacionales mencionados en los antecedentes y bases teóricas sobre la relación positiva del programa de rotación del personal y la productividad laboral. En base a algunos autores que mencionados en este capítulo ayudaran a la sustentación de la tesis.

Akbari y Maniei (2017) el programa motiva al trabajador a que asuma nuevas funciones y si este al final del programa, aprende nuevas competencias, recibe retroalimentación y reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos trazados por parte de su jefe hace que incremente su satisfacción laboral con la empresa con lo cual también se afianza el compromiso laboral.

Ali - Mohammadi y Ramezani (2017) indican que el programa de rotación del personal está muy ligada a la productividad laboral, por lo cual es necesario que los trabajadores se puedan adaptar a los cambios organizacionales que se puede dar por la incertidumbre social y económica que se vive. Mientras un trabajador sea flexible para poder desaprender y aprender nuevas funciones va tener un desempeño superior a los demás y esto se debe a que sabe manejar situaciones y retos con mejor predisposición por lo cual su productividad va ser mejor.

En conclusión, mientras un trabajador que participe en el programa rote por varias áreas en un período determinado va a acumular más experiencia por lo cual desempeñara una mejor función que otro trabajador que no participe en el programa. Por ende, se evidencia, la relación del programa y la productividad laboral pero también tiene relación con la motivación, satisfacción y desarrollo de nuevas competencias laborales. Ragel y Ragel (2017) indican que el programa tiene muchos beneficios porque reduce el estrés, incrementa la satisfacción laboral y sobre todo refuerza el compromiso de trabajador con la empresa.

4.1.1 El programa de rotación del personal se relaciona con la motivación laboral

Se puede evidenciar la correlación positiva entre el programa de rotación y la motivación laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.730, demostrando que sí existe una alta relación positiva entre ambas variables. Es decir que el programa sirve como un instrumento de superación y desarrollo del trabajador. Por lo cual, los trabajadores se sienten motivado de seguir trabajando de manera proactiva. El estar capacitado, aprendiendo y de poder asumir nuevas funciones hacen que el trabajador se sienta que es reconocido su esfuerzo y trabajo. Gómez (2018) sostiene que el programa trae muchos beneficios como motivación laboral de crecimiento y desarrollo profesional pero también señala que se debe tener en cuenta a los trabajadores que no pueden participar en el programa por distintas razones ya que no tener en cuenta esto podría ocasionar desmotivación en cadena.

Akbari y Maniei (2017) destacan que el programa de rotación tiene una fuerte relación con la motivación. En otras palabras, mientras el trabajador sienta que se

esta capacitando y desarrollando tanto personal y profesionalmente se va a sentir motivado en su puesto de trabajo con lo cual va a ser más sencillo lograr los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

También se evidencia que el programa refuerza la motivación en los trabajadores por ser vista como una herramienta de capacitación permanente que se da en cada puesto de trabajo, no solo es una capacitación de conocimientos, también de relaciones interpersonales, sociales y de compañerismo porque el trabajador llega a conocer de alguna manera a los demás trabajadores con lo que facilita el intercambio de información. Gonzales, Sandoval y Heredia (2018) refuerzan esta hipótesis al resaltar para lograr que los trabajadores aprendan o se adapten rápidamente al puesto, es necesario el apoyo de todos los compañeros y el jefe, este último tiene que darle una adecuada retroalimentación del proceso para que la capacitación cruzada tenga el éxito deseado.

Prasetyanto, Windijartoy y Suaedi (2020) resaltan que el programa tiene una fuerte relación con el compromiso de trabajador para asumir nuevos retos que es la fuente de motivación para seguir aceptando nuevos retos. El programa de rotación ayuda a que las personas salgan de la zona de confort, enfrenten nuevos desafíos que luego de un período la seguridad y motivación del trabajador se incrementa que se ve reflejado en la productividad laboral.

4.1.2 El programa de rotación del personal se relaciona con la satisfacción laboral

Se puede evidenciar la correlación positiva entre el programa de rotación y la satisfacción laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.505, demostrando que sí existe una moderada relación positiva entre ambas variables. Debido a que crea condiciones laborales para el trabajador y minimiza el estrés laboral. Si bien es cierto que el programa no influencia de manera directa a la satisfacción del trabajador, lo hace de un cierto grado. Esto se da por que el programa ofrece mejoras en condiciones de trabajo al permitir que el trabajador como es de conocer a la gran mayoría de sus compañeros de trabajo que facilite el comparto de información, el de ser tomado en cuenta para posibles promociones o ascensos en

la empresa. Además, de tener incentivos económicos de acuerdo con su desempeño laboral que reconozcan su contribución a la empresa. También es importante indicar que el que se les brinde las herramientas e información para para participar en el programa hace que el trabajador reduzca su estrés tanto con el programa como con la función que desempeña en cada puesto. Abed y Obeid (2018) dice que el trabajador al conocer más lo que realiza la empresa y conocer a sus compañeros contribuya a que tenga mejores relaciones laborales con lo cual al realizar su función lo hace con un mínimo estrés por contar con el apoyo y respaldo del equipo.

Pang y Lu (2018) demuestran que para lograr incrementar la productividad laboral en la empresa es importante que valla de la mano la motivación, el desarrollo acompañados de la satisfacción para que el trabajador realice su labor con esmero y compromiso promovido por su propio interés, pero también gracias a la comodidad externa que le brinda la empresa.

Linge (2019) manifiesta que el trabajador debe tener retos que le ofrezca la empresa para sentirse satisfechos con las funciones que realiza, si siempre está realizando lo mismo y nunca se le asignan retos o lidera algún proyecto posible mente su insatisfacción se incrementa con el pasar del tiempo.

Van, Swarts y Mukonza (2018) manifiestan que cada trabajador tiene habilidades diferentes que muchas veces salen a relucir ejecutando nuevas funciones o experiencias y que esto contribuye a que pueda manejar distintas situaciones que luego se ven reflejado en la satisfacción laboral. Estos autores resaltan que existen tres enfoques que se relacionan con la satisfacción laboral. El primer enfoque situacional que son las características favorables del trabajo y el segundo enfoque de disposición individual en la cual un trabajador tiene un grado de satisfacción mayor al resto independientemente del trabajo que realice y por último el enfoque interrelacionar en la cual la satisfacción va de la mano tanto de lado interno de la persona con el trabajo que realiza.

Finalmente, se demuestra que el programa contribuye a mejorar en cierto grado la satisfacción laboral al permitir que el trabajador realice su función con un mínimo

estrés porque fue previamente entrenado para el puesto además de ofrecer condiciones que propicien un como ambiente laboral.

4.1.3 El programa de rotación del personal se relaciona con la competencia laboral

Se puede evidenciar la correlación positiva entre el programa de rotación y la competencia laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.505, demostrando que sí existe una moderada relación positiva entre ambas variables. Esto se debe a que el trabajador desarrolla nuevas competencias con el programa de rotación con lo que expande su visión de ver las cosas desde su puesto de trabajo. Red de Energía del Perú (ISA REP, 2018) resalta que el programa de rotación es una vitrina para identificar a los mejores talentos de la empresa, ya que muchas veces los jefes solo conocen el trabajo de su personal, pero al llegar más gente nueva a su área pueden ver el potencial de cada trabajador y con ellos se podría utilizar la caja de los 9 cuadrantes.

Rodas (2017) comentan que uno de los beneficios del programa de rotar por distintos puestos de trabajo es de generar nuevas competencias. Por ejemplo, la competencia de visión estratégica, El trabajador desarrolla esta competencia al rotar por diferentes puestos de trabajo al acumular experiencia y conocimientos de cada área. Si bien es cierto que esta competencia es requerida para los trabajadores de altos cargos, el programa desarrolla esta competencia en los trabajadores que participan en el programa porque al conocer todos los procesos puede anticiparse ante una situación inesperada o subsanar una situación repetitiva que no era identificada por los demás trabajadores.

Hadian (2019) destaca que el programa de rotación del personal propicia a que el trabajador desarrolle competencias comunicativas porque ya conoce mejor a los distintos equipos de trabajo y tener mayor experiencia por los distintos puestos tiene una mirada global de la empresa como un todo.

4.1.4 El programa de rotación del personal tiene relación con la productividad laboral

Se puede evidenciar la correlación positiva entre el programa de rotación y la productividad laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,688, demostrando que sí existe una moderada relación positiva entre ambas variables. Por lo tanto, se evidencia que la rotación del personal por diferentes puestos de trabajo contribuye a incrementar la productividad laboral de los trabajadores. Es decir, la acumulación de conocimientos, habilidades y experiencias contribuyen directamente al incremento de la productividad laboral siempre y cuando el diseño tenga en cuenta la motivación satisfacción y desarrollo de nuevas competencias laborales. Davidescu, Apostu, Paul y Casuneanu (2020) mencionan que el programa ofrece diversos beneficios en cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores. El trabajador al rotar por cada área va estaré menos saturado o aburrido con el puesto que al asumir una nueva función va a querer demostrar todo el conocimiento adquirido en las otras áreas y esto se va a ver reflejado en la productividad laboral.

Davidescu, Apostu, Paul y Casuneanu (2020) mencionan que la empresa debe invertir en capacitar y desarrollar en su personal para que estos puedan tener mejores conocimientos logrando mejorar sus procesos o procedimientos que luego se ve reflejado en el incremento de la productividad laboral el día de hoy donde vivimos en un mundo cambiante, donde hay virus como el COVID-19, destruyo varios puestos de trabajo, ocasiona que el trabajador al estar mejor preparado con el programa pueda asumir como un reto puesto que se le asigne dentro de la empresa porque previamente ya roto y esto le da mayor seguridad y confianza en sí mismo.

Arellano (2019) indica que para medir la productividad de cada trabajador es indispensable utilizar la evaluación de desempeño como una herramienta que permita medir el aporte de cada trabajador para reconocer de manera intrínseca o extrínseca los resultados. Muchas veces no recompensar los logros de manera objetiva acaree desaliento y des desmotivación en los trabajadores que también afectan la productividad laboral.

Finalmente, se puede concluir que el programa de rotación del personal tiene una relación directa positiva a la productividad laboral, pero es indispensable realizar una adecuada planificación y medición del programa para lograr obtener el éxito deseado.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó que sí existe una relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral. De la correlación encontrada los resultados evidencian una alta correlación positiva entre el objetivo y la hipótesis por lo cual sí se acepta la hipótesis. Esto quiere decir que mientras se brinde un programa de rotación personal estructurado va a contribuir a mejorar la motivación del personal.
2. Se demostró que sí existe una relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral. De la correlación encontrada los resultados evidencian una moderada correlación positiva entre el objetivo y la hipótesis por lo cual sí se acepta la hipótesis. Esto quiere decir que mientras se brinde un programa de rotación personal brinde una mejor condición laboral va a contribuir a mejorar la satisfacción laboral. Por lo tanto, al mejorar el entorno se reduce el estrés o agotamiento laboral
3. Se comprobó que sí existe una relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral. De la correlación encontrada los resultados evidencian una moderada correlación positiva entre el objetivo y la hipótesis por lo cual sí se acepta la hipótesis. Al rotar por diferentes áreas el trabajador adquiere nuevas competencias, en este caso la visión estratégica que le permita innovar en los procesos o resultados y una competencia de comunicación efectiva asegurando que el mensaje llegue de manera clara y concisa a todos los trabajadores.
4. los resultados obtenidos de la investigación concluyen, que para el éxito del programa es indispensable diseñar y estructurar el programa de acuerdo con la cultura, presupuesto, tiempo y apoyo de los altos directivos para afrontar los errores y equivocaciones durante el proceso de implementación y no desestimar el programa por no conseguir resultados inmediatos.
5. los resultados obtenidos de la investigación concluyen, que el programa debe ser evaluado para ver analizar los logros obtenidos y mediante la

retroalimentación se busca corregir o felicitar sobre los resultados obtenidos por los trabajadores. La evaluación de desempeño debe medir la eficiencia, eficacia y efectividad del programa en relación con la productividad laboral.

6. los resultados obtenidos de la investigación concluyen, que sí existe una relación significativa entre el programa de rotación del personal y la productividad laboral en una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana del año 2018. Ambas variables tienen una correlación positiva que han sido contrastadas estadísticamente y con investigaciones de diversos autores. Mientras un trabajador se capacite, aprenda y se desarrolle va a contribuir a su productividad laboral en la empresa.

RECOMENDACIONES

Se hace las siguientes recomendaciones para lograr un mejor funcionamiento del programa de rotación del personal.

1. Se recomienda que el área de gestión del talento utilice el programa de rotación del personal como una herramienta que fomente la motivación, genere satisfacción y desarrolle nuevas competencias en los trabajadores.
2. Las políticas del área de gestión del talento deben tomar en cuenta la información que obtiene del programa de rotación para promociones, ascensos, puestos claves, personas claves, reconocimientos, bonos, etc.
3. Para asegurar el éxito del programa de rotación del personal respecto a la productividad laboral es indispensable realizar un estudio de cómo se encuentra la motivación, satisfacción y competencias laborales en los trabajadores.
4. Se recomienda la aplicación de una evaluación del desempeño para que se pueda medir el éxito del programa en relación con la productividad laboral de acuerdo con los objetivos del programa y los objetivos estratégicos de la empresa.
5. Los directivos deben comprender que el programa contribuye de manera indirecta a mejorar la motivación, satisfacción, capacitación y desarrollo, pero no es la solución de todo el problema, es importante identificar las causas que originan esas molestias.
6. Los responsables que deseen aplicar el programa de rotación del personal deben diseñar, estructurar e implementar de acuerdo con el perfil de los trabajadores que tiene, la cultura que se rige y el compromiso de los altos directivo para no suspender en ejecución.
7. Se recomienda utilizar al programa de rotación del personal como una herramienta de capacitación y entrenamiento que contribuya a la empleabilidad del trabajador.

REFERENCIAS

- Abeid, F. y Obeid J. (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Senior Managers at Al - Qadisiyah University. *QJAE*, 20(1), 19-35. Recuperado de <https://qu.edu.iq/journalade/index.php/Al-QJAES/article/view/14>.
- Akbari, A. y Maniei, R. (2017). The Effect of Job Rotation on employee performance. *Research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-26.
- Alajo, S. y Yáñez, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del Cantón Latacunga* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Ali- Mohammadi, F. y Ramezani, M. (2017). Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz). *International Review*, (1), 27-35.
- Alles, M. (2018). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos (2 ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación desarrollo*. Buenos Aires: Granica.
- Arellano Huerta, C. (2019). *Definición y diseño del modelo de evaluación de desempeño en una empresa del rubro tecnología* (tesis de pregrado). Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Arroyo, C., Aznarán, C. y Ubarnes, J. (2017). *La búsqueda de Feedback como predictor del desempeño laboral: el rol mediador de la claridad de rol* (tesis de maestría) Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Blokdyk, G. (2019). *Job rotation*. Queensland, Australia: theartofservice.
- Cerem (2020). *La importancia del liderazgo en entornos VICA*. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/la-importancia-del-liderazgo-en-entornos-vuca>.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México DF, México: Editorial McGraw-Hill.

De La Espriella, M. (2016). *Los 6 beneficios de la rotación por cargos*. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/los-6-beneficios-la-rotacion-puestos/>.

Escasez de talento: La dificultad de las empresas para cubrir sus vacantes (6 de febrero de 2018). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/escasez-talento-dificultad-empresas-cubrir-vacantes-226576-noticia/>.

Davidescu, A., Apostu S., Paul, A. y Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management. *MDPI*, (12), 1-53. doi: 10.3390/su12156086.

García, E. y Sierra, M. (2020). *Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín* (tesis de pregrado). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Goel, V., Agrawal, R. y Sharma, V. (2017). Factors affecting labour productivity: an integrative synthesis and productivity modelling. *Global Business and Economics Review*, 10(y), 1-24.

Gómez J. (2018). Ventajas e inconvenientes de la rotación de puestos. *CEREM International Business School*. Recuperado de: <https://www.cerem.pe/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>.

Gonzales, A. Sandoval, A. Heredia, B. (2018). Elaboración de planes de entrenamiento cruzado a personal clave en proyectos: el caso de una empresa de ingeniería multidisciplinaria. *Revista Ingeniería de Construcción*, 33(3), 205-207.

Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 4(6), 13-26.

Hadian, D. (2019). Effect of Work Rotation on Job Satisfaction. *Scientific Journal of Management*, 7(1), 15-21. Recuperado de <http://jurnal.dim-unpas.web.id/index.php/JIMK/article/view/66/112>.

Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico

Isa Rep (2018). *Memoria annual 2018*. Recuperado de:

<http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/relacion-con-inversionistas/filiales/2017/Memoria%20Anual%202018%20ISA%20Per%203%BA.pdf>.

- Kampkötter, P., Harbring C. y Sliwka D. (2016). Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1-27.
- Linge, T. (2019). Job rotation and employee motivation: a case of small ict firms in Nairobi Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(1), 113-138.
- Lizárraga, J. (2018, 06 de febrero). Escasez de talento: La dificultad de las empresas para cubrir sus vacantes. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/escasez-talento-dificultad-empresas-cubrir-vacantes-226576-noticia/>.
- Neumar L. (2016). Productividad: *Consejos y atajos para personas ocupadas*. Cambridge, Inglaterra: Babelcube.
- Noel, G., Frías, M. y Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Organización Internacional del Trabajo (2018). *Mejore su negocio: El recurso humano y productividad* (1 ed.). Ginebra, Suiza: Editorial de la OIT.
- Osca, C. y Huayra, Y. (2017). *Condiciones de trabajo del personal del área de mantenimiento de la empresa DCR minería y construcción de Arequipa 2017* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Osorio, J. y Cárdena. L, (2017). Estrés laboral: estudio de recisión. *Revista Diversitas*, 13(1), 81-90. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v13n1/1794-9998-dpp-13-01-00081.pdf>
- Pang, K. y Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Peña, H. y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC*, 3(7), 177-192. doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192.

- Prasetyanto, H., Windijarto y Suaedi, F. (2020). Development of job rotation model for performance improvement of employees of east java I regional office of directorate general of customs and excise. *Airlangga Development Journal*, 4(1), 1-23.
- Ragel, S. y Ragel, R. (2017). The effects of job rotation, role stress and job satisfaction on organizational citizenship behavior of bank employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4(3), 1-10.
- Rivera, N. (2019). *Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de lima 2018* (tesis de pregrado). Universidad de Loyola, Lima, Perú.
- Rodas, E. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.
- Samir, E. (2017). Effects of job rotation and role stress on job satisfaction and organizational commitment among large scale of administrative staff in non profit organizations (tesis de maestría). Universidad Islamica de Gaza, Gaza, Palestina.
- Sánchez, N. y Sifuentes, A. (2018). Influencia de la motivación extrínseca e intrínseca en la intención de permanencia de los trabajadores de restaurantes de pizzas y pastas del distrito de Miraflores (tesis de pregrado). Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Serwaa, A., Kodi, R. y Adu, R. (2020). Succession planning as a tool for organizational development: a case study of University of Education, Winneba - Kumasi, Ghana. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 3(4), 177-202.
- Shehansi, N., Gunaratne, Y., Deshappriya, N. y Fernando, A. (2019). An empirical study on the impact of job rotation practices on employees job performance: comparative study of public and private licensed commercial banks in Colombo district. *Journal of Management and Tourism Research*, 2(2), 31-48.
- Sierra, A., Cardenas, S., Para, S. Pérez, R. (2018). Análisis y Efectos de la Rotación de los Puestos de Trabajo: Caso en la Secretaría de Transporte y Movilidad. *FAFCE*, (5), 1-56. doi: 10.13140/RG.2.2.31361.92001.
- Van, A., Swarts, I. y Mukonza, C. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees. Perceived job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89-101.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	MEDIOS DE VERIFICACION
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL					
¿De qué manera el programa de rotación del personal se relaciona con la productividad laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?	Determinar si el programa de rotación del personal se relaciona con la productividad laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.	El programa de rotación del personal tiene relación con la productividad laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.	PROGRAMA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	PLANIFICACIÓN	Planificación	1. ¿Considero que está bien planificado el programa de rotación?	* Encuestas * Resultados de evaluación de desempeño
					Comunicación	2. ¿Pienso que se me comunico adecuadamente sobre el objetivo del programa?	
					Entrenamiento	3. ¿Considero que fui entrenando correctamente en cada puesto para asumir la rotación?	
					Período	4. ¿Me parece que el tiempo de rotación me permite adquirir nuevos conocimientos?	
					Factores	5. ¿Opino que la empresa debe seguir utilizando el programa de rotación?	
					Beneficios	6. ¿Me parece que el programa de rotación ofrece beneficios laborales?	
				EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Evaluación 90'	7. ¿Considero que todo el proceso de evaluación de desempeño está bien planificado?	* Resultado de Clima laboral
					Retroalimentación	8. ¿Creo que la retroalimentación es importante para el éxito del programa de rotación?	
					Beneficios de la evaluación	9. ¿Me parece que el programa de rotación si tiene relación con productividad laboral?	

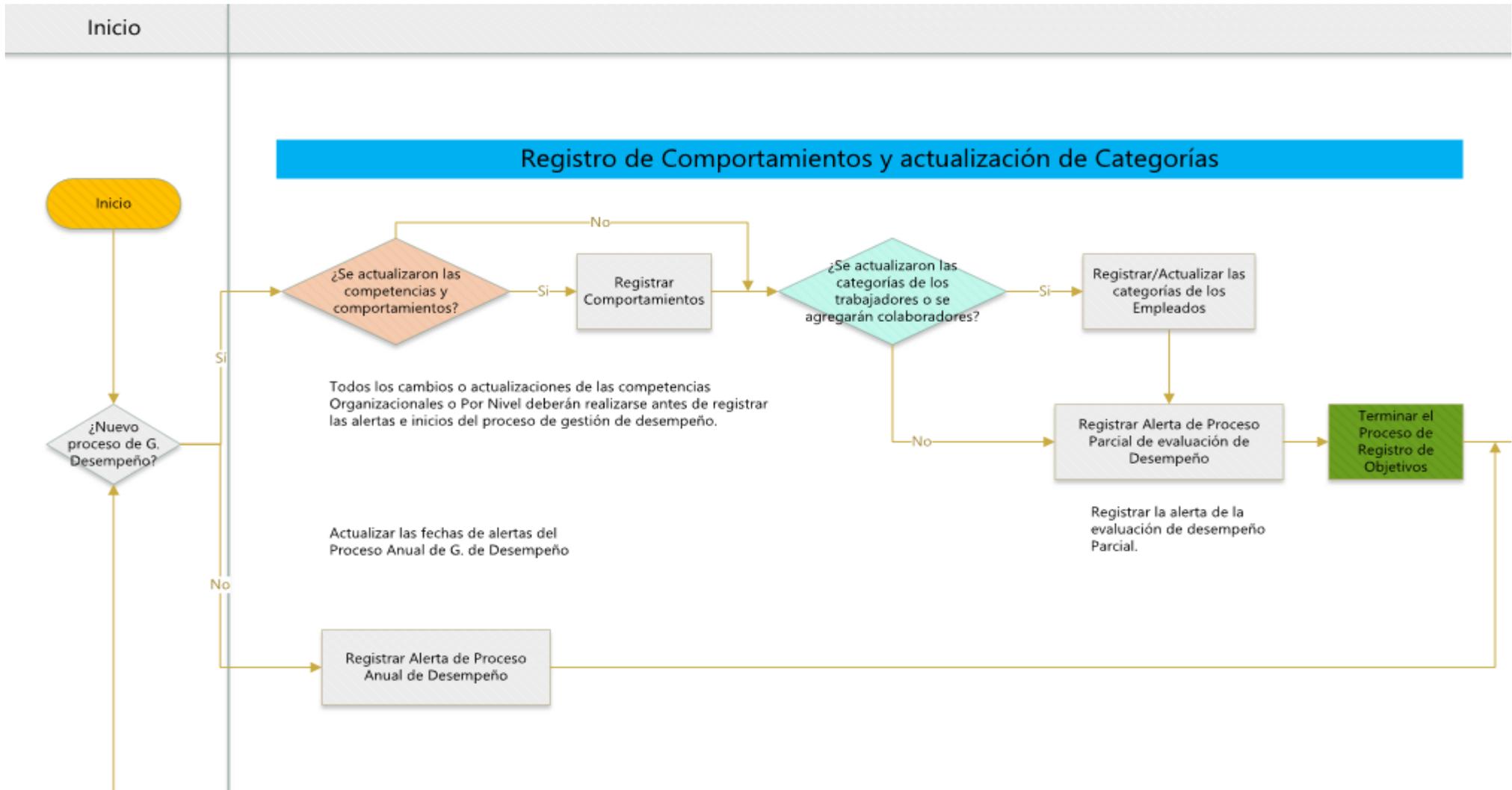
Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICOS					
¿Cuál es la relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?	Determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.	El programa de rotación del personal se relaciona con la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.	PRODUCTIVIDAD LABORAL	MOTIVACIÓN PERSONAL	Extrínseca e intrínseca	10. ¿Pienso que a través del programa de rotación podrán reconocer mis aportes laborales?	* Encuestas * Resultados de evaluación de desempeño * Resultado de Clima laboral
					Capacitación	11. ¿Desde mi punto de vista el programa de rotación es un medio de capacitación?	
¿Cuál es la relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?	Determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.	El programa de rotación del personal se relaciona con la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.		SATISFACCIÓN LABORAL	Condición laboral	12. ¿Considero que la empresa ofrece las condiciones necesarias para efectuar el programa?	
					Estrés laboral	13. ¿Opino que el programa de rotación genera estrés laboral?	
¿Cuál es la relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018?	Determinar la relación entre el programa de rotación del personal y la competencia laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.	El programa de rotación del personal se relaciona con la competencia laboral, según la percepción de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico de Lima Metropolitana en el año 2018.		COMPETENCIA LABORAL	Visión Estratégica	14. ¿Considero que el programa genera una visión macro de la empresa?	
					Comunicación efectiva	15. ¿Pienso que el programa propicia una comunicación efectiva?	

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE FLUJO: GESTION DEL DESEMPEÑO PARTE I



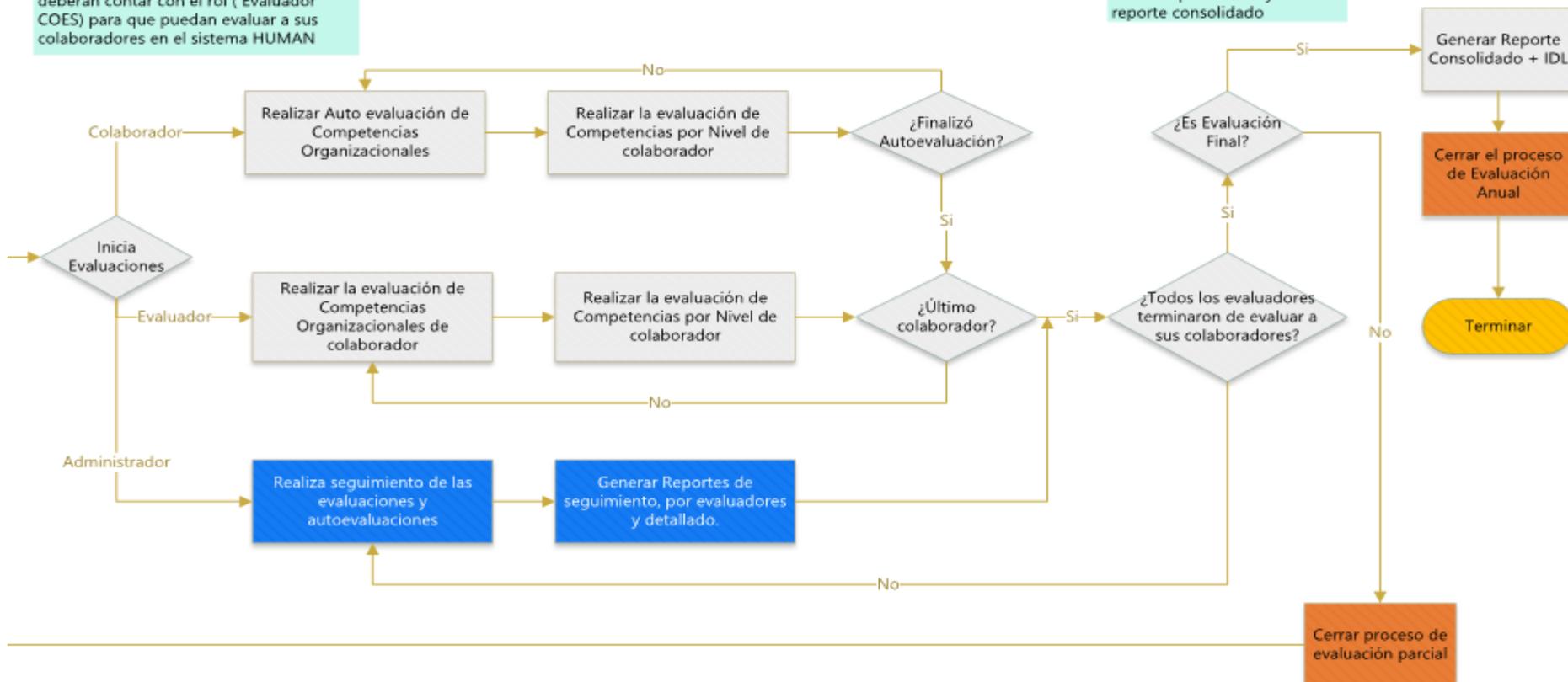
Fuente: Información de la empresa

DIAGRAMA DE FLUJO: GESTION DEL DESEMPEÑO PARTE II – ACTIVIDADES

Evaluación Parcial/Final y Reporting

Ojo: Todos los Jefes (evaluadores) deberán contar con el rol (Evaluador COES) para que puedan evaluar a sus colaboradores en el sistema HUMAN

Reportes Finales, asignar el % del IDL por Áreas y Generar reporte consolidado



Fuente: Información de la empresa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2017 - 2018

CUADRO COMPARATIVO DE DOS AÑOS DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL 2017		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL 2017		VARIACIÓN PORCENTUAL %
TRABAJADOR	EVALUACIÓN FINAL	TRABAJADOR	EVALUACIÓN FINAL	2018 RESPECTO AL 2017
TRABAJADOR 1	2.68	TRABAJADOR 1	2.68	0.00%
TRABAJADOR 2	2.79	TRABAJADOR 2	2.96	6.09%
TRABAJADOR 3	2.79	TRABAJADOR 3	2.93	5.02%
TRABAJADOR 4	2.89	TRABAJADOR 4	2.86	-1.04%
TRABAJADOR 5	2.79	TRABAJADOR 5	3.04	8.96%
TRABAJADOR 6	2.96	TRABAJADOR 6	3.10	4.73%
TRABAJADOR 7	3.00	TRABAJADOR 7	3.02	0.67%
TRABAJADOR 8	3.04	TRABAJADOR 8	3.04	0.00%
TRABAJADOR 9	3.18	TRABAJADOR 9	3.79	19.18%
TRABAJADOR 10	3.43	TRABAJADOR 10	3.55	3.50%
TRABAJADORA 11	3.14	TRABAJADORA 11	3.14	0.00%
TRABAJADORA 12	2.64	TRABAJADORA 12	2.71	2.65%
TRABAJADOR 13	2.96	TRABAJADOR 13	2.96	0.00%
TRABAJADOR 14	2.64	TRABAJADOR 14	3.15	19.32%
TRABAJADORA 15	3.11	TRABAJADORA 15	3.21	3.22%
TRABAJADOR 16	3.68	TRABAJADOR 16	3.18	-13.59%
TRABAJADOR 17	3.36	TRABAJADOR 17	3.38	0.60%
TRABAJADORA 18	2.89	TRABAJADORA 18	2.82	-2.42%
TRABAJADOR 19	2.82	TRABAJADOR 19	2.93	3.90%
TRABAJADOR 20	3.14	TRABAJADOR 20	3.22	2.55%
TRABAJADORA 21	2.54	TRABAJADORA 21	2.71	6.69%
TRABAJADOR 22	3.29	TRABAJADOR 22	3.57	8.51%
TRABAJADOR 23	2.43	TRABAJADOR 23	3.01	23.87%
TRABAJADORA 24	2.46	TRABAJADORA 24	2.75	11.79%
TRABAJADOR 25	3.32	TRABAJADOR 25	3.54	6.63%
TRABAJADOR 26	2.57	TRABAJADOR 26	3.11	21.01%
TRABAJADOR 27	2.04	TRABAJADOR 27	2.50	22.55%
TRABAJADORA 28	2.82	TRABAJADORA 28	2.82	0.00%
TRABAJADOR 29	3.00	TRABAJADOR 29	2.96	-1.33%
TRABAJADOR 30	3.14	TRABAJADOR 30	3.25	3.50%
TRABAJADOR 31	3.21	TRABAJADOR 31	3.50	9.03%
TRABAJADORA 32	2.46	TRABAJADORA 32	2.95	19.92%
TRABAJADOR 33	2.61	TRABAJADOR 33	3.00	14.94%
TRABAJADOR 34	3.07	TRABAJADOR 34	3.11	1.30%
TRABAJADOR 35	3.00	TRABAJADOR 35	3.21	7.00%
TRABAJADOR 36	3.07	TRABAJADOR 36	3.22	4.89%
TRABAJADORA 37	2.96	TRABAJADORA 37	3.14	6.08%
TRABAJADORA 38	3.18	TRABAJADORA 38	3.00	-5.66%
TRABAJADOR 39	2.93	TRABAJADOR 39	3.13	6.83%
TRABAJADOR 40	3.00	TRABAJADOR 40	3.07	2.33%
TRABAJADOR 41	2.96	TRABAJADOR 41	3.04	2.70%
TRABAJADOR 42	3.21	TRABAJADOR 42	3.82	19.00%
TRABAJADOR 43	2.86	TRABAJADOR 43	3.21	12.24%
TRABAJADOR 44	2.68	TRABAJADOR 44	2.92	8.96%
TRABAJADOR 45	2.75	TRABAJADOR 45	3.25	18.18%
TRABAJADOR 46	2.96	TRABAJADOR 46	2.85	-3.72%
TRABAJADOR 47	2.89	TRABAJADOR 47	3.00	3.81%
TRABAJADOR 48	2.93	TRABAJADOR 48	3.00	2.39%
TRABAJADOR 49	2.82	TRABAJADOR 49	2.96	4.96%
TRABAJADOR 50	2.79	TRABAJADOR 50	3.07	10.04%

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa

MEDICIÓN DE CLIMA Y SATISFACCION LABORAL

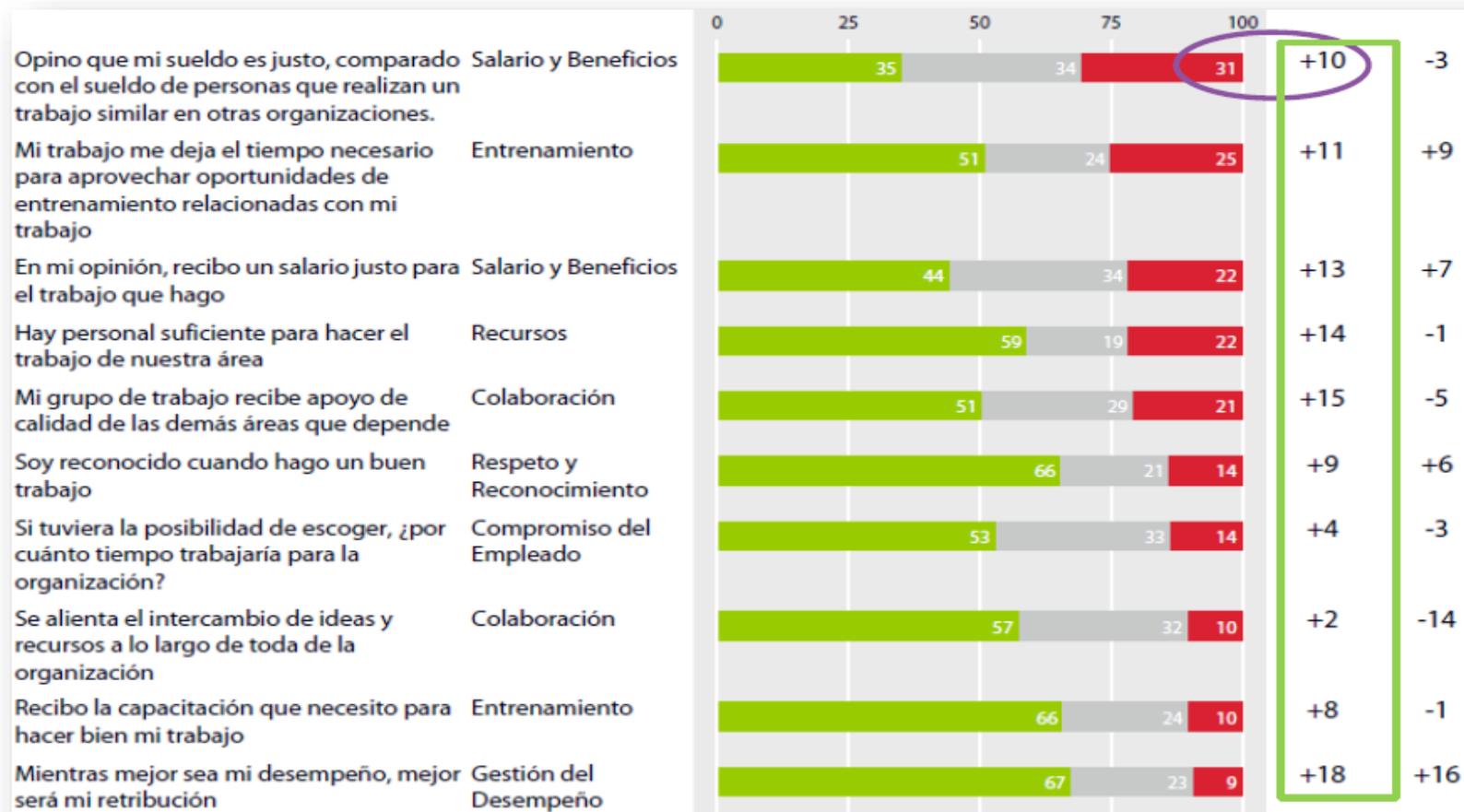
HayGroup

Ranking: Más favorables



Fuente: Información de la empresa

Ranking: Más desfavorables



Fuente: Información de la empresa

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN GENERAL

Alcances Cualitativos

Ipsos Loyalty

LA SATISFACCIÓN GENERAL CON EL XXXXX ES POSITIVA Y SE SUSTENTA EN EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL SEIN.

PRINCIPALES ASPECTOS POSITIVOS

Lo que más se valora del desempeño del XXXX:

- Cumple sin mayores problemas las funciones para las que fue creado
- Forma técnicos de alto nivel que serán requeridos por las empresas del sector
- Ofrece amplio acceso a información valiosa que necesitan las empresas del sector
- Tiene buenos análisis de actuación de fallos lo que le daría orden y previsibilidad al Sistema Integrado

“Pero el desempeño como le digo... o sea, el XXXX está cumpliendo con su trabajo y el sistema funciona.” (Usuarios Libres)

“Tiene muy buenos profesionales, muy responsables y buenos, son prestos también a entregarte la información cuando tú la solicitas”. (Generadores)

“Cuentan con un buen sistema de análisis, un staff de personal que conoce de su negocio y eso permite pues no solamente a nosotros sino también a todos los agentes solicitar circuitos, realizar mantenimientos sin que se vean afectadas o sobrecargados otros circuitos, como consecuencia de esas desconexiones. Y eso conlleva a que no se afecten suministros públicos.” (Distribuidores)

GAME CHANGERS



Fuente: Información de la empresa

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN GENERAL

Alcances Cualitativos

Ipsos Loyalty

SIN EMBARGO, NO PUEDE IGNORARSE EL SENSIBLE DESCENSO DEL T3B CON RESPECTO A LA MEDICIÓN DEL 2013. LAS EVALUACIONES NEGATIVAS SE SUSTENTARÍAN EN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

LO QUE SE REPORTA COMO NEGATIVO

A partir de experiencias negativas, se reporta lo siguiente:

- Predicciones de crecimiento de la demanda imprecisos → Sobreoferta energética
- Exceso de requisitos y sobre-requisitos ante cambios y situaciones ad-hoc
- Metodologías desactualizadas (por ej. Procedimiento 21) que resultaría en pagos de compensaciones en ocasiones inadecuadas
- **Demora en la toma de decisiones ante inconvenientes o imprevistos(2)**
- Personal nuevo que no conoce bien los procedimientos o demora en ofrecer soluciones adecuadas / falta de flexibilidad y heterogeneidad de criterios ante situaciones equivalentes
- Casos de errores en los informes, no reportados o no señalados
- Algunos Usuarios Libres no ven beneficios por pertenecer al XXXX
- Sensación que el Comité no pondera el efecto económico de sus decisiones o no le da importancia

DEBILIDADES

De ello se deducen las siguientes debilidades estructurales:

- **Procedimientos burocráticos excesivos / falta de flexibilidad(1)**
- Excesiva rotación de personal / personal junior en puestos de decisión clave → **nivel heterogéneo** en el personal
- **Comunicación en ocasiones inexacta**
- Falta de eficiencia

EN SÍNTESIS, LAS INEFICIENCIAS Y FALLAS DEL XXXX GENERARÍAN PÉRDIDAS ECONÓMICAS A LAS EMPRESAS.

Fuente: Información de la empresa

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Alcance cualitativo

Ipsos Loyalty

LOS ASPECTOS MÁS MENCIONADOS SE VINCULAN A LOS DOS MÁS RELEVANTES PARA LA SATISFACCIÓN SEGÚN LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS: TRATO Y RESPUESTA.

PRINCIPALES ASPECTOS POSITIVOS

- Buen trato general en todo el personal
- Sus funcionarios tienden a siempre mostrar una buena disposición para encontrar soluciones
- Su portal es eficaz para obtener la información deseada

“Llamas al anexo principal y puedes estar marcando durante minutos y minutos y no hay respuesta. Si uno no sabe el anexo de la persona puedes perder mucho tiempo en la central.” (Generador)

“Yo creo que les falta ahí un poquito más de proactividad, la vez pasada llame a una persona pidiéndole una información y me dijo que me la iba a enviar y nunca me la envió.” (Generador)

“No muy satisfecho... no sé si porque ellos no tienen el tiempo suficiente para atendernos, como que ellos sienten –es mi percepción- que están pues...con el poder de estar por encima de los generadores.” (Generador)

“Entonces el interruptor había que puentearlo, o sea by pasarlo como si no existiera el interruptor y teníamos que darle mano ahí sí a un interruptor nuestro para poder atender a una ciudad que estaba en apagón, ahí en Puno. Entonces el XXXX dice no, yo no me meto, es un tema que ustedes lo arreglarán.” (Transmisor)

PRINCIPALES ASPECTOS NEGATIVOS

- Creciente dificultad para hallar a los funcionarios vía teléfono.
- En ocasiones los funcionarios no se involucrarían con determinados problemas.

GAME CHANGERS



Fuente: Información de la empresa

Estimado trabajador (a): Te invito a responder el presente cuestionario. Tus respuestas son confidenciales y anónimas, y tienen por objetivo recoger tu opinión sobre “El programa transversal de puestos”. Esto permitirá evaluar el programa para recomendar acciones de mejora, por lo cual es muy importante que tus respuestas sean con honestidad. Agradecemos tu participación.

Edad: _____ **Sexo** _____

Cargo: _____

1. ¿Considero que está bien planificado el programa de rotación?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
2. ¿Pienso que se me comunico adecuadamente sobre el objetivo del programa?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
3. ¿Considero que fui entrenando correctamente en cada puesto para asumir la rotación?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
4. ¿Me parece que el tiempo de rotación me permite adquirir nuevos conocimientos?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
5. ¿Opino que la empresa debe seguir utilizando el programa de rotación?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
6. ¿Me parece que el programa de rotación ofrece beneficios laborales?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
7. ¿Considero que todo el proceso de evaluación de desempeño está bien planificado?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
8. ¿Creo que la retroalimentación es importante para el éxito del programa de rotación?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
9. ¿Me parece que el programa de rotación si tiene relación con productividad laboral?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
10. ¿Pienso que a través del programa de rotación podrán reconocer mis aportes laborales?
 - Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo

11. ¿Desde mi punto de vista el programa de rotación es un medio de capacitación?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
12. ¿Considero que la empresa ofrece las condiciones necesarias para efectuar el programa?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
13. ¿Opino que el programa de rotación genera estrés laboral?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente en desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
14. ¿Considero que el programa genera una visión macro de la empresa?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
15. ¿Pienso que el programa propicia una comunicación efectiva?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo

TRABAJADORES / PREGUNTAS		EL IMPACTO DEL PROGRAMA TRANSVERSAL DE PUESTOS REFLEJADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO DE LIMA METROPOLITANA DEL AÑO																	
		CARGO	EDAD	SEXO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	TRABAJADOR 1	1	24	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
2	TRABAJADOR 2	2	29	1	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
3	TRABAJADOR 3	1	32	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
4	TRABAJADOR 4	4	51	1	4	4	4	4	3	5	2	4	3	3	2	3	3	3	4
5	TRABAJADOR 5	4	47	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3
6	TRABAJADOR 6	3	39	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
7	TRABAJADOR 7	1	28	1	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4
8	TRABAJADOR 8	1	25	1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
9	TRABAJADOR 9	3	45	1	3	4	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
10	TRABAJADOR 10	1	25	1	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4
11	TRABAJADOR 11	5	49	2	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
12	TRABAJADOR 12	1	26	2	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4
13	TRABAJADOR 13	1	25	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
14	TRABAJADOR 14	1	30	1	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4
15	TRABAJADOR 15	4	55	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
16	TRABAJADOR 16	3	36	1	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
17	TRABAJADOR 17	2	30	1	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
18	TRABAJADOR 18	3	41	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
19	TRABAJADOR 19	1	29	1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
20	TRABAJADOR 20	1	26	1	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
21	TRABAJADOR 21	3	39	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
22	TRABAJADOR 22	2	34	1	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4
23	TRABAJADOR 23	3	39	1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
24	TRABAJADOR 24	5	47	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5
25	TRABAJADOR 25	3	37	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
26	TRABAJADOR 26	3	36	1	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
27	TRABAJADOR 27	3	57	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
28	TRABAJADOR 28	1	26	2	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	1
29	TRABAJADOR 29	1	26	1	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
30	TRABAJADOR 30	3	44	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
31	TRABAJADOR 31	3	51	1	5	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3
32	TRABAJADOR 32	3	40	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
33	TRABAJADOR 33	2	31	1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
34	TRABAJADOR 34	2	30	1	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
35	TRABAJADOR 35	3	46	1	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
36	TRABAJADOR 36	5	44	1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
37	TRABAJADOR 37	3	32	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
38	TRABAJADOR 38	2	31	2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5
39	TRABAJADOR 39	3	53	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
40	TRABAJADOR 40	1	25	1	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
41	TRABAJADOR 41	3	36	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
42	TRABAJADOR 42	5	47	1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
43	TRABAJADOR 43	3	30	1	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5
44	TRABAJADOR 44	3	35	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
45	TRABAJADOR 45	1	28	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5
46	TRABAJADOR 46	1	25	1	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
47	TRABAJADOR 47	3	34	1	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
48	TRABAJADOR 48	1	23	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4
49	TRABAJADOR 49	2	30	1	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
50	TRABAJADOR 50	3	40	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ALTERNATIVAS	
Completamente de acuerdo	5
de acuerdo	4
Ni acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1

LEYENDA			
Analista	1	16	32%
Especialista Jr.	2	7	14%
Especialista	3	20	40%
Especialista Sr.	4	3	6%
Subdirector	5	4	8%

SEXO			
Masculino	1	40	80%
Femenino	2	10	20%

EDAD	
Promedio	36

Fuente: Elaboración propia