



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

CONTROL ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA SUBGERENCIA DE
ABASTECIMIENTO DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO DE
JESÚS MARIA, LIMA-2020

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:

Bach. CABALLERO YCAZA, ROXANI ELIZABETH

LIMA – PERÚ

2020

ASESOR DE TESIS

Mg. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR

JURADO EXAMINADOR

Dr. WILLIAM MIGUEL MOGROVEJO COLLANTES
Presidente

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
Secretario

Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZÁRATE
Vocal

DEDICATORIA

A mi difunto padre, José Caballero Rios, por su apoyo constante e incondicional, pues percibo que desde el cielo me ilumina y me concede fuerzas para seguir adelante, en mi formación académica, asimismo, su ilusión era ver a su hija mayor con su título profesional.

A mi único hijo José Carlo, por haber sido paciente y comprender el tiempo que dejé de estar con él, con la finalidad de mejorar y terminar mi tesis, dándole el ejemplo de perseverancia y esfuerzo para lograr los objetivos trazados.

RESUMEN

La presente investigación titulada: Control administrativo y su impacto en la rotación de personal, cuyo objetivo general fue determinar cómo el control administrativo impacta en la rotación de personal de una entidad del Estado de Jesús María, Lima – 2020.

La metodología de investigación corresponde al tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, con un enfoque cuantitativo, el tipo de muestreo fue censal debido a que el grupo que representa la población está conformado por las mismas personas a quienes se les aplicó un cuestionario de acuerdo con las variables de estudio, obteniendo una fiabilidad de 0,953 y 0,742 nivel aceptable.

Entre los resultados más importantes obtenidos según la prueba de normalidad estadística de Pearson aplicada a las variables control administrativo y rotación de personal con un coeficiente de correlación de $r=0,500^{**}$, con un nivel de significancia de 0.01 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación significativa entre el control administrativo y la rotación de personal de una entidad de Estado de Jesús María, Lima – 2020.

Palabras clave: *control administrativo, rotación de personal.*

ABSTRACT

This research entitled: Administrative Control and its impact on staff turnover, whose general objective is to determine how administrative control impacts on staff turnover of a state entity of Jesús María, Lima - 2020.

The research methodology corresponds to the type of basic research, descriptive correlational level, non-experimental cross-sectional design, with a quantitative approach, the type of sampling was census because the group that represents the population is made up of the same people who were applied a questionnaire according to the study variables, obtaining a reliability of 0.953 and 0.742 acceptable level.

Among the most important results obtained according to the Pearson statistical normality test applied to the variables administrative control and staff turnover with a correlation coefficient of $r = 0.500^{**}$, with a significance level of 0.01 less than the expected level ($p < 0.05$) with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it can be affirmed that there is a significant correlation between administrative control and impact on staff turnover in a state entity of Jesús María, Lima - 2020.

Keywords: Administrative control, staff turnover

INDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Justificación del estudio.....	18
1.3.1. Justificación teórica	18
1.3.2. Justificación práctica	19
1.3.3. Justificación metodológica	19
1.3.4. Justificación social.....	20
1.4. Objetivos de la investigación	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos	21
II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.1. Antecedentes nacionales	22
2.1.2. Antecedentes internacionales	25
2.2. Bases teóricas de las variables	29
2.2.1. Variable 01: control administrativo	29
2.2.2. Variable 02: rotación de personal.....	43

2.3.	Definición de términos básicos	56
III.	MÉTODOS Y MATERIALES	60
3.1.	Hipótesis de la investigación	60
3.1.1.	Hipótesis general.....	60
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	60
3.2.	Variables de estudio	60
3.2.1.	Definición conceptual	60
3.2.2.	Definición de operacionalización	61
3.3.	Tipo y nivel de la investigación	61
3.3.1.	Tipo de investigación.....	61
3.3.2.	Nivel de investigación.....	62
3.3.3.	Método de Investigación	63
3.4.	Diseño de la investigación	63
3.4.1.	Diseño no experimental.....	63
3.4.2.	Enfoque de la investigación	64
3.4.3.	Corte transversal	64
3.5.	Población y muestra de estudio.....	64
3.5.1.	Población	64
3.5.2.	Muestra censal.....	64
3.5.3.	Muestreo	65
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.6.1.	Técnica de recolección de datos	65
3.6.2.	Instrumento de recolección de datos.....	66
3.6.3.	Validez del instrumento	67
3.7.	Métodos de análisis de datos	69
3.8.	Aspectos éticos	69
IV.	RESULTADOS	70
4.1.	Resultados descriptivos.....	70
4.2.	Prueba de hipótesis.....	75
4.2.1.	Prueba de hipótesis general.....	75
4.2.2.	Prueba de hipótesis específica 1:.....	76
4.2.3.	Prueba de hipótesis específica 2:.....	77
4.2.4.	Prueba de hipótesis específica 3:.....	78

V. DISCUSIÓN	79
VI. CONCLUSIONES	83
VII. RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	90
Anexo 1: Matriz de Consistencia	91
Anexo 2: Operacionalización de variable Control Administrativo	92
Anexo 3: Instrumento.....	94
Anexo 4: Validación del instrumento.....	98
Anexo 5. Matriz de datos	107
Anexo 6. Propuesta de valor.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Valores de la prueba de correlación de Pearson.....	63
Tabla 2.	Calificación y evaluación del cuestionario de control administrativo....	67
Tabla 3.	Validación de juicio de expertos	67
Tabla 4.	Confiabilidad del instrumento control administrativo.....	68
Tabla 5.	Confiabilidad del instrumento rotación de personal	68
Tabla 6.	Escala de interpretación de la confiabilidad	68
Tabla 7.	Niveles de Variable Control Administrativo.....	70
Tabla 8.	Niveles de Rotación de Personal.....	71
Tabla 9.	Niveles de Tipos de Control Administrativo	72
Tabla 10.	Niveles de Elementos Básicos del Proceso de Control Administrativo	73
Tabla 11.	Niveles de Herramientas de Control Administrativo	74
Tabla 12.	Prueba de Hipótesis de correlación de Control Administrativo	75
Tabla 13.	Prueba de Hipótesis de correlación de la rotación de personal con tipos de control administrativo.....	76
Tabla 14.	Prueba de Hipótesis de correlación de la rotación de personal y elementos básicos del proceso de control administrativo.....	77
Tabla 15.	Prueba de Hipótesis de correlación de la rotación de personal y herramientas de control administrativo.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de Control Administrativo.....	70
Figura 2. Niveles de Rotación de Personal	71
Figura 3. Niveles de Tipos de Control Administrativo.....	72
Figura 4. Niveles de Elementos Básicos del Proceso de Control Administrativo .	73
Figura 5. Niveles de Herramientas del Control Administrativo	74

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se ha recopilado información de los motivos por los cuales el mal control administrativo, impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado de Jesús María – Lima, 2020.

La motivación para realizar esta investigación se debe a que la rotación de personal es uno de los principales problemas que se halla a partir de un deficiente control administrativo, motivo por el cual resulta importante que la entidad analice y evalúe el tema de la rotación de personal, evitando así, que estos migren, dado que esta situación resulta perjudicial tanto administrativa como económicamente, ya que se invierte dinero del Estado en capacitar al trabajador, tiempo en la inducción a cada uno de los nuevos colaboradores, además se debe esperar la adaptación y socialización en el trabajo. A esta situación, hay que añadirle que si la entidad quiere cumplir con las metas y objetivos planeados debe ofrecer incentivos no monetarios como los premios y reconocimientos a los colaboradores para que en ellos se genere un compromiso e identificación que favorezca a su retención en la entidad para la mejora de la calidad en la gestión.

La estructura de la presente tesis está dividida en siete capítulos congruentemente relacionados.

Capítulo I problema de la investigación, en esta parte se define el problema, la justificación y los objetivos. Asimismo, se plantea la pregunta en el avance de la investigación por eso desde las teorías expuestas se formuló el problema: ¿cómo el control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020?

En el capítulo II, se encuentra el marco teórico, el cual contiene los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas, dimensiones e indicadores, así como las definiciones que son trascendentales para la presente investigación, donde se estudiaron publicaciones y tesis académicas que sirvieron de apoyo para el presente estudio.

En el capítulo III, se presentan los métodos y materiales donde se detallan los aspectos metodológicos que guían el proceso de la investigación del estudio efectuado, por ello, los procedimientos utilizados en la presente investigación son: la hipótesis, nivel, métodos, enfoque, el número de la población a utilizar, la muestra, la recolección de datos mediante la encuesta y el instrumento cuestionario, la confiabilidad del estudio y el análisis de datos mediante el programa SSPS.

En el capítulo IV, se muestran los resultados de la investigación lograda mediante el análisis, procedimiento e interpretación de los datos recibidos del número de población encuestada, que hicieron posible dar respuesta a las variables y dimensiones propuestas en la presente investigación.

En el capítulo V, se realiza una discusión de los principales aspectos afines u opuestos reportados en el estudio, mediante la lectura de datos obtenidos, así como las posibles explicaciones inherentes a los hallazgos de la presente investigación.

En el Capítulo VI, se detallan las conclusiones conseguidas a partir de los resultados que se lograron recopilar durante el proceso de la investigación de la presente tesis.

En el capítulo VII, se plantean las recomendaciones donde se detallan las medidas y gestiones que deben tomar en consideración las instituciones públicas, materia de la presente investigación como parte de la solución al problema y que se espera sea de beneficio en un futuro.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la última década en América Latina se han observado las deficiencias que existen en el sector público, en lo que respecta al control administrativo, esto se debe a que carecen de un plan organizacional, métodos y procedimientos que estén relacionados principalmente con la eficacia de las operaciones, que apoyen a los gerentes a conseguir la eficiencia en la ejecución y el cumplimiento de las políticas de las entidades, lamentablemente hay ausencia o ineficiencia de un sistema de control administrativo, lo que conlleva a que estas se conviertan en una administración frágil e inadecuada.

En las entidades del sector público en Latino América, lamentablemente, no han sabido tomar en cuenta que el interés general de la ciudadanía es conocer el cómo los funcionarios públicos deben satisfacer sus necesidades de servicio bajo la administración correcta de los recursos públicos. Las altas direcciones y los funcionarios de todos los niveles deberían estar involucrados en este proceso, para resolver los problemas del control administrativo y poder proporcionar seguridad razonable en la obtención de los objetivos institucionales.

Según (Bernal,C. et. al., 2018) indican que: “El control administrativo es evaluar y retroalimentar las actividades de la organización o compañía en función de lo planeado. El proceso de control es parte integrante del proceso administrativo. Sin planes, sin organización, y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos”. (p.211)

En los últimos seis años uno de los problemas más habituales en el sector público a nivel nacional, es la rotación de personal, ya que los gerentes administrativos que ingresan a las entidades públicas traen consigo a su personal de confianza, entre ellos a los gerentes y/o sub – gerentes de abastecimiento para configurarse, según ellos, un puesto de confianza, sin pasar por una evaluación y así poder determinar si son las personas idóneas para ocupar el cargo. Esto mismo sucede con los puestos de los trabajadores, que ingresan a las diferentes áreas de las instituciones, ya que muchos de los jefes ingresantes contratan a personal de

su confianza, y al ser cambiados y rotados se manifiesta la alta rotación de personal, situación que al parecer está lejos de resolverse.

Actualmente, está en vigencia la ley de servir para mejorar la carrera pública mediante los concursos meritocráticos. Como es de conocimiento, a pesar de existir esta norma y que muchas de las entidades del sector público se han acogido e iniciado los trámites, esta medida aún no se aplica y siguen utilizando las contrataciones a criterio de los jefes.

Asimismo, el índice de rotación de jefes de recursos humanos a nivel nacional en el sector público llegó al 75,2% en setiembre del 2018. Si bien es cierto que este indicador disminuyó en 20,1 puntos porcentuales frente al del 2017, sigue siendo demasiado alto, esto debido principalmente a la influencia política, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir).

En consecuencia, existe un alto nivel de rotación de personal en el sector público a nivel nacional que trae consigo efectos negativos como la continuidad de la gestión y un costo económico más elevado del que debería ser porque deben capacitar al personal que ingresa a laborar, costos que deben ser asumidos por las entidades del sector público. Asimismo, costos adicionales que se agregan al Estado ya que frecuentemente, se incrementan las planillas al efectuarse la rotación de personal.

Según (Sotomayor, A., 2015) indica: “La rotación de personal es un fenómeno relativo a la separación de la persona que obviamente no cubrió la permanencia deseada y ocasionando en consecuencia impactos negativos en lo referente a la administración de recursos humanos”. (p. 224)

En la actualidad la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María, tiene entre sus funciones el controlar la ejecución de los procesos técnicos de abastecimiento y control patrimonial, así como realizar la preparación del Plan anual de compras y contrataciones según los requerimientos y pedidos de las distintas dependencias de la entidad. El control administrativo contribuirá a que se organicen desde la alta dirección, de esta manera se darían cuenta que es la mejor manera de trabajar y que todos forman parte de la táctica para el cumplimiento de los objetivos y metas de manera eficiente y eficaz. La

subgerencia de abastecimiento de una entidad pública, es el sector que tiene como misión proveer a tiempo los bienes y servicios requeridas por las diferentes dependencias de la institución, teniendo en cuenta primordialmente la calidad, valor y distribución pertinente y así afianzar la perspectiva de satisfacer las necesidades de los distintos organismos de la entidad ayudando al buen desarrollo de sus actividades anuales teniendo como objetivo la optimización continua, y trabajo en equipo. No obstante, el triunfo de las funcionalidades de administración radica en la perfección de sus acciones. El control administrativo se convirtió en un aspecto muy trascendental, pero a la fecha en la gestión pública peruana se encuentra casi ausente.

Entonces, el control administrativo no está desempeñando su rol de prevenir y verificar la gestión, para el adecuado manejo y transparencia de los recursos. Además, existe contradicciones en la aplicación de la normativa que rige para las entidades del Sector Público, que causan entrampamientos en el proceso de ejecución presupuestal y procesos administrativos, asociado a la carencia de las actividades de control, desde los jefes hasta los mismos trabajadores y a la limitada capacitación en gestión.

De acuerdo (Munch, L., 2018) plantea que: “El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”. (p.174).

Asimismo, esta entidad se ha visto afectado por el incremento de la rotación de personal debido a que los trabajadores no perciben de modo atractivo la gestión del talento en términos motivacionales, de organización y distribución del trabajo, las condiciones de sobrecarga laboral, las deficientes medidas de motivación y bienestar para el personal, los bajos salarios en comparación con los nuevos ingresantes.

Esta realidad resulta perjudicial económica y administrativamente, para la entidad ya que se invierte dinero del Estado en capacitar al trabajador, además, de tiempo en la inducción a cada uno de los nuevos ingresantes, adicional a ello, se debe esperar la adaptación y socialización en el trabajo. A esta situación hay que

añadirle que, la entidad no ha logrado mejorar en las políticas y actividades para realizar la gestión del talento, les resulta dificultoso y en muchos casos, no se realiza una efectiva selección de personal, además que no se cuentan con planes de línea de carrera para los trabajadores y no se brindan beneficios e incentivos que generen un compromiso e identificación del trabajador que favorezca su permanencia en la entidad.

Según (Stephen, R. et. al., 2018) definen que: “La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización. Puede ser un problema porque lleva a un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en las rupturas laborales”. (p.284).

Por último, al día de hoy no existe un seguimiento de los expedientes o requerimientos derivados a los especialistas del área de la subgerencia de abastecimiento, ya que no hay un control de si estos están siendo trabajados en el tiempo y momento en el que son requeridos por las diferentes dependencias de la entidad. Adicionalmente cuando se da la situación de rotación de personal, debido a los cambios de jefes, los expedientes son distribuidos entre los diferentes especialistas que, por lo general al no habérselos asignados primigeniamente y no haberlos trabajado, lo dejan de lado y no continúan con el trámite, siendo este retomado cuando algunos de los proveedores de la entidad, que requieren de su pago correspondiente, o personal de las áreas usuarias, que son los que solicitan el pedido, emiten un reclamo por la demora generada.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

PG 1. En la investigación científica se exige plantear preguntas durante el avance de la investigación; es por eso que desde las teorías expuestas se formuló el problema general.

PG 2. ¿Cómo el control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María, Lima – 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- PE 1. ¿Cómo los tipos de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020?
- PE 2. ¿Cómo los elementos básicos del proceso del control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020?
- PE 3. ¿Cómo las herramientas de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020?

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación teórica

El trabajo de investigación trata del control administrativo y su impacto en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – Lima 2020, el cual es una síntesis de antecedentes de investigaciones nacionales e internacionales afines al tema y otros aspectos propios del asunto de la investigación. Las variables han sido desarrolladas teniendo como autores en control administrativo a (Bernal,C. et. al., 2018) Indicaron que: “El control administrativo es evaluar y retroalimentar las acciones de las organizaciones en función de lo planificado. El control es parte integral del desarrollo administrativo, sin proyectos, organización y dirección el control es improbable, gracias a que se ejecuta sobre lo planificado y sobre causas establecidas u ordenadas con anterioridad”. Y en lo que respecta a rotación de personal el autor (Sotomayor, A., 2015) indica que: “La rotación de personal en general se refiere a la separación de la persona, que obviamente no cumplió la permanencia deseada en la organización, impactando en forma negativa en la productividad. En otro aspecto esto se refiere a la persona que cambia de puesto internamente y la Organización Internacional del Trabajo (OTI) reconoce que esta situación es grave e incide en la eficiencia”. Esta investigación se justifica a nivel teórico porque permitirá profundizar el conocimiento en teorías relacionadas a las

variables, motivo por el cual este estudio tiene como propósito primordial, mejorar el sistema de control administrativo existente, lo que permitirá planificar y tomar decisiones apropiadas para el beneficio de la organización; y, comprender que la rotación de personal fue importante en toda actividad al permitir evaluar un elevado o bajo desempeño, así como la insatisfacción laboral, ya sea por motivos salariales u oportunidades de desarrollo laboral; y a su vez, esta investigación se utilizará como base para futuros estudios relacionados al tema.

1.3.2. Justificación práctica

Esta investigación se justifica de manera práctica porque aportará información útil para resolver o prevenir problemas ya existentes y cuyos resultados finales se espera puedan ser incorporados en las entidades públicas y/o privadas, quienes tendrán a la mano una mejor perspectiva sobre el control administrativo y la rotación del personal con indagaciones valiosas, para una mejora continua de acuerdo a los enfoques teóricos, en el cual se pueda identificar el problema y brindar soluciones en beneficio de una mayor efectividad organizacional y económica. Además, es preciso identificar posibles deficiencias, corregirlas y mejorar los factores relacionados al control administrativo y la rotación del personal, los cuales garantizarán los resultados económicos y así evitarán pérdidas por la falta de control a sus elementos directamente relacionados a las dos variables de la presente investigación. De igual modo, el estudio brindará información útil para resolver y prevenir problemas de los individuos interesados en el tema y compañías que busquen alternativas de satisfacción de las referidas variables.

1.3.3. Justificación metodológica

Este documento de investigación se justifica metodológicamente por el uso del cuestionario, que es el instrumento incluido en esta investigación, el que definitivamente es confiable y legítimo. Es importante indicar que para reunir esta información estadística, se elaboraron instrumentos de investigación que permitieron conseguir la data en relación con las dimensiones e indicadores del control administrativo y las causas o componentes asociados a la rotación del personal, los cuales deben ser considerados como tema de importancia para las entidades del sector público y/o privado. Así mismo, el control es un tema de interés

en toda organización como parte integral del desarrollo administrativo, pues la base es la información oportuna y confiable sobre las actividades planeadas. Y en lo que respecta a la rotación de personal, el tema de los recursos humanos debe ser tomado en cuenta en las entidades, con la finalidad de que puedan entender la importancia de conservar a sus colaboradores quienes generan valor en las organizaciones, a su vez, podrían ser considerados para la toma de decisiones y como herramienta para otros estudios o investigaciones similares.

1.3.4. Justificación social

La justificación social aportará conocimiento e información en beneficio de las entidades públicas y/o privadas pues tendrán una idea sobre las virtudes de efectuar el control, el cual va a generar orden en la organización; y a su vez, les permitirá conducir de manera correcta los recursos, además de fomentar una excelente interacción y mayor motivación entre los colaboradores evitando de esta manera reducir al máximo la rotación de personal.

Adicionalmente, las opiniones, de ser elevadas a la entidad, servirán como efecto progresivo, así mismo podrá ser de utilidad a las otras entidades públicas donde el control administrativo se lleve a cabo acorde a como fue planeado y organizado, a fin de detectar fallas o desvíos y evitar su repetición, y en cuanto a la rotación de personal, estas puedan desarrollar mejoras en la cultura organizacional, para lograr conseguir la motivación del personal y el mejor desarrollo de sus actividades, con lo que se podrá evitar la fuga de talento humano que redundará en la continuidad de la gestión con eficiencia y eficacia en beneficio de los ciudadanos.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

OG. Establecer la relación entre el control administrativo y su impacto en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

- OE 1. Establecer la relación entre tipos de control administrativo y su impacto en el índice de la rotación de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020.
- OE 2. Establecer la relación entre los elementos básicos del proceso del control administrativo y su impacto en el diagnóstico de las causas de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María – 2020.
- OE 3. Establecer la relación entre herramientas del control administrativo y su impacto en la determinación del costo de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado, Jesús María - 2020

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Salazar, B. (2019) presentó su tesis titulada: “Rotación de personal y productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial Comas - 2018”. Tesis de postgrado. Sustentada en la Universidad César Vallejo. El objetivo principal de la tesis fue determinar la correlación que existe entre la rotación del personal y la productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial - Comas. La metodología aplicada fue el método hipotético deductivo, de tipo básica y enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo correlacional. El presente trabajo quedó conformada por una población de 120 trabajadores pertenecientes a la Unidad Comercial Comas - 2018. La muestra de la indagación estuvo compuesta por 92 trabajadores. Como resultado el 61.96% de los trabajadores advierten que hay una rotación del personal a un nivel medio, el 25.00% distinguen que esto se da en un nivel bajo y el 13.04% perciben que la rotación del personal se da en un nivel alto. Así mismo, el 60.87% declaran una productividad a un nivel medio, el 27.17% muestra una productividad a un nivel alto y el 11.96% una productividad en un nivel bajo. La correlación de Spearman de 0.691 simboliza este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01. En conclusión, existe relación significativa entre la rotación del personal y la productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial Comas 2018.

Espichan, W. (2017) presentó su tesis titulada: “La rotación de personal y su relación con el clima laboral del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza – Trujillo, período 2016”. Tesis de pregrado sustentada en la Universidad Privada del Norte. El objetivo era establecer si existe relación entre la rotación de personal y el clima laboral del hipermercado Plaza Vea sede Real Plaza – Trujillo, año 2016. La metodología en esta investigación se efectuó mediante el método cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal. La población estuvo constituida por 142 trabajadores del Hipermercado Plaza Vea Trujillo. Se realizó con una muestra de

105 trabajadores de distintos sexos. El instrumento usado fue la encuesta. El instrumento estuvo validado por el especialista y metodólogo, su intención fue acopiar, calcular y estudiar la investigación sobre el nivel de rotación de personal y el clima laboral de los trabajadores. Los resultados que se hallaron, fueron examinados mediante tablas de distribución de frecuencias unidimensional y bidimensional; para establecer el dominio del nivel de rotación de personal y el clima laboral de los trabajadores, se usó la prueba no paramétrica de independencia de criterio chi –Cuadrado, con un nivel de significancia del 0.05. La significación (p valor) el resultado es 13.1694 mayor que 11.0705 (punto crítico), rechazándose la hipótesis H0, y se acepta la alternativa H1. La conclusión fue que la rotación de personal tiene relación con el clima laboral regular, asimismo el nivel de rotación de personal contribuye con clima laboral del hipermercado Plaza Veá, sede Real Plaza Trujillo, año 2016.

Portocarrero, L. (2019) presentó la tesis titulada: “Control administrativo y efectividad organizacional en una empresa de reparación de embarcaciones del Callao, 2019”. Tesis de pregrado sustentada en la Universidad César Vallejo. El objetivo de la tesis fue establecer la relación que hay entre el control administrativo y la efectividad organizacional en una empresa de reparación de embarcaciones del Callao, 2019. La metodología de la investigación ejecutada fue de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es aplicada, de nivel correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. La población fue constituida por 38 trabajadores administrativos de la empresa de reparación de embarcaciones del Callao. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario. Los resultados revelan que existe relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en una empresa de reparación de embarcaciones del Callao, 2019, logrando un coeficiente de correlación de Spearman ($Rho=0,741$), a un nivel de significancia de 0,000 (bilateral). En conclusión, el control administrativo y la efectividad organizacional en una empresa de reparación de embarcaciones del Callao, 2019, tienen una relación positiva notable; es decir a mayor control administrativo el logro de los objetivos será mayor, en consecuencia, se conseguirá la efectividad organizacional.

Donayre, J. (2017) presentó la tesis titulada: “Control administrativo y competencias laborales del área de operaciones externas de una empresa de caudales, Lima 2017”. Tesis de pregrado sustentada en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue establecer la relación entre el control administrativo y las competencias laborales del área de operaciones externas de una empresa de caudales, Lima 2017. La metodología empleada en la investigación fue científica, porque muestra a un conjunto de métodos valiéndose de instrumentos o técnicas que analizan y corrigen problemas, el tipo de investigación fue descriptiva correlacional, el diseño a usar fue no experimental transversal, sin tocar las variables y se compilan datos en un solo instante. La población que emplearon fue de 57 trabajadores del BBVA Continental, para esta muestra se hará con el total de trabajadores para utilizar el instrumento que consiste en un cuestionario ósea la encuesta de tipo Likert. Estos datos se trasladaron por un proceso de validación y confiabilidad, los que serán procesados mediante el SPSS v22, lo que permitirá conseguir la conclusión, discusión y recomendación. El resultado conseguido señala que existe una relación significativa entre las variables control administrativo y competencias laborales con un coeficiente de rho de Spearman de 0.843 de grado alto y un Sig. (bilateral) de 0,00 menor a 0,05. En conclusión, se estableció la relación entre el control administrativo y competencias corporativas del área de operaciones externas de una empresa de caudales, Lima 2017, en consideración a los resultados de la hipótesis, se advierte que existe una relación significativa entre las variables control administrativo y la dimensión competencias técnicas.

Arauco, L. (2019) presentó la tesis titulada: “Control administrativo y efectividad organizacional de una Procuraduría Pública, 2019”. Tesis de posgrado sustentada en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue establecer la relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional. La metodología de la investigación fue básica de diseño no experimental de corte transversal, sin tocar las variables y se reúnen datos en un solo instante. La población fue censal de 87 trabajadores, se reunió la información y el procesamiento se hizo mediante el spss versión 24 para la confiabilidad de los instrumentos y la estadística descriptiva e inferencial. El resultado que se obtuvo es que el control administrativo se relaciona directa (Rho=0, 761) y significativamente ($p=0.000$) con la efectividad

organizacional de una Procuraduría Pública, 2019, se admite la hipótesis alterna y la relación es alta. En conclusión, se admite la hipótesis alterna y la relación es alta.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Zambrano, H. (2018) con su tesis “Diseño de un modelo de control administrativo de la microempresa Serigrafía Kelldan”. Tesis de Pregrado sustentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – Ecuador. El objetivo principal fue diseñar un modelo de control administrativo que mejore el desempeño del capital de la compañía y menguar el peligro de fraude. La metodología usada para esta tesis fue la investigación de tipo descriptiva, pues involucrará el estudio de comportamientos y circunstancias mostradas en un grupo pequeño de personas, encuadradas en una organización para identificar sus situaciones laborales y los métodos a los que recurren para el desarrollo de su labor. Esta investigación tuvo un enfoque mixto, que quiere decir, cuantitativo porque se analizan datos numéricos sobre variables y cualitativo al precisar las particularidades de éstas. La población para esta investigación fue la totalidad de los trabajadores de la compañía por área implicada en los procesos productivos y transacciones económicas. La población se encuentra definitiva por las 10 personas que constituyen la nómina de la compañía. El resultado se basó en que el 89% de los trabajadores no conoce los objetivos de la compañía, porque no fueron informados oficialmente. Los únicos que se enteraron son los gerentes. El 100% de los trabajadores saben cuál es el procedimiento para la recepción de mercadería, existiendo como constancia la guía firmada por ambas partes y la contadora. El 100% de los trabajadores no conocen el sistema contable de la empresa, debido a que en la empresa no se ha efectuado ningún sistema contable, los registros se ejecutan de manera manual en una hoja de cálculo en excel. En conclusión, la empresa no cuenta con un organigrama definido lo que obstaculiza la comunicación, no cuentan con un registro de los procesos, no existe un manual de funciones que permita controlar el desempeño de los trabajadores.

Villanueva, R. (2019) con su tesis “Control administrativo para la empresa Su Libro S.A. de la ciudad de Babahoyo”. Tesis de pregrado sustentada en la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Babahoyo – Ecuador. La presente tesis se desarrolló en la empresa “Su Libro” de la ciudad de Babahoyo, y la

búsqueda se basó en proporcionar la conducción del control interno con métodos más eficaces que fortifiquen las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, para la mejora de la imagen a nivel interno y externo de la empresa que en distintas ocasiones se desarrolla en un ambiente tenso entre los trabajadores y sus jefes, pero no induce al problema por el contrario mejora el trabajo institucional. La metodología utilizada es investigación de campo, descriptiva, explicativa, documental apoyado en un enfoque cualitativo y cuantitativo de la indagación proporcionada por directivos y trabajadores de la institución. Con una población conformada por 20 representantes de los trabajadores y directivos de la empresa "Su Libro" S.A situada en la parroquia Camilo Ponce del Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos. El resultado es que el 80% de los encuestados manifiesta que desconoce la implementación de algún control administrativo interno, el 5% dicen que, sí conoce de controles internos efectuados, el 10% ignoran de este tema, y por último el 5% manifiestan que tal vez se formulen estos controles en la empresa. Llegó a la conclusión que es preciso el diseño y posterior elaboración de un manual de control administrativo para perfeccionar el desempeño actual de la empresa Su Libro S.A., asimismo, se comprobó la falta de capacitación y control en el desempeño que hay en el personal que trabaja en esta ya que si se mejoran estos aspectos incrementará el nivel de desempeño del personal de la empresa Su Libro S.A.

Meza, B. y Escola, M. (2020) con su tesis "Clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal de la empresa Estrategias y Mercado". Tesis de pregrado sustentada de la Universidad Central del Ecuador. En esta investigación el objetivo fue establecer las situaciones labores y la apreciación de los trabajadores, donde en el entorno de trabajo se establezca el clima organizacional, mientras la rotación del personal, radica en las admisiones y desvinculaciones. Desde esta perspectiva, el objetivo principal es determinar si existe repercusión del clima organizacional en la rotación del personal de la Empresa Estrategias y Mercado. La metodología utilizada fue de tipo relacional, desde una orientación cuantitativa y un diseño no experimental, apoyado en el método deductivo, estadístico y técnico de los instrumentos: Escala de Clima Organizacional (EDCO) y la entrevista de retiro del personal, así mismo, el índice de rotación de personal. La población estuvo formada por 56 trabajadores;

caballeros y damas del estrato socioeconómico medio, con edades entre los 20-65 años. La muestra se realizó con 56 trabajadores del área operativa y administrativa con el fin de evaluar el clima organizacional y por 39 entrevistas a personal retirado, para evaluar la variable rotación de personal. Como resultado del análisis verificado en la investigación, se demuestra la hipótesis como afirmativa, revelando que el clima organizacional incide en la rotación de personal. Esta demostración se basa, de acuerdo con los resultados conseguidos tanto del nivel de clima organizacional con el 81%, que pertenece a un nivel óptimo, así como de las dimensiones: sentido de pertenencia (9.34%); estabilidad (9.73%) y valores colectivos (8.85%); que obtuvieron porcentajes semejantes a un nivel por mejorar; es decir que hay dimensiones que tienen una evaluación menor al nivel óptimo. En cuanto al índice de rotación que alcanzó el 6.85%, se observa que las desvinculaciones de personal se realizan en un 79% por renuncia; 39% de retiros es porque el personal va a otras empresas, y el 15% por reorganización administrativas. En consecuencia, la naturaleza del trabajo afecta la estabilidad o salida del personal, como medio para detener, motivar y estimular a los trabajadores de la empresa. En conclusión de las ocho dimensiones que valúa la EDCO; tres dimensiones que conciernen al: sentido de pertenencia; estabilidad; y valores colectivos que lograron una calificación por mejorar; con respecto a la Entrevista de Retiro Personal; se comprobó que el 79% de las desvinculaciones de trabajadores, suceden por renuncia; seguido de un 15% que se da por reorganización administrativa de la empresa; cabe indicar que en el último trimestre del período 2019, tuvo un 6.85% de índice de rotación de personal.

Cepeda, K. (2020) con su tesis “El salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del Sector de Servicios”. Tesis de Posgrado sustentada en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí – México. El objetivo de esta investigación fue asegurar los procesos empresariales, ocasionando en ese sentido de respaldo y dominio de una sociedad. Los principios del salario emocional se fundamentan en teorías de la motivación presentadas por autores como Abraham Maslow (teorías de la motivación) o Herzberg (pirámide de las necesidades humanas), que son una de las investigaciones base que se conoce hoy en día como salario emocional. La metodología utilizada fue la técnica de investigación cualitativa, la cual tiene ciertas características; de acuerdo a lo mencionado por Pérez Serrano (2007); las

particularidades del estudio son descriptivas, heurísticas e inductivas. El objeto de la tesis para esta entidad en especial está enfocado en el salario emocional dentro de la organización con el fin de disminuir su rotación de personal. Se utilizó el instrumento de investigación la encuesta dirigida a los trabajadores administrativos de las divisiones de finanzas, compras, sistemas de información y recursos humanos. La población en este estudio se centraliza en los departamentos de recursos humanos (28), tecnologías de información (57), compras (30) y finanzas (204) de la empresa, siendo el total de la población de 319 personas. La muestra para una población definida dentro de la compañía fue de un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Con base en lo anterior, se emplearon 60 encuestas. Esto por la complejidad de realizar un muestreo mayor en las áreas, y a causa de las limitaciones impuestas por los jefes de cada departamento, además de este factor; se emplearon la fórmula probabilística de muestreo para la población indicada que tiene la compañía. Entre el rango de edades: 23-45 años. Se eligieron estas edades por ser la mayor población en la empresa, distribuyéndolos en el grupo de los millenials. Géneros (hombres y mujeres). Tipo de empleados: administrativos/operativos. En base a los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, se comprobó que un 89% de los encuestados se encuentran satisfechos en cómo son tratados en sus zonas de trabajo, y con los beneficios y salarios que perciben. Estas se dan por lo general, entre las edades de 20-30 años. La mayor parte de los trabajadores encuestados (51.7%) piensan que sus labores no son muy demandantes, quedándoles tiempo para realizar otras cosas, lo que los ayuda a tener un equilibrio entre sus labores y su vida personal familiar, por lo que se sientan emocionalmente a gusto y muy motivados. En conclusión, el mejor lugar de trabajo engloba no solo la parte remunerada económicamente; si no que además abarca aspectos de tipo psicológico y social que te hacen sentir parte de un ente; donde también se busca mejorar la calidad de vida. Por lo tanto; el salario emocional busca primordialmente como principio básico, que el trabajador se desarrolle con eficacia y eficiencia; desarrollando esos hilos de confianza en sí mismos, con sus superiores y compañeros, compromiso con el trabajo y seguridad o respaldo. Y se concluye satisfactoriamente que el salario emocional es una pieza clave y fundamental para la retención de personal

y que su estadía dentro de la empresa sea beneficiosa para todas las partes involucradas de manera directa e indirecta.

Parra, M. y Payares, K. (2020) con su tesis “Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla”. Tesis de posgrado sustentada en Universidad de la Costa – C.U.C. – Barranquilla – Colombia. El objetivo de la investigación se basó en estudiar los elementos que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en call centers de Barranquilla. La metodología utilizada para lograr el desarrollo de esta investigación, fue cuantitativa de tipo correlacional, para la selección de una muestra de 65 trabajadores que laboran en un call center de la ciudad de Barranquilla. La población estuvo constituida por el personal de un call center de la ciudad de Barranquilla con un total de 65 trabajadores. En el resultado se puede observar cómo los valores de permanencia en la organización se encuentran dualizados; comprobándose que 38,46% de los trabajadores encuestados no tienen siquiera más de un mes en la organización, siendo estos los recientes ingresos dentro de la empresa. Siguiendo lo anterior, se establece que el 36,92% de los trabajadores llevan poco más de dos meses laborando en el Call Center y el 24,92% tienen un tiempo mayor a los tres meses de antigüedad. Al verificar esta información, se identifica un elemento negativo pues la mayoría de su personal no tiene mucho tiempo laborando ni antigüedad dentro de ella siendo un factor de alta rotación del personal, teniendo bajos niveles de compromiso y personal no habituado en el área de trabajo. En la conclusión se enfatiza que la rotación y el ausentismo son una de las problemáticas que se afrontan hoy en día las organizaciones, fundamentalmente las que trabajan en sector de los Call Center por los eminentes niveles de tensión que existe dentro de estas compañías.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Variable 01: control administrativo

2.2.1.1. Definiciones

Según (Bernal,C. et. al., 2018) indica que: “El control administrativo es evaluar y retroalimentar las actividades de la organización o compañía en función de lo planeado. El proceso de control es parte integrante del proceso administrativo.

Sin planes, sin organización, y sin dirección el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos”. (p.211)

De igual manera (David, F., 2013) destaca que: “La función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias”. (p. 104).

Asimismo (Munch, L., 2018) propone que: “El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que proporcionen la misma satisfacción, de los clientes del personal de la sociedad del entorno y de los accionistas para cumplir con la misión de la organización”. (p.174)

De acuerdo con (Stephen, R. et. al., 2018) sostienen que: “El proceso de control es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse. El proceso de control da por sentado, que ya existen normas de desempeño, y de hecho así es: son las metas específicas que se establecieron durante el proceso de planeación”. (p.597)

Finalmente, (Koontz, H., 2017) explica que: “La función administrativa de control consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos; se relaciona estrechamente con la función de planeación. Sin objetivos ni planes, el control no es posible, porque el desempeño se tiene que medir con criterios establecidos”. (p.361)

2.2.1.2. Claridad sobre los objetivos y estrategias organizacionales en el control

Según (Bernal,C. et. al., 2018) mencionan que:

“Debido a que los controles en las organizaciones se establecen, fundamentalmente, para evaluar y retroalimentar el grado de cumplimiento de los objetivos durante el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales, es primordial que en un proceso de control administrativo, se comience por tener claros objetivos y estrategias organizacionales de forma que el respectivo control se realice sobre su cumplimiento”. (p.213)

Como es lógico los objetivos de una empresa son dictados por los principales (dueños, accionistas, gerentes, etc.) por lo que es necesario que estén plenamente definidos, a fin de que los encargados, puedan centrarse en plasmar en los documentos, los argumentos que reflejen una perfecta y mejor utilidad para la empresa; obvio que de acuerdo con estos objetivos se puedan desarrollar una buena fase del control, y por ende, también estos pueden ser, en el camino, pasible de cambios o modificaciones que los perfeccionen.

2.2.1.3. Establecimiento de estándares en el control administrativo

Según (Bernal,C. et. al., 2018) indican que:

“El establecimiento de estándares en un proceso de control administrativo, consiste en establecer parámetros o estándares (referentes) específicos para los factores críticos del éxito, es decir, de aquellos aspectos o actividades considerados claves o determinantes para el logro de los objetivos y, por lo tanto, sobre los cuales es necesario realizar control. Es importante señalar que, aunque existen estándares generales para las organizaciones, cada organización, dada su particularidad, establece sus propios estándares en función a sus objetivos”. (p.213).

Para lograr el éxito del control administrativo es necesario contar con estándares o parámetros que permitan al administrador medir y controlar las actividades críticas del trabajo para el logro de los objetivos, son las referencias en las cuales el administrador se ampara para realizar el control

y aunque es necesario que cada organización determine sus propios estándares en función de lo que desea obtener.

2.2.1.4. El control y los sistemas integrales de evaluación de gestión

Según (Bernal,C. et. al., 2018) plantean que:

“Es indudable que, durante los últimos años, las organizaciones se han venido enfrentando a nuevos y complejos retos, que hoy demandan el nuevo orden mundial, caracterizado por rápidos, continuos e inciertos cambios. Esta situación exige de las organizaciones un sistema integral de evaluación y monitoreo, tanto de su entorno externo como de su propia dinámica, para conocer y realizar los ajustes necesarios a su actividad de forma rápida y oportuna, con el propósito de responder a los cambios y exigencias propias y externos con efectividad. La identificación y la medición de indicadores de gestión administrativa, se convierten en un factor clave para la toma de decisiones en la administración de las organizaciones, ya que, mediante los indicadores, se proporciona información relevante que permite realizar una evaluación permanente de las actividades críticas del desempeño de la organización en función de los objetivos organizacionales y de los cambios en el entorno”. (p. 215).

2.2.1.5. Componentes de los indicadores del control administrativo

Como expresan (Bernal,C. et. al., 2018):

“En la definición y en la medición de indicadores de gestión, cada indicador debe ser configurado, entre otros, por los siguientes aspectos:

- El nombre y la definición del indicador
- El objetivo del respectivo indicador
- La fórmula matemática para calcular dicho indicador
- La unidad en que debe medir el indicador
- La frecuencia con que se mide del indicador (¿cuántas veces por período de tiempo?)

- El período de tiempo en que mide ¿cada cuánto?
- El responsable
- La forma de registro de la información
- La fuente de datos para la información

Los indicadores deben ser dinámicos, y garantizar la retroalimentación de información para su actualización y ajuste. La medición de los indicadores permite comparar los resultados con los parámetros o estándares establecidos con antelación, para conocer lo que está ocurriendo a partir de la actividad de las organizaciones”. (p.219)

2.2.1.6. El control como sistema

Como plantea (González,A., 2014):

“El estudio de los sistemas dinámicos se logra un estado de equilibrio o estabilidad, aun con las condiciones cambiantes del medio ambiente, se denomina como cibernética”.

“Un sistema de control es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia que queremos controlar, con propósitos de que los productos del mismo se ajusten a un patrón o norma establecida”.

“Nos expone el autor Pozo Navarro: el sistema de control persigue un objeto de eficacia para la empresa, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficiencia. Esto abarca que el administrador se aboque a tres grandes aspectos:

- Lograr objetivos dentro de los plazos oportunos
- Lograrlos con la economía de medios, esto es, logrando beneficios.
- Mantener motivado al equipo humano implicado en su consecución.

“Por medio del control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para así lograr, la consecución de los objetivos del organismo”. (p.120 y 121)

2.2.1.7. La función de control en la administración

Según (Aragón, O., 2016) sugiere que:

“La función de control pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en el caso de que no sea así, tomar las medidas correctivas. El control es, en este sentido, el complemento de la planificación, por cuanto busca garantizar que aquello que la empresa se compromete a hacer de antemano y realmente lo va cumpliendo y, en caso contrario, que se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecúen a los planes.

Las principales características de la función de control son las que siguen:

- Globalidad (se aplican los mismos criterios en toda la empresa).
- Equilibrio (se controlan todas las áreas). — Coordinación entre todos los departamentos.
- Motivación (implantando un sistema que incluya premios y castigos en función de los logros)”.

2.2.1.8. Principios del control

Como plantea (Munch, L., 2018):

“Son las normas generales a cumplir en el proceso de analizar si las gestiones, se están llevando a cabo según lo proyectado y tomar las medidas disciplinarias necesarias para ratificar la planificación. A continuación, se menciona los 7 principios del control:

Equilibrio: para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

Indicadores: los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados.

Oportunidad: el control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

Desviaciones: la no conformidad y desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.

Costeabilidad: un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero en relación con las ventajas reales que éste reporte.

Excepción: el control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempo con la finalidad de aplicarlo a las funciones estratégicas.

Función controlada: el responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada ya que el control pierde efectividad. (p.179)

2.2.1.9. Sistemas de control y la TI

Según (Jones, G. et. al., 2010) referenciaron que:

“Los sistemas de control son sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz. Los sistemas de control efectivos, alertan a los gerentes cuando las cosas van mal y les dan tiempo para reaccionar ante las oportunidades y amenazas. Un sistema de control eficaz posee tres características: tiene la flexibilidad suficiente para permitir que los gerentes reaccionen debidamente a los eventos inesperados; aporta información precisa y brinda a los gerentes una imagen real del desempeño organizacional; además, aporta información oportuna a los gerentes, porque tomar decisiones con base en información obsoleta es una garantía de fracaso”. (p.389).

2.2.1.10. Importancia del control

(Bueno, R. et. al., 2018) argumentan que:

“La importancia del control radica en que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas, en tanto, no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado. Conocer las razones por las cuales no se están cumpliendo las metas en una empresa es importante, pero para efectos del control, el conocimiento sin acción es como hacer análisis para conocer el nivel de glucosa en la sangre y solo quedarse en un diagnóstico. Aquí, radica precisamente otra razón importante del control: utilizar la información para tomar las mejores decisiones. Resulta obvio suponer que la trascendencia de las decisiones estará en función de la relevancia de los estándares que se evalúan”.

“Los gerentes delegan un gran número de actividades en mandos medios, y éstos hacen lo propio con sus subordinados. En este sentido, los trabajadores tomarán mejores decisiones entre más y mejores elementos de referencia tengan, y en eso radica, uno de los propósitos del control”. (p.160)

2.2.1.11. Control burocrático y de clan

Según (Koontz, H., 2017) hace notar que:

“Las organizaciones controlan de diferentes maneras y se puede distinguir entre dos tipos de controles estructural: el burocrático y el de clan. El control burocrático se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y los reglamentos, a partir de los cual obtienen oportunidades, aunque limitadas, de participación. El control de clan, en cambio, se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otros aspectos relacionados con la cultura de la organización. La cual se analizó en el capítulo 10. Un ejemplo de control y clan es el uso de equipos y organizaciones que operan en un

ambiente muy dinámico que requiere adaptación rápida a los cambios en él”.
(p.529)

2.2.1.12. Temas contemporáneos relativos al control

(Stephen, R. et. al., 2018) expresan que:

“Seis temas de control administrativo importantes son las diferencias transculturales, la privacidad en el centro de trabajo, el robo cometido por los empleados, la violencia en el lugar de trabajo, las interacciones de los clientes y la gobernabilidad corporativa. Es necesario, que los gerentes cuenten con políticas para cada uno de estos factores con el fin de controlar las acciones inadecuadas y asegurarse de que el trabajo se realice de manera eficiente y efectiva. Podría ser necesario ajustar los controles para adaptarlos a las diferencias transculturales, principalmente en las áreas de medición y en la implementación de acciones correctivas. Las organizaciones deben comunicar con claridad a los gerentes y a los empleados la forma de abordar y responder a situaciones rutinarias y no rutinarias, tanto dentro como fuera del país de origen”. (p. 620).

2.2.1.13. Alcance del control

(Marco, F. et. al., 2016) proponen que:

“Nadie puede realizar infinitas tareas y mucho menos si busca tener un buen desempeño en ellas. La supervisión y la coordinación de las tareas de los subordinados es parte del conjunto de tareas, que tiene a su cargo cualquier directivo. El alcance, amplitud o tramo de control se refiere a la cantidad de personas que un director o supervisor puede tener a cargo sin perder las facultades mínimas de control sobre las tareas que estas realizan. La determinación del número indicado implica, una decisión que equilibre la eficiencia de una gran amplitud (una persona controlando a muchos) con la eficacia de una reducida (cuánta menos gente debe supervisar una persona, más tiempo podrá dedicar a cada uno). Esta determinación depende de la capacitación de los subordinados (los empleados bien capacitados, por lo general, requieren menos supervisión), la complejidad de las tareas que se

desarrollan, sus posibilidades de estandarización y los sistemas de comunicación y control. El alcance del control tiene relación directa con la cadena de mando: organizaciones estrechas, es decir, en las cuales cada directivo debe controlar a un reducido número de empleados, tienden a estar muy divididas jerárquicamente, a ser altas; en cambio, una organización plana, en la cual muchos empleados reportan a un mismo jefe, tiende a ser más baja”. (p.91).

2.2.1.14. Dimensión 01: tipos de control:

Bernal,C. et. al., (2018) indican que:

“Hoy día, es usual que las organizaciones diseñen e implementen indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan control anticipado o preventivo, control durante o concurrente y control posterior o de retroalimentación. En las organizaciones es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar y ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y, por el contrario, se optimicen los resultados en función de una mejor competitividad empresarial”. (p. 212 y 213)

Indicador 01: control preventivo:

Teniendo en cuenta a Bernal,C. et. al., (2018):

“Es el tipo de control más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tienen como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten. De acuerdo con Robbins y Coulter, la clave para el control preventivo es la toma de las medidas administrativas antes de implementar acciones, y para ello, es importante contar con la información oportuna y confiable sobre el entorno específico y general, que permita prever cambios antes de que ocurran los hechos”. (p.212).

Indicador 02: control concurrente:

Según Bernal,C. et. al., (2018) plantean que:

“Es el control que se realiza durante el tiempo en que se está ejecutando una determinada actividad. La forma usual de realizar control concurrente es la supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo”. *Ocurre mientras que una actividad está en marcha. Implica la regulación de las actividades en curso que son parte del proceso de la transformación para asegurarse de que se conforman con los estándares de organización. El control concurrente se diseña para asegurarse de que las actividades del trabajo del empleado producen los resultados correctos.* (p.212)

Indicador 03: control posterior:

Según Bernal,C. et. al., (2018) indican que:

“El control de retroalimentación (utiliza la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados. Cuando se han implementado controles previos a los procesos y durante estos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control sólo se efectúa al final sin controles previos, las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones. Como la retroalimentación es una parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento”. (p.213)

2.2.1.15. Dimensión 02: elementos básicos del proceso de control administrativo:

Citando Bernal,C. et. al., (2018):

Los elementos básicos del control administrativo es un proceso cíclico, compuesto cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. “De acuerdo con Hitt, Black y Porter, (2005), todo proceso de control en las organizaciones se debe

caracterizar por los elementos básicos que se desarrollan a continuación: claridad sobre los objetivos organizacionales, establecimiento de estándares, medición de resultados, comparación de resultados con los estándares, evaluación de resultados y toma de acciones y retroalimentación y reinicio del proceso de control”. (p.213)

Indicador 01: medición de resultados:

Como dicen Bernal,C. et. al., (2018):

“Un tercer aspecto en el proceso básico de control administrativo, es la medición de resultados, para ello, es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas, considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuánto tiempo se mide y cuál es la fuente que proveerá la información a medir. Por ejemplo, para el caso de la organización anterior, cuyo objetivo es la innovación de productos, la empresa puede medir cada semestre cuantos productos nuevos ha creado, información que se solicitará a la división de producción”. (p.213).

Indicador 02: comparación de los resultados:

Bernal,C. et. al., (2018), indicaron que:

“Este aspecto del proceso de control administrativo es comparar los resultados de la medición de los estándares o parámetros establecidos, al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos. Cuando los resultados son diferentes de los estándares, especialmente cuando se identifica que se obtienen resultados en cantidades no previstas, se requieren ajustes a las acciones que conducen a los resultados para lograr mejoras”. (p.213)

Indicador 03: evaluación de los resultados:

Bernal,C. et. al., (2018), manifestaron que:

“Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos; según la

correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos, se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro”. (p.213)

2.2.1.16. Dimensión 03: herramientas del control administrativo:

Bernal,C. et. al., (2018), estuvieron que:

“Las organizaciones cuentan con una gran variedad de herramientas para realizar control en sus diferentes actividades y funciones. Entre las principales se encuentran las que se indican a continuación: herramientas financieras, sistema de información gerencial y técnicas de administración de calidad. Además, para ejecutar el control en cada uno de los niveles señalados, la administración utiliza diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso”. (p.220)

Para poder controlar es importante, la aplicación de herramientas que nos permitan detectar fallas o errores que limiten el buen funcionamiento y desempeño.

Indicador 01: herramientas financieras:

Las herramientas financieras son muy útiles y ventajosas, para incrementar las utilidades de una empresa, porque permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor manejo y así tener la seguridad de que se están tomando las mejores decisiones.

Bernal,C. et. al., (2018), manifestaron que:

Las herramientas financieras se detallan a continuación:

Presupuesto: el control de presupuesto es una herramienta financiera de control administrativo consiste en establecer límites al manejo de los recursos.

Estados financieros: los balances y los estados de ingresos son dos estados que informan sobre la situación financiera de las organizaciones resume el desempeño financiero durante un período.

Análisis financiero: el análisis financiero se centra en el uso de razones (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc).

Valor económico agregado (EVA): se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo capital total anual.

Valor del mercado agregado (MVA): determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa". (p.220)

Indicador 02: sistema de información gerencial (MIS):

Bernal,C. et. al., (2018), explicaron que:

“El MIS es un sistema que utilizan las empresas para generar y proporcionar información a los directivos de forma oportuna y regular, con el propósito de contar con información confiable para la toma de decisiones. También se puede decir que los SIG o MIS son el conjunto de subsistemas razonablemente integrados los cuales se encargan de recopilar y procesar los datos para convertirlo en información que va a ser útil para optimizar la productividad de la organización en base a las decisiones de los jefes”. (p.220)

Indicador 03: técnica de administración de calidad:

Bernal,C. et. al., (2018), sostuvieron que:

“La teoría administrativa ofrece actualmente, una serie de herramientas relacionadas con el control de calidad que les permiten a los directivos garantizar resultados con calidad. Entre las técnicas de administración de calidad disponible, se mencionan las siguientes:

Círculos de calidad: equipos de personas en la empresa que se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que afectan la calidad en el trabajo.

Benchmarking: proceso continuo de evaluar los productos, servicios y prácticas comparándolos con los principales competidores líderes de la industria.

Six Sigma: método de control de calidad basado en la búsqueda continua de mejor calidad y de costos más bajos.

Normas internacionales de calidad ISO: conjunto de normas internacionales de la administración de calidad

Cadena de servicios y beneficios: herramientas para el control de la secuencia de calidad de servicio desde los empleados hasta los clientes

Gobierno corporativo: herramienta de reciente utilización en las compañías que consiste en un sistema de gobierno que busca garantizar la protección de los intereses de los dueños.

Marcador equilibrado: sistema global de control que integra los indicadores financieros tradicionales con los del servicio al cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender a crecer y ser competitiva". (p.220 y 221).

2.2.2. Variable 02: rotación de personal.

Según I.Chiavenato (2017) define que:

"La rotación de personal se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, mientras la organización aparentemente permanece igual". (p.116)

La rotación de personal es la circunstancia, donde un empleado o trabajador llega a una entidad o empresa y tras un corto tiempo se marcha. Hay puestos en las organizaciones que sufren esta particularidad todo el tiempo, ya que la gente que se desempeñan en el puesto acostumbran abandonarlo al poco tiempo, así sea porque encuentran un trabajo mejor o bien, porque son desplazadas o cambiadas de puesto.

Asimismo (Maristany, J., 2010) sostuvo que:

“La rotación es un fenómeno que da indicios sobre qué está ocurriendo con las personas en la organización. En RR.HH. llamamos rotación al movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, del empleado o por muerte. El índice ideal es cero. Es decir, no hubo ningún movimiento. Los movimientos se deben, como dijimos, a decisiones de la empresa, y a decisiones de terceros”. (p.20).

La rotación es un fenómeno que da indicios sobre qué está ocurriendo con las personas en la organización. En RR.HH. llamamos rotación al movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, del empleado o por muerte.

De igual manera (Sotomayor, A., 2015) indicó que:

“La rotación de personal en general, se refiere a la separación de la persona y que obviamente no cumplió la permanencia deseada en la organización, impactando en forma negativa en la productividad. En otro aspecto, esto se refiere a la persona que cambia de puesto internamente y la Organización Internacional del Trabajo reconoce que esta situación es grave e incide en la eficiencia”. (p. 224).

Según (Dessler, G., 2015) sostuvo que:

“La rotación (la velocidad con la que los trabajadores abandonan la empresa) varía notablemente en las diferentes industrias. Por ejemplo, la rotación en la industria de la hospitalidad y los servicios de alimentos es muy alta ya que cada año más de la mitad de los empleados abandonan su trabajo de manera voluntaria”. (p.260)

Finalmente (Coulters, R., 2010) define que:

“La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización. Puede ser un problema porque lleva a un incremento en los

costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en las rupturas laborales. Los gerentes no pueden eliminar la rotación por completo, pero desean minimizarla, especialmente entre los empleados de alto rendimiento”. (p.284)

2.2.2.1. Rotación de personal provocada

Según. (I.Chiavenato, 2017) indica que:

“Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización, para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, entonces, la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización, pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables”. (p.118)

2.2.2.2. Entrevista de separación o de salida

Como expresa (I.Chiavenato, 2017):

“La entrevista de separación constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la política de RH practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras, la aplican indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización. Nuestra posición apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones”. (p.120)

2.2.2.3. Costos primarios y secundarios de la rotación de personal

De acuerdo con (I.Chiavenato, 2017):

“Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal, pueden estar más o menos desglosados de acuerdo con el interés que tenga la organización. Pero, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que realmente importa, es que los dirigentes de la organización se hagan conscientes de las profundas repercusiones que la elevada rotación de personal puede tener no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo. Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables”. (p.123)

2.2.2.4. Cómo reducir la rotación de personal y el ausentismo

(I.Chiavenato, 2017) plantea que:

“La rotación de personal y el ausentismo, constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separan o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionando a los que faltan. Sin embargo, la causa del problema continúa indefinidamente. La tendencia actual, es atacar las causas que provocan la rotación de personal o el absentismo y no los efectos. De esta manera, se vuelve fundamental diagnosticar las causas y los determinantes”. (p.125).

2.2.2.5. Rotación de puestos

Según (Wayne, R., 2010) indicó que:

“La rotación de puestos (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave. Las organizaciones están aplicando ampliamente programas de capacitación basados en la rotación con los empleados de los niveles más bajos. Por ejemplo, se puede dar a un graduado universitario la oportunidad de probar sus habilidades en diversas áreas, como finanzas, ventas y administración de la cadena de suministro, antes de asignarle un puesto administrativo de tiempo completo dentro de la compañía”. (p.205).

2.2.2.6. Administración de la rotación voluntaria

De acuerdo con (Dessler, G., 2015):

“Para administrar y resolver la rotación voluntaria, es necesario conocer sus causas. Lo lógico es iniciar midiendo el número de trabajadores que abandonan la compañía (en particular los individuos con el mejor desempeño y con un gran potencial). La SHRM recomienda calcular la rotación de la siguiente manera “primero calcule la rotación mensual dividiendo el número de separaciones [voluntarias] durante el mes, entre el número promedio de empleados durante ese mes, y multiplicando luego por

100. Después calcule el índice de rotación anual al sumar el porcentaje de rotación de los 12 meses. Sin embargo, no es fácil determinar porque los empleados se van de forma voluntaria, las personas que se sienten insatisfechas con su trabajo son más proclives a irse de la empresa, pero las fuentes de insatisfacción son muchas y variadas”. (p. 260 y 261)

2.2.2.7. Comportamiento de la rotación de personal

Citando a (Sotomayor, A., 2015):

“La rotación de personal como una alternativa del desarrollo, pero en esta situación existe otro comportamiento que constituye uno de los factores que preocupa a una organización: es un fenómeno relativo a la separación de la persona que obviamente no cubrió la permanencia deseada y ocasionando en consecuencia impactos negativos en lo referente a la administración de recursos humanos. De acuerdo con lo anterior, la rotación involucra al personal que ingresa y permanece, y por la otra, al que se separa, desprendiéndose de ahí la tasa de rotación que representa un indicador empresarial importante para obtener la tasa de rotación que se divide en número de separaciones presentadas en un período generalmente de un mes por cien entre el número total de la fuerza de trabajo”. (p.216)

2.2.2.8. La retención: ¿qué hacer para conservar a los trabajadores?

Empleando las palabras de (Gómez, L., 2016):

“La rotación es costosa para las organizaciones. Además de los costos directos de reclutamiento, contratación y formación del nuevo talento, la rotación puede tener efectos negativos difíciles de cuantificar, la pérdida de empleados de primera línea, por ejemplo, puede tener un efecto negativo en el servicio al cliente y puede reducir la confianza de los empleados que se quedan. Además, la rotación puede suponer una pérdida de experiencia y conocimiento que es crítico para el negocio. Una forma de reducir la rotación es centrar el , desde la perspectiva de lo que se puede hacer para que los empleados se queden. El modelo empleado-equidad proporciona un

enfoque acerca de qué estrategias se pueden implantar para aumentar la retención de los empleados”. (p.255)

2.2.2.9. Tasa de rotación de nuevos empleados

(Werther, W. et al, 2019) señalan:

“El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y en algunos SOS el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal”. (p. 228)

2.2.2.10. Rotación y desempeños laboral

Desde el punto de vista (Campos, P. et al, 2019):

“La rotación, también conocida como desplazamiento o movimiento de personal, se define, en términos administrativos, como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Sin embargo, existe una rotación que constituye una opción dentro de la organización empresarial, que busca cubrir las necesidades asistenciales que surgen por factores externos y/o internos de la institución. Existen varios tipos de rotación, pero podríamos destacar la llamada rotación interna o transferencia, que ocurre mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. Se considera un aspecto positivo que las organizaciones realicen con frecuencia la rotación de puestos, ya que permite eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos.

Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave. La rotación de trabajos ayuda a reducir el desgaste del trabajo, al habilitar empleados para adquirir competencias esenciales y ampliar su conocimiento profesional”. (p.08)

2.2.2.11. Determinación de los costos de la rotación

(Bohlander G., et. al, 2018) consideran que:

“El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general, los costos se pueden dividir en tres categorías: Los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar, la disminución de la moral que experimentan en los que se quedan, y que tienen que trabajar horas extras debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para la organización”. (p.84)

2.2.2.12. Efecto de la rotación del personal en la GC

De acuerdo con (Gonzales, M. et. al, 2018):

“El proceso se inicia cuando el personal es contratado por una empresa y como resultado de ello es capacitado, en ese primer acercamiento hay una transmisión de conocimiento explícito por medio de la capacitación, sin embargo, el ciclo no es completado hasta que exista una socialización del conocimiento, por lo cual, hay un segundo paso, en donde, se da el aprendizaje a través de la experiencia laboral, momento en el cual se reafirma el conocimiento explícito, y se adquiere un nuevo conocimiento de tipo tácito que al momento de la partida del individuo se pierde, generando una pérdida importante para la empresa. Bajo el esquema del espiral del

conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento puede ser transmitido de diferentes maneras: de tácito a tácito (socialización), donde las personas se comunican y se transmiten experiencias de éxitos y fracasos en el desarrollo de sus actividades; de tácito a explícito (exteriorización) las personas discuten, reflexionan y critican sus experiencias para desarrollar conceptos a partir de metáforas y/o analogías; de explícito a explícito (combinación), se genera a través de la distribución del conocimiento recién creado por redes de la organización originando con ello conocimiento sistemático; y de explícito a tácito (interiorización) asociado al learning by doing (experiencia), creando con esto conocimiento de tipo operacional". (p.05)

2.2.2.13. Dimensión 01: índices de rotación de personal

Teniendo en cuenta a (I.Chiavenato, 2017):

“El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales. Este índice de rotación de personal expresa, un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados”. (p. 118).

El índice de rotación de personal es una medida de gestión de los recursos humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los trabajadores o deficiencias en los procesos de selección y contratación.

Indicador 01: ingresos

Citando a (I.Chiavenato, 2017):

“Las admisiones de personal en el período considerado (entradas). Es un proceso por medio del cual las empresas, se encargan de buscar perfiles de personas que encajen con las peculiaridades predominante de la organización, siendo este el primero en una serie de procesos de la moderna gestión del talento humano. La admisión de personal comienza con el

reclutamiento que es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones”. (p.118)

Indicador 02: renunciaciones

De acuerdo con (I.Chiavenato, 2017):

“Las desvinculaciones espontáneas (renunciaciones) por sustituirse. La renuncia es un acto legal unilateral, no requiere de la aprobación del contratante, bastando que este tome, conocimiento de la decisión del trabajador”. (p.118)

La renuncia es una decisión mediante la cual una persona se separa voluntariamente de su lugar de trabajo la cual puede ser informada mediante una notificación como una carta con antelación, circunstancia que sirve para llevar a cabo todos los tramites como las liquidaciones, constancias o certificados correspondientes.

Indicador 03: separaciones:

(I.Chiavenato, 2017) plantea que:

“Las desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa). Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización”. (p.118)

Las separaciones de personal son el rompimiento de relación laboral y supone, todas las actuaciones de separación entre el empleado y el puesto que ocupa en una determinada institución. El cese de labores de cualquier trabajador afectará el reclutamiento, la retención, las relaciones entre los empleados, la productividad y la

2.2.2.14. Dimensión 02: diagnóstico de las causas

Según (I.Chiavenato, 2017) indicó que:

“Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema, es precisamente medir y evaluar su funcionamiento, por medio, de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no se aprovechen bien, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feedback) que almacene, procese y recupere la información sobre el funcionamiento del sistema, y permita diagnosticar las correcciones y ajustes necesarios, así como evaluar la eficacia de esas modificaciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización”. (p.119)

Indicador 01: oportunidades de crecimiento:

(I.Chiavenato, 2017) sostiene que:

“Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización. Dar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos”. (p.207)

El crecimiento laboral es importante, tanto para el trabajador como para la organización, es decir, si permites que los trabajadores puedan mejorar sus destrezas y conocimientos mientras laboran, estarás contribuyendo a tener

un grupo de trabajo mejor capacitado para confrontar los desafíos de la economía. De esta manera las organizaciones contarán con empleados motivados para alcanzar los objetivos de la organización.

Indicador 02: políticas salariales:

(I.Chiavenato, 2017) sostuvo que:

“Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a escoger a participantes con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar más o menos el promedio del mercado, tiende a escoger a participantes conservadores en cuanto a su política salarial”. (p. 250)

En ese sentido es preciso que la organización integre políticas salariales eficientes, ordenadas y que se ajusten a sus necesidades. Al implementar una política salarial apropiada se está realizando, al mismo tiempo una medida de control interno que hará más seguro el proceso de elaboración del registro.

Indicador 03: Cultura Organizacional

(I.Chiavenato, 2017) manifestó que:

“La cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores”. (p.348)

Si la cultura organizacional es realizada de manera satisfactoria se tendría una retroalimentación de aprendizaje más eficiente, desarrollando la comunicación e interacción entre los trabajadores reduciendo la brecha entre la superioridad y los colaboradores de una organización, y por ende, se optimiza la confrontación ante la manera de cómo la empresa aborda las diferencias entre creencias, sentimientos o valores con el fin de eliminar los obstáculos.

2.2.2.15. Dimensión 03: determinación del costo de la rotación del personal

(I.Chiavenato, 2017) refiere que:

“Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que se constituyó, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia”. (p.121)

Indicador 01: costo de reclutamiento

De acuerdo con (I.Chiavenato, 2017):

“Los gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera. Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos. Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección”. (p.122)

Indicador 02: costo extra laboral

De acuerdo con (I.Chiavenato, 2017):

“Los gastos en personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante o la ineficiencia inicial del nuevo empleado. • Tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado. • Incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado. • Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado”. (p.123).

Indicador 03: costo de inversión adicional

(I.Chiavenato, 2017) sostuvo que:

“El aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados: Aumento de salarios a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, con lo que se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado de recursos humanos”. (p.123)

2.3. Definición de términos básicos

Abastecimiento. El abastecimiento es el aprovisionamiento tendiente a surtir o abastecer de materiales logísticos necesarios a una unidad económica en el tiempo, forma y calidad para el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, es la tarea logística por medio de la cual se adquieren los productos, bienes y servicios que se necesitan para la correcta operación del sistema de producción de una compañía.

Adaptación social. Es el desarrollo por el cual atraviesa una persona al cambiar su accionar, hábitos y/o prácticas, para ajustarse a las normas y/o reglas del medio o cargo donde se va a desenvolver. Es también adaptarse a los procedimientos de una organización, a la labor y al ámbito de trabajo, lo cual hace difícil dicho desarrollo, gracias a las condiciones laborales tan cambiantes y perjudiciales, presentes en muchas organizaciones.

Capacitación. Es la acción y efecto de enseñar y/o preparar a un colaborador para el cumplimiento de determinada función. Es proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y habilidades para que desarrolle totalmente sus capacidades y destrezas en una tarea o actividad, no solo se perfecciona para el trabajo, sino también para su vida personal.

Contrataciones del Estado. Es el compromiso que adquieren los entes estatales y otros (persona natural o jurídica), a fin de proveerse de bienes, servicios y

proyectos, asumiendo la retribución correspondiente con fondos del estado, y demás obligaciones derivadas de las condiciones del contrato la cual dependerá del valor total y del objeto de la contratación.

Control. Es uno de los procesos administrativos que radica en cerciorarse o comprobar que todo esté ocurriendo o se esté realizando acorde al plan establecido en las etapas tempranas del desarrollo de la gestión; según las normas emitidas y los principios establecidos, y, en función a ello se evalúe el desempeño de la organización.

Dirección. La dirección es uno de los elementos principales de la gestión en una empresa. Con este elemento se consigue la ejecución eficiente de todo lo proyectado; y, es a través de la autoridad del gestor, quien con la toma de decisiones adecuadas de manera directa, hacen que se cumplan simultánea y en forma correcta todas las disposiciones emitidas.

Eficacia. Es nivel de cumplimiento de las metas alcanzadas por medio de un plan de acción, en un plazo determinado, para lograr los objetivos. Se refiere también a la aptitud que tenemos para conseguir lo que nos proponemos, sin importar el uso que se le haya dado a los recursos, con el fin de obtener resultados.

Eficiencia. Es la relación entre los elementos usados y los logros conseguidos utilizando menos elementos para conseguir un mismo propósito o cuando el personal de una entidad logra más objetivos con los mismos o menos elementos de manera diligente. Lo que quiere decir el mejor uso y manejo de los recursos.

Gestión. Conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y autoridad de una organización. La gestión también es una sucesión de tareas que se hacen para acometer un fin planeado con anticipación. La gestión tiene relación con los trámites que se hacen con la intención de solucionar o concretar un proyecto.

Inducción. Procedimiento, mediante el cual, se adapta al nuevo trabajador con la entidad, a fin de que conozca las normas, reglamentos, cultura organizacional, políticas institucionales, y modelos de conducta, y otros ya establecidos. La inducción es una forma que utilizan las empresas para presentar nuevos

colaboradores para apoyarlos a integrarse al medio de trabajo y tener un inicio productivo.

Meritocracia. Es un elemento de mérito usado por la dirección de recursos humanos por el cual el personal llegue a obtener un mejor nivel o cargo público derivado de sus logros personales en los diferentes niveles de la administración pública y/o privada. Son criterios de valorización para los colaboradores, y de esta forma puedan llevar a cabo las funciones según sus habilidades y capacidades.

Organización. Técnicas y procedimientos que se ponen en práctica para ordenar, controlar y dirigir una organización a través de sus oficinas, recursos y métodos, con el fin de conseguir sus metas u objetivos planeados con anterioridad. Determinar precisamente las tareas de cada uno, de modo que todos sepan exactamente lo que se espera como resultado.

Plan anual de contrataciones. También llamado PAC es una herramienta de gestión, imprescindible y necesario para que las instituciones públicas puedan contratar bienes, servicios y obras, durante el año fiscal, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas comprendidos en su Plan Operativo Institucional - POI.

Planificación. Es un elemento importante dentro de la organización, necesario para concretar los fines de las instituciones, con el fin de obtener los resultados deseados, y por ende alcanzar el objetivo general. Constituye una previsión anticipada, de lo que debe hacerse, para cumplir con las metas y propósitos de la empresa.

Procedimiento. Es una sucesión específica de los trabajos o actividades señaladas en una organización, siguiendo un orden para cumplir correctamente una labor. Los procedimientos pueden estar descritos minuciosamente en un documento donde indique cada uno de los pasos a ejecutarse para llevar a cabo eficientemente las tareas encomendadas.

Proceso administrativo. Es la sucesión de fases que ayuda a las organizaciones a alcanzar los objetivos propuestos, el cual debe ser continuo y eficiente. El proceso administrativo es de gran importancia para la toma de decisiones y están orientados al logro de los objetivos claros para que el proceso sea fluido.

Retroalimentar. Es un método de control en el desarrollo de las actividades, donde como su nombre lo indica se vuelve a nutrir, en el camino con informaciones e ideas que mejoraren lo planeado, con la finalidad de obtener gradualmente mejores resultados. Facilita evaluar las fortalezas y achicar debilidades, tener en cuenta puntos positivos y negativos.

Selección de personal. Es un procedimiento utilizado por las organizaciones, con la finalidad hallar a la persona idónea para cubrir las plazas de trabajo que se necesitan. En el proceso de selección se entrevista a los postulantes, se evalúan sus condiciones y habilidades para dilucidar si son indicados para el puesto.

Servir. Es el ente que administra los recursos humanos en el sector público. Este órgano rector es el que establece y dictamina las reglas sobre la administración de recursos humanos de los servidores del sector público. Su labor primordial es la de hacer más ágil los procesos de contratación laboral de expertos en diferentes cargos laborales en entidades del estado.

Sistemas de control. Son medidas dictadas con la finalidad de obtener informaciones que, aplicadas posteriormente servirán para tomar decisiones y controlar las diferentes etapas del desarrollo empresarial, respecto de lo planeado; buscando eficacia y eficiencia en la labor del personal y en todos los entes de la organización.

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

HG. El control administrativo impacta en la rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María – 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1. Los tipos de control administrativo impactan en la rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María – 2020.

HE 2. Los elementos básicos del proceso del control administrativo impactan en la rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020.

HE 3. Las herramientas del control administrativo impactan en la rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

Variables 01. Control administrativo

(Bernal,C. et. al., 2018) indicaron que:

“El control administrativo es valuar y retroalimentar las acciones de las organizaciones en funcionalidad de lo planificado. El control es parte integral del desarrollo administrativo. Sin proyectos, organización y dirección, el control es improbable, gracias a que se ejecuta sobre lo planificado y sobre causas establecidas u ordenadas con anterioridad”. (p.211).

Variables 02. Rotación de personal

Según (I.Chiavenato, 2017) sostuvo que: “La rotación de personal se define la oscilación de personal entre una organización y su ambiente, en otro contexto, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, mientras la organización supuestamente continúa de pie e igual”. (p.116)

3.2.2. Definición de operacionalización

Variables 01. Control administrativo

El control administrativo es un proceso que está encaminado a evaluar y retroalimentar las actividades de la organización. Se midió a través de un cuestionario, a partir del análisis de las dimensiones tipos de control, elementos básicos del proceso de control administrativo y herramientas del control administrativo.

Variables 02. Rotación de personal

Las razones de la salida y/o movimiento del personal en una organización, se midió por medio de un cuestionario desde la exploración de las dimensiones: índice de rotación, separaciones y determinación del valor.

3.3. Tipo y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de investigación

Behar, D. (2018) sostuvo que:

Esta clase de investigación además recibe el nombre de práctica, activa, dinámica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de la sabiduría que se alcanza. La investigación aplicada está íntimamente enlazada con la investigación básica, ya que es dependiente de los resultados y progresos de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada necesita de un marco teórico. Busca confrontar la teoría con la verdad. Es el estudio y aplicación de la exploración a inconvenientes concretos, en situaciones y particularidades concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación

rápida y no al avance de teorías. La investigación aplicada, movida por el espíritu de la exploración elemental, ha enfocado la atención sobre la satisfacción de teorías. Se apunta a resultados inmediatos y se halla interesada en el progreso de los individuos implicados en el desarrollo de la investigación. (p. 20).

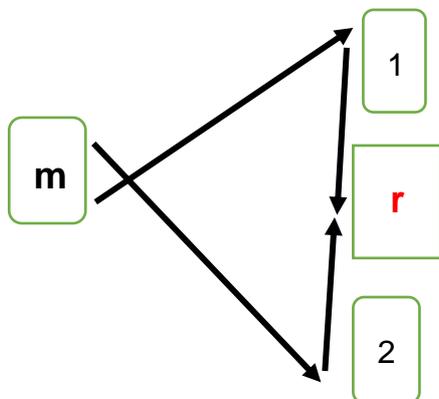
3.3.2. Nivel de investigación

Descriptivo

Según Gómez, M. (2016) sostiene que: el nivel de estudio pertenece al descriptivo porque se detalla situaciones, eventos y hechos. Lo que quiere decir ¿cómo es? y ¿cómo se presenta determinado fenómeno? El estudio descriptivo ha buscado detallar las propiedades, las particularidades y los aspectos reveladores del fenómeno que se somete a estudio. (p.75).

Correlacional

Citando a Gómez, M. (2016) indica: correlacional porque este tipo de estudios tiene como objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). (p.76).



Donde

m = muestra

01 = Control administrativo

02 = Rotación de personal

r = relación entre las variables

Tabla 1.
Valores de la prueba de correlación de Pearson

Valores	Lectura
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90	Correlación alta
De 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: Tomado de Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación Educativa. Madrid: Muralla.

3.3.3. Método de Investigación

Gómez, M. (2016) plantea que: el método de investigación cuantitativa, es aquella que cuantifica y contribuye a comprobar numéricamente una teoría que se tiene para exponer algo. Este método se relaciona con las encuestas con preguntas cerradas a determinadas alternativas. En esta parte del informe se debe describir cómo se ha llevado a cabo la investigación, además de indicar el enfoque.

3.4. Diseño de la investigación

3.4.1. Diseño no experimental

De acuerdo con Gómez M. (2016) el diseño aplicado fue no experimental ya que esta se define como la investigación que se ejecuta sin manejar deliberadamente las variables. Lo que hicimos fue ver fenómenos así como se dieron en su contexto natural para luego analizarlos. En la investigación no experimental no es posible conceder aleatoriamente a los competidores o tratamientos. En un estudio no experimental no se constituye, ninguna circunstancia, sino que se observan situaciones que ya están, no provocadas intencionalmente por el investigador. (p.92 -93).

3.4.2. Enfoque de la investigación

Gómez M. (2016) indica que: el enfoque se sitúa en la ruta cuantitativa dado que se efectuó en su esencia el cuantificar y aportar evidencia numérica, de carácter neutral a partir de la información acopiada los que se muestran en porcentajes, frecuencias y niveles. (p.74)

3.4.3. Corte transversal

Gómez M. (2016) plantea que: además, se acopia y recolectan datos en un solo instante, en un tiempo único en un tiempo preciso como lo fue el año 2020 motivo por el cual se aplicó el diseño trasversal. El objetivo fue detallar las variables y analizar su incidencia o interrelación en un instante en particular. (p.93).

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población presentada en esta investigación, estuvo compuesta por el personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María, año 2020 que suman un total de 35 trabajadores.

Según Pimienta J. (2018) sostiene que: la población como el grupo, conformado por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte del objeto de la investigación y, en un espacio y tiempo determinado, que tienen características semejantes y observables. (p.59).

3.5.2. Muestra censal

Una muestra es un subconjunto selecto de la población que se originó en esta investigación de tesis.

Según Hernández-Sampieri, R. (2018) sostiene que: la población es el subgrupo en el que todos los elementos de esta tienen la misma oportunidad de ser seleccionados, a través de una selección aleatoria de las unidades del muestreo. (p.200).

Dado que la población es pequeña se trabajó con una muestra censal. El total de trabajadores para la presente muestra estuvo conformada por 35 todos de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del distrito de Jesús María.

3.5.3. Muestreo

El muestreo es el método que consiste en obtener el tamaño de muestra para esta investigación.

Grasso, L. (2015) sostiene que: el muestreo tiene un alto grado de importancia en una encuesta tanto cuando se intenta únicamente alcanzar un panorama de, entre otras cosas, las diferentes posiciones con relación a una cuestión. El método de muestreo debe proveer las máximas garantías de representación. (p.73).

Según Ñaupas et.al (2014), el muestreo como técnica, posibilita el trabajo de investigación, por cuanto facilita ahorrar elementos de tiempo, dinero y esfuerzos. Como se sabe no es requisito hacer una investigación con la gente total, más que nada cuando el universo o población es muy grande, a nivel de territorio o país. El asunto está en elegir el procedimiento de muestreo más correcto a la conjetura de investigación, para conseguir una muestra representativa. (p. 246).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica de recolección de datos

Técnica: la encuesta

Para la actual investigación se utilizó la técnica de encuesta, con la cual se consiguió información de los trabajadores de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del distrito de Jesús María - 2020.

Según Pimienta, J. (2018) indica que: esta técnica radica en la preparación de un cuestionario, conformado por un grupo de preguntas estandarizada, es decir ajustadas, a un modelo o norma común, para comprender la opinión de un conjunto de individuos. (p.61).

3.6.2. Instrumento de recolección de datos

Instrumento: cuestionario

En esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario para las variables control administrativo y rotación de personal, siendo un componente base para la elaboración de la encuesta.

Según Pimienta, J. (2018) manifiesta que: el cuestionario se basa en el grupo de preguntas organizadas, con la intención de conseguir información en relación al tema o fenómeno de estudio.

Titulo:	Cuestionario sobre control administrativo y su impacto en la rotación de personal
---------	---

Ficha técnica:	
Autor:	Roxani Elizabeth Caballero Ycaza
Institución:	Universidad Privada Telesup
Año:	2020
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Duración	20 minutos
Cantidad de preguntas:	36 preguntas
Ámbito de aplicación:	Personal de la Subgerencia de abastecimiento de una entidad del estado de Jesús María
Forma de administración:	Encuesta virtual

Escala de Liker

Según Gómez, M. (2016), indica que: la escala tipo Likert, se basa en el conjunto de aseveraciones o juicios, con posibilidad de respuesta cerrada, para medir la reacción de los sujetos. (p.126)

Para darle confiabilidad y validez a esta escala, es preciso haberse proyectado las siguientes escalas de medición: Muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo, que se describieron para cada una de las preguntas del cuestionario.

Tabla 2.*Calificación y evaluación del cuestionario de control administrativo*

Alternativas	Puntuación	Afirmación
N	1	Nunca
CN	2	Casi nunca
A	3	A veces
CS	4	Casi siempre
S	5	Siempre

Fuente: elaboración Propia

3.6.3. Validez del instrumento

Gómez, M. (2016) refiere que: la validez es el nivel en que un instrumento verdaderamente mide la variable que procura medir. (p.119).

Se comprobó la validez de los instrumentos de medición de las variables y sus respectivas dimensiones e indicadores a través del juicio de expertos, quienes analizaron cada pregunta de manera íntegra y minuciosa, evaluando la relación que existe con el tema elegido estando dispuestas para su utilización.

Tabla 3.*Validación de juicio de expertos*

Experto	Validador	Nivel de aplicación
Mg. Jhon Hayrol Falconi Atoche	Temático	Aplicable
Mg. Michel Jaime, Mendez Escobar	Metodólogo	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.
Confiabilidad del instrumento control administrativo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	18

La confiabilidad obtenida con el instrumento de escala multidimensional de control administrativo en la presente investigación es de 0,953, lo que quiere decir que hay una confiabilidad alta.

Tabla 5.
Confiabilidad del instrumento rotación de personal

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	18

La confiabilidad obtenida con el instrumento de escala de rotación de personal en la presente investigación es de 0,742, lo que quiere decir que hay una confiabilidad fuerte. Los resultados obtenidos se pueden confirmar con la confiabilidad hallada en el análisis ítem por ítem.

Análisis de fiabilidad:

Tabla 6.
Escala de interpretación de la confiabilidad

Interpretación	Escala		
Alta confiabilidad	0.9	a	8
Fuerte confiabilidad	0.36	a	0.89
Moderada confiabilidad	0.5	a	0.35
Baja confiabilidad	0.08	a	0.69
No es confiable	-8	a	0

Fuente: Pino (1982). Estadística. Lima: INIDE

3.7. Métodos de análisis de datos

La información se analizó haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial, con el fin de analizar y efectuar la interpretación de los resultados. Mediante el programa estadístico informático SPSS versión 25, con tablas de frecuencia, porcentaje y contingencias.

Gómez, M. (2016) refiere que: para que un análisis descriptivo esté terminado, deben integrarse tres partes, que, más allá de que se consiguen procesando datos de forma diferente, en el momento de exhibir los resultados, siendo necesario que se interpreten de forma conjunta. (p. 140)

De igual modo, sugiere que la estadística inferencial es más allá de detallar las distribuciones de las variables dentro de una población, sino que se quieren generalizar los resultados que se consiguieron en la muestra a la población o el universo. (p.144)

3.8. Aspectos éticos

Para el informe de investigación se tomó mucho cuidado en los aspectos éticos, de acuerdo con la autenticidad de los resultados por la confiabilidad de los datos brindados por la subgerencia de abastecimiento de una entidad del distrito de Jesús María, respetando siempre los derechos de los encuestados salvaguardando su identidad, respeto propiedad intelectual; la dignidad de la persona sin la discriminación de etnia, política, religión, así como el respeto por el medio ambiente y la biodiversidad; a quienes se les brindó la información adecuada y necesaria en relación al proyecto de tesis, así como los beneficios que brindara dicha investigación para la institución.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 7.
Niveles de variable control administrativo

Control administrativo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	16	45,7
	MEDIO	12	34,3
	ALTO	7	20,0
	Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario Propio

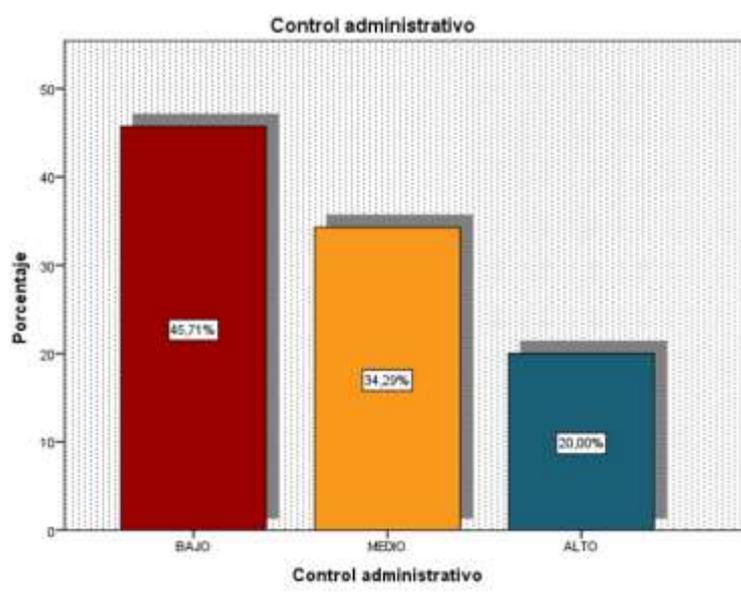


Figura 1. Niveles de control administrativo

En la tabla 7 y figura 1 se observa, que, de los 35 trabajadores, 16 de ellos manifiestan percibir bajos niveles (45.71%) del control administrativo en la entidad, mientras que 7 de los trabajadores (20%) manifiestan percibir un nivel alto de control administrativo en la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María.

Tabla 8.
Niveles de rotación de personal

Rotación de personal			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	16	45,7
	MEDIO	13	37,1
	ALTO	6	17,1
	Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario Propio

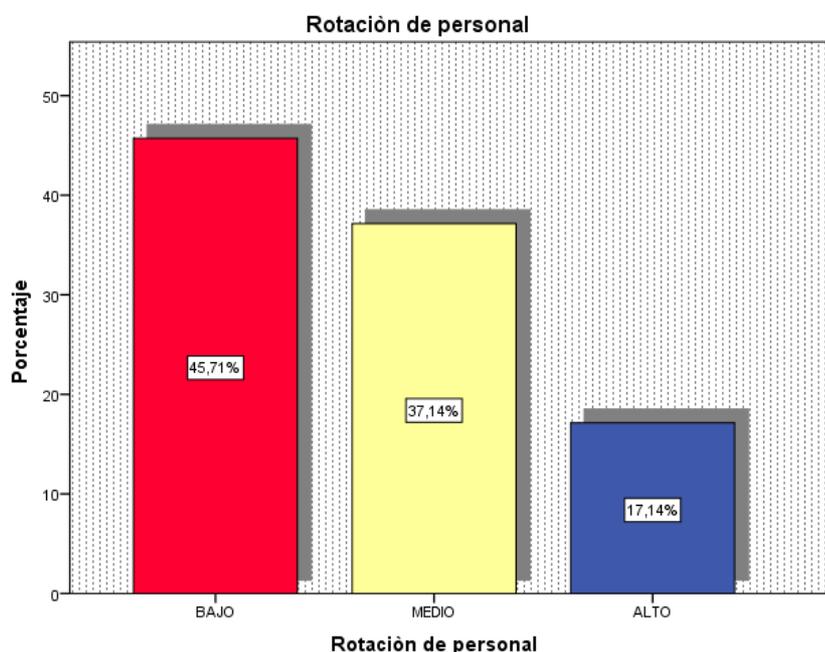


Figura 2. Niveles de rotación de personal

En la tabla 8 y figura 2 se observa, que, de los 35 trabajadores, 16 de ellos manifiestan percibir bajos niveles (45.71%) de rotación de personal en la entidad, mientras que 6 de los trabajadores (17.14%) manifiestan percibir un nivel alto de rotación de personal en la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María.

Tabla 9.
Niveles de tipos de control administrativo

Tipos de control administrativo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	14	40,0
	MEDIO	14	40,0
	ALTO	7	20,0
	Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario Propio

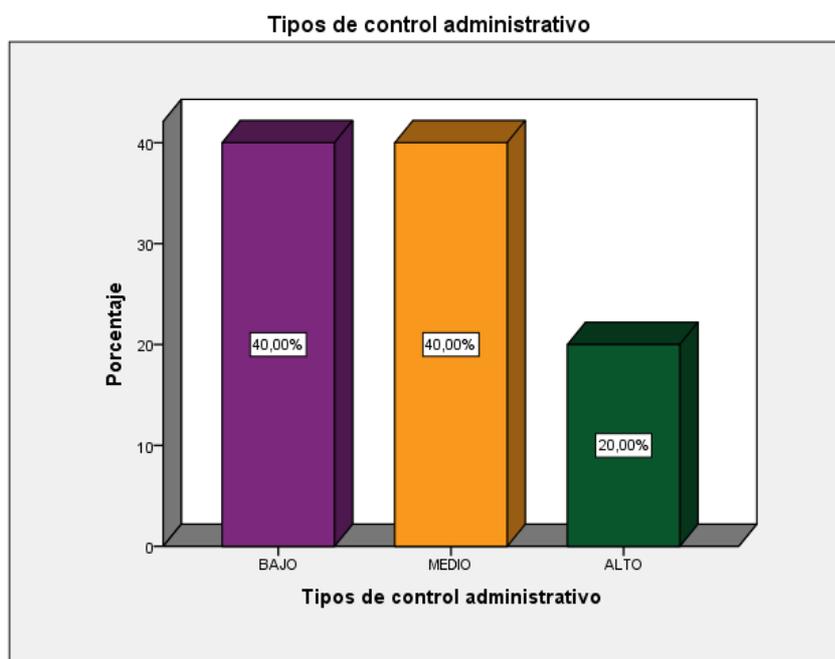


Figura 3. Niveles de tipos de control administrativo

En la tabla 9 y figura 3 se observa, que, de los 35 trabajadores, 14 de ellos manifiestan percibir bajos niveles (40.00%) de tipos de control administrativo en la entidad, mientras que 7 de los trabajadores (20.00%) manifiestan percibir un nivel alto de tipos de control administrativo en la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María.

Tabla 10.

Niveles de elementos básicos del proceso de control administrativo

Elementos básicos del proceso de control administrativo			
	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	BAJO	17	48,6
	MEDIO	8	22,9
	ALTO	10	28,6
	Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario Propio



Figura 4. *Niveles de elementos básicos del proceso de control administrativo*

En la tabla 10 y figura 4 se observa, que, de los 35 trabajadores, 17 de ellos manifiestan percibir bajos niveles (48.57%) de elementos básicos del proceso de control administrativo en la entidad, mientras que 10 de trabajadores (28.57%) manifiestan percibir un nivel alto de elementos básicos de control administrativo en la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María.

Tabla 11.
Niveles de herramientas de control administrativo

Herramientas de control administrativo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	16	45,7
	MEDIO	14	40,0
	ALTO	5	14,3
	Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario Propio

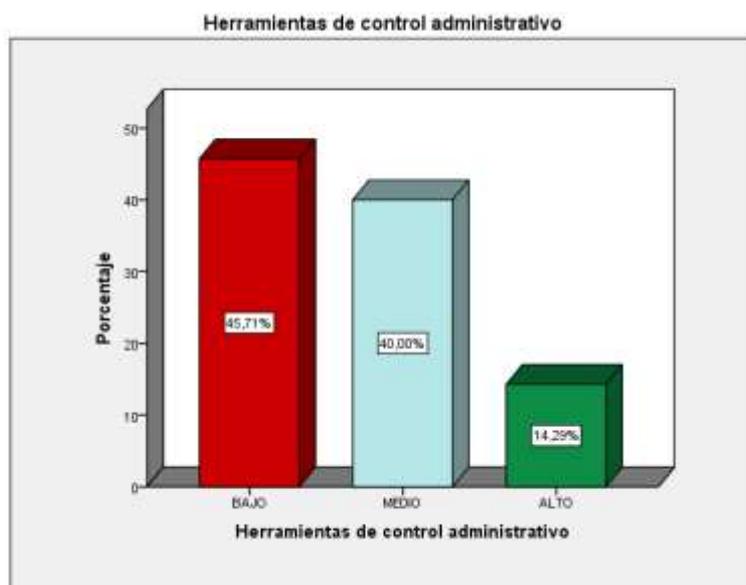


Figura 5. Niveles de herramientas del control administrativo

En la tabla 11 y figura 5 se observa, que, de los 35 trabajadores, 16 de ellos manifiestan percibir bajos niveles (45.71%) de herramientas de control administrativo en la entidad, mientras que 5 de los trabajadores (14.29%) manifiestan percibir un nivel alto de herramientas de control administrativo en la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Prueba de hipótesis general

- H0.** El control administrativo no impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020
- H1.** El control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020

Tabla 12.

Prueba de hipótesis de correlación de control administrativo

Correlaciones			
		Control administrativo	Rotación de personal
Control administrativo	Correlación de Pearson	1	,500**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	35	35
Rotación de personal	Correlación de Pearson	,500**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	35	35

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

Fuente: *Elaboración propia según matriz de datos*

En la tabla 12, se observa la relación entre las variables determinadas por la correlación de Pearson $p= 0.500$, lo cual significa que existe una correlación moderada entre las variables, frente al $p= 0,002 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1:

- H0.** Los tipos de control administrativo no impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020
- H1.** Los tipos de control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del EEstado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

Tabla 13.

Prueba de hipótesis de correlación de la rotación de personal con tipos de control administrativo

Correlaciones			
		Rotación de personal	Tipos de control administrativo
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	,452**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	35	35
Tipos de control administrativo	Correlación de Pearson	,452**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	35	35

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

Fuente: *Elaboración propia según matriz de datos*

En la tabla 13, se observa la relación entre las variables determinadas por la correlación de Pearson $p= 0.452$, lo cual significa que existe una correlación moderada entre las variables, frente al $p= 0,006 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: los tipos de control administrativo de control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2:

- H0.** Los elementos básicos del proceso de control administrativo no impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020
- H1.** Los elementos básicos del proceso de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

Tabla 14.

Prueba de hipótesis de correlación de la rotación de personal y elementos básicos del proceso de control administrativo

Correlaciones			
		Rotación de personal	Elementos básicos del proceso de control administrativo
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	,451**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	35	35
Elementos básicos del proceso de control administrativo	Correlación de Pearson	,451**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	35	35

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

Fuente: *Elaboración propia según matriz de datos*

En la tabla 14, se observa la relación entre las variables determinadas por la correlación de Pearson $p= 0.451$, lo cual significa que existe una correlación moderada entre las variables, frente al $p= 0,007 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Los elementos básicos del proceso de control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3:

- H0.** Las herramientas de control administrativo no impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020
- H1.** Las herramientas de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

Tabla 15.

Prueba de hipótesis de correlación de la rotación de personal y herramientas de control administrativo

Correlaciones			
		Rotación de personal	Herramientas de control administrativo
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	,501**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	35	35
Herramientas de control administrativo	Correlación de Pearson	,501**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	35	35

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

Fuente: *Elaboración propia según matriz de datos*

En la tabla 15, se observa la relación entre las variables determinadas por la correlación de Pearson $p= 0.501$, lo cual significa que existe una correlación moderada entre las variables, frente al $p= 0,002 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Las herramientas de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima. 2020.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados estadísticos encontrados en la prueba de alfa de Cronbach, para encontrar y medir el nivel de confiabilidad del cuestionario de 36 preguntas que se efectuó a 35 trabajadores administrativos de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima, 2020, en el cual se determinó que existe una correlación moderada entre las variables control administrativo y rotación de personal, con un nivel de confiabilidad 0,953 y 0,742 respectivamente el cual se empleó en la presente investigación, que tuvo como objetivo determinar ¿cómo el control administrativo impacta en la rotación de personal?.

Con la elaboración de la base de datos, se trabajó un cuadro de resumen general a nivel de porcentaje y frecuencia con las respuestas conseguidas en la encuesta realizada donde se rechaza la hipótesis nula y se aceptan las hipótesis alternas de la actual investigación.

Esta investigación consistió en hacer contribuciones en cuanto a la variable control administrativo, sus tres dimensiones 1, tipos de control administrativo; dimensión 2, elementos básicos del proceso de control administrativo; dimensión 3, herramientas del control administrativo. La segunda variable rotación de personal, con la dimensión 1, índice de la rotación de personal; dimensión 2, diagnóstico de las causas de la rotación de personal y dimensión 3, determinación del costo de la rotación de personal. La población encuestada en el presente estudio fue de 35 trabajadores administrativos de la subgerencia de abastecimiento los cuales permitieron obtener resultados de correlación entre las variables control administrativo y rotación de personal con un sig. que permitió aceptar la hipótesis alterna realizada en el presente trabajo de investigación.

A nivel de la hipótesis general, se observa que la significancia obtenida es de (Sig.= 0,002) es menor al valor teórico $p < 0.05$; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe correlación y que el control administrativo impacta en la rotación de personal. Se logró una correlación r : de (0,500) siendo esta relación de tipo positiva y de grado moderado, según Bisquerra (2009). Lo cual quiere decir que, aquellos trabajadores que presentan mayores niveles de control

administrativo, presentan mayores niveles de rotación de personal. Donde se puede apreciar las dificultades que existe en el proceso de control en la subgerencia de abastecimiento y que repercute en el personal.

Portocarrero (2019) en términos generales menciona que “a mayor control administrativo el logro de los objetivos será mayor”.

Según (Bernal,C. et. al., 2018) indica que:

El control administrativo es evaluar y retroalimentar las actividades de la organización o compañía en función de lo planeado. El proceso de control es parte integrante del proceso administrativo. Sin planes, sin organización, y sin dirección el control es imposible, debido a que se realizó sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos. (p.211)

Asimismo, para la hipótesis 1, se observa que la significancia es de (Sig.= 0,006) es menor al valor teórico esperado $p < 0,05$; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe correlación entre la dimensión tipos de control administrativo e impacta en la rotación de personal. Se logró una correlación r : de (0.452) siendo esta relación de tipo positiva y de grado moderado según Bisquerra (2009). Mostrándose que aquellos trabajadores que poseen mayores niveles de la dimensión tipos de control administrativo, muestran mayores niveles de rotación de personal. Se debe tener en cuenta que se evidenciaron debilidades en los métodos para medir el rendimiento y resultados, tomando las medidas correctivas y retroalimentar las actividades, a fin de que ello, impacte en los trabajadores.

De otro lado, para la hipótesis específica 2, se observa que la significancia obtenida en esta relación (Sig. = 0,007) es menor al valor teórico esperado $p < 0,05$; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe correlación entre la dimensión elementos básicos del proceso de control administrativo e impacta en la rotación de personal. Se obtuvo una correlación r : de (0,451) siendo esta una relación positiva y de grado moderado según Bisquerra (2009). Demostrándose que aquellos trabajadores que poseen mayores niveles de la dimensión elementos básicos del proceso de control administrativo, presentan mayores niveles de rotación de personal. En este punto se revela la carencia de supervisión de las

actividades realizadas que le permita evaluar y determinar los resultados obtenidos de las actividades planeadas de la mano y con apoyo del personal.

Del mismo modo, para la hipótesis específica 3, se observa que la significancia conseguida en esta relación (Sig. = 0,002) es menor al valor esperado $p < 0,05$; por lo que, se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que existe correlación entre la dimensión herramientas de control administrativo e impacta en la rotación de personal. Se obtuvo una correlación r : de (0,501) siendo esta una relación positiva y de grado moderado según Bisquerra (2009). Probándose que aquellos trabajadores que poseen mayores niveles de la dimensión herramientas de control administrativo, presentan mayores niveles de rotación de personal. Se observa que existe una falla al no considerar reuniones con los equipos de trabajo, y resolver los problemas que afectan la calidad del trabajo y que es percibida por los trabajadores.

Asimismo, (Munch, L., 2018) refiere que:

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que proporcionen la misma satisfacción, de los clientes del personal de la sociedad del entorno y de los accionistas para cumplir con la misión de la organización. (p.174)

(I.Chiavenato, 2017) indicó que:

“Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logran esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es, precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos, no se aprovechen bien, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático

(feedback) que almacene, procese y recupere la información sobre el funcionamiento del sistema y permita diagnosticar las correcciones y ajustes necesarios, así como evaluar la eficacia de esas modificaciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización". (p.119)

Finalmente, podemos decir que, si se mejoran los procesos de control, las fallas y los errores serán detectados a tiempo, lo que les permitirá tomar las mejores decisiones para el logro de los objetivos y metas trazadas en las instituciones, siempre considerando que estos serán conseguidos de la mano, con la integración y el apoyo del personal, buscando en lo posible la permanencia de los trabajadores talentosos y competentes que ayudarán a la mejora continua y al éxito de la gestión.

VI. CONCLUSIONES

- Primera. Objetivo general, se concluye que hay un nivel de correlación significativa moderada ($r=0.500^{**}$) determinándose una correlación positiva de cómo el control administrativo impacta en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.01 y $p<0.05$.
- Segunda. Objetivo específico 1, se determinó que existe un nivel de correlación significativa moderada ($r=0.452^{**}$) habiendo una correlación positiva determinando cómo los tipos de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.01 y $p<0.05$.
- Tercera. Objetivo específico 2, se diagnosticó que se tiene un nivel de correlación significativa moderada ($r=0.451^{**}$) siendo una correlación positiva determinándose cómo los elementos básicos del proceso de control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.01 y $p<0.05$.
- Cuarta. Objetivo específico 3, se resolvió que hay un nivel de correlación significativa moderada ($r=0.501^{**}$), teniendo una correlación positiva determinándose cómo las herramientas del control administrativo impactan en la rotación de personal de la subgerencia de abastecimiento de una entidad del Estado del distrito de Jesús María – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.01 y $p<0.05$.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera. De acuerdo con estudio realizado, y debido a que existe una correspondencia moderada entre el control administrativo y la rotación de personal, se recomienda a la subgerente y supervisor de abastecimiento, plantear dentro del proceso de control administrativo estrategias de evaluación al personal que permita preservar a los mejores talentos, y con ello, reducir la rotación de personal con el cambio de jefatura, lo que redundará en beneficio de la organización.
- Segunda. Se recomienda elaborar un plan de acción que determine los lineamientos que deben seguir los colaboradores, posteriormente, llevar a cabo el proceso de supervisión de las actividades realizadas, implementando modelos o patrones que le permitan evaluar y determinar los resultados obtenidos de las actividades planeadas. Asimismo, una vez definidos los resultados se deben subsanar los posibles procesos deficientes con la integración, y el apoyo del personal dándoles la importancia y valor a sus opiniones lo que derivará en un mayor nivel de satisfacción por parte del personal.
- Tercera. Determinar cuáles son los objetivos organizacionales y luego establecer estándares con la finalidad de poder medir los resultados obtenidos por la organización en comparación con los estándares previamente establecidos. Posteriormente, se deben evaluar los resultados obtenidos, y en base a ellos, tomar las acciones pertinentes, buscando en lo posible la permanencia de los trabajadores que tengan potencial para la mejora continua en la calidad del servicio, a fin de que las entidades cumplan con los objetivos trazados.
- Cuarta. Implementar el uso de herramientas de control administrativo, los cuales permitan detectar las fallas y/o errores que limiten el buen funcionamiento y desempeño de las actividades y funciones del área, gestionando reuniones semanales con los equipos de trabajo para poder resolver los problemas que afectan la calidad del trabajo,

debiendo contar con un sistema de información oportuna que recopile y procese los datos para convertirla en información que pueda ser más útil, y con ello, evitar el gasto adicional que implica la rotación de personal constante, presente dentro de las entidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, O. (2016). *Fundamentos de la Administración de Empresas*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Arauco, L. (2019). Control administrativo y efectividad organizacional de una Procuraduría Pública. (Tesis de pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima: Perú.
- Behar, D. (2018) – *Metodología de la Investigación* – Editora Shalom – Colombia
- Bernal, C. et. al. (2018). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Bohlander G., et. al. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Bueno, R. et. al. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. Mexico: UAS/DGEP.
- Campos, P. et al. (2019). *Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado*. Lima: Artículo de Investigación - Revista Cuidarte.
- Cepeda, K. (2020). El salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: El caso de una empresa transnacional del sector de servicios. (Tesis de Post grado), Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis de Potosí: Mexico.
- Chiavenato, I. (2017). *El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Coulters, R. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

- Donayre, J. (2017). Control administrativo y competencias laborales del área de operaciones externas de una empresa de caudales. (Tesis de pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima: Perú.
- Espichan, W. (2017). La rotación de personal y su relación con el clima laboral del Hipermercado Plaza Veja, sede Real Plaza – Trujillo, periodo 2016. (Tesis de pregrado), Universidad Privada del Norte, Lima: Perú.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows - step by step: A simple guide and reference. 11.0 - update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Gómez, M. (2016) – Introducción a la Metodología de la Investigación Científica – Editorial Brujas – Argentina
- González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A.
- González, M. et. al. (2018). *Los efectos de la Rotación de Personal en la Gestión del Conocimiento de las empresas en Mexico*. Mexico: Revista Científica - Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Grasso, L. (2016) – *Encuestas – Elementos para su diseño y análisis* – Editorial Brujas – Argentina
- Hernández-Sampieri, R (2018) - *Metodología de la Investigación* – Editorial McGraw-Hill Interamericana – México
- Huairé, E. et. al (2017) – *Manual de la Metodología de la Investigación* – Enfoque por Competencias – Fondo Editorial USIL – Perú
- Jones, G. et. al. (2010). *Administración Contemporánea*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. (2017). *Elementos de administración - Un enfoque internacional y de innovación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Marco, F. et. al. (2016). *Introducción a la Gestión en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Maristany, J. (2010). *Tratado de Recursos Humanos*. EEUU: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Meza, B. y Escola, M. (2020). Clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal de la empresa estrategias y mercado. (Tesis de Pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito: Ecuador.
- Munch, L. (2018). *Administración - Gestión Organizacional, enfoques y procesos Administrativos*. Pearson.
- Ñaupas, H. (2018) – *Metodología de la Investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis* – Ediciones de la U – Colombia
- Paredes, A. (2020). Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla. (Tesis de Post Grado), Universidad de la Costa – C.U.C.; Barranquilla: Colombia.
- Pimienta, J. (2018) – *Metodología de la Investigación* – Editorial Pearson Educación – México.
- Portocarrero, L. (2019). Control administrativo y efectividad organizacional en una empresa de reparaciones de embarcaciones del Callao. (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Lima: Perú.
- Salazar, B (2019). Rotación de personal y productividad en los trabajadores de Sedapal, Oficina Comercial Comas. (Tesis de Pregrado), Universidad César Vallejo, Lima: Perú.
- Sotomayor, A. (2015). *Administración de Recursos Humanos - Su proceso organizacional*. México: Editorial Universitaria AUNL.
- Stephen, R. et. al. (2018). *Administración*. Pearson.
- Villanueva, R (2019). Control Administrativo para la empresa Su Libro S.A. de la ciudad de Babahoyo. (Tesis de Pregrado), Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo: Ecuador.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Werther, W. et al. (2019). *Administracòn de los Recursos Humanos - El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Zambrano, H. (2018). Diseño de un modelo de control administrativo de la microempresa Serigrafia Kelldan. (Tesis de Pregrado), Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil: Ecuador

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
Control Administrativo y su impacto en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología.
	Control Administrativo y su impacto en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Como el Control Administrativo impacta en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Determinar como el Control Administrativo impacta en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	El Control Administrativo impacta en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Control Administrativo	Tipos de control administrativo	Control preventivo	P1- P2
Control concurrente							P3 -P4	
Control retroalimentación							P5-P6	
Elementos Básicos del proceso de control Administrativo						Medición de Resultados	P7-P8	
						Comparación de los resultados	P9-P10	
						Evaluación de los resultados	P11-12	
Herramientas del control Administrativo						Herramientas financieras	P13-14	
						Sistema de Información Gerencial	P15-16	
						Técnica de Administración de Calidad	P17-18	
Problemas Específicos		Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Rotación de Personal	Índice de la Rotación de Personal	Ingresos	P19-20	
Como los Tipos de Control Administrativo y su impacto en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020		Determinar cómo los Tipos de Control Administrativo impacta en la Rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Los Tipos de Control Administrativo impacta en la Rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020			Renuncias	P21-22	
						Separaciones	P23-24	
	Diagnóstico de las causas de la Rotación de Personal					Oportunidades de Crecimiento	P25-26	
Como los Elementos básicos del proceso de Control Administrativo y su impacto en las Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Determinar cómo los Elementos básicos del proceso del Control Administrativo impacta en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Los Elementos básicos del proceso del Control Administrativo impacta en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Políticas salariales	P27-28				
			Cultura organizacional	P29-30				
Como las Herramientas Control Administrativo y su impacto en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Determinar cómo las Herramientas del Control Administrativo impacta en la Rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Las Herramientas del Control Administrativo impacta en la Rotación de Personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una Entidad del Estado, Jesús María - 2020	Determinación del costo de la Rotación de Personal	Costo Reclutamiento	P31-32			
				Costo Extralaboral	P33-34			
				Costo de Inversión adicional	P35-36			

Anexo 2: Operacionalización de variable Control Administrativo

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Control Administrativo	<p>Según Bernal, et. al (2018) indicaron que: El Control Administrativo es evaluar y retroalimentar las acciones de las organizaciones en funcionalidad de lo planificado.</p> <p>El control es parte integral del desarrollo administrativo. Sin proyectos, organización, y dirección el control es improbable, gracias a que se ejecuta sobre lo planificado y sobre causas establecidas u ordenadas con anterioridad. (p.211)</p>	<p>El control administrativo es un proceso que está encaminado a evaluar y retroalimentar las actividades de la organización. Se midió a través de un cuestionario a partir del análisis de las dimensiones tipos de control, elementos básicos del proceso de control administrativo y herramientas del control administrativo.</p>	<p>1. Tipos de Control Administrativo</p> <p>2. Elementos Básicos del Proceso de Control Administrativo</p> <p>3. Herramientas del Control Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Control Preventivo - Control Concurrente - Control Posterior - Medición de Resultados - Comparación de Resultados - Evaluación de Resultados - Herramientas Financieras - Sistema de información Gerencial - Técnicas de Administración de Calidad 	<p>1=Nunca</p> <p>2=Casi Nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p>

Fuente: Elaboración propia

Operacionalización de variable Rotación de Personal

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Rotación de Personal	<p>Según Chiavenato (2017) indica:</p> <p>La rotación de personal se define la oscilación de personal entre una organización y su ambiente, en otro contexto, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, mientras la organización supuestamente continúa de pie e igual. (p.116)</p>	<p>Las razones de la salida y/o movimiento del personal en una organización, se midió por medio de un cuestionario desde la exploración de las dimensiones: índice de rotación, separaciones y determinación del valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Índice de Rotación de Personal Diagnóstico de las causas de la Rotación de Personal Determinación del Costo de la Rotación de Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Renuncias - Separaciones - Oportunidades de crecimiento - Políticas Salariales - Cultura Organizacional - Costo de Reclutamiento - Costo Extralaboral - Costo de Inversión Adicional 	<p>1=Nunca</p> <p>2=Casi Nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Instrumento

INSTRUCCIONES: La encuesta busca recoger información respecto al “Control administrativo y su impacto en la rotación de personal de la Subgerencia de Abastecimiento de una entidad del estado en Jesús María”. A continuación, se encontrará una serie de preguntas sobre las cuales debe afirmar marcando con una X según corresponda. Lee con atención; responde las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE REPUESTA:

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

Variables 01. Control Administrativo

Dimensión 01. Tipos de Control						
Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Indicador 01. Control Preventivo						
1.	¿Considera que el jefe inmediato toma decisiones en base a la información del control preventivo para obtener mejores resultados?					
2.	¿Estima de que los trabajadores cuentan con información oportuna y confiable sobre las actividades planeadas?					
Indicador 02. Control Concurrente						
3.	¿Considera que durante la ejecución de las actividades se realiza la supervisión de los procesos de manera continua?					
4.	¿Considera que el supervisor cuenta con acciones inmediatas cuando observa retrasos en la ejecución de las actividades?					
Indicador 03. Control Posterior						
5.	¿Considera que el supervisor del área se preocupa por utilizar la información del control posterior para realizar cambios sobre las actividades planeadas?					

6.	¿Al finalizar las labores se realiza un informe para evaluar la eficacia de resultados obtenidos respecto de los previstos?						
Dimensión 02. Elementos Básicos del Proceso de Control Administrativo							
Indicador 01: Medición de los Resultados							
7.	¿Con frecuencia se realiza la medición de resultados para garantizar que los plazos de ejecución de las actividades se cumplan en el tiempo previsto?						
8.	¿Considera que el jefe inmediato cuenta con indicadores para medir los resultados esperados?						
Indicador 02: Comparación de los Resultados							
9.	¿El jefe inmediato cuenta con información fuente para comparar los resultados obtenidos?						
10.	¿Se subsanan los procesos deficientes luego de realizada la comparación de los resultados obtenidos?						
Indicador 03: Evaluación de los Resultados							
11.	¿Considera que en su área de trabajo se evalúan los procesos de control para verificar si se obtuvieron logros y objetivos planeados?						
12.	¿El jefe inmediato toma decisiones para que las labores subsecuentes se ajusten los logros entre los resultados obtenidos y los previstos?						
Dimensión 03. Herramientas del Control Administrativo							
Indicador 01: Herramientas Financieras							
13.	¿Considera que se establecen límites al manejo y apropiado gasto de los recursos financieros del Estado?						
14.	¿Con frecuencia los recursos financieros se utilizan de acuerdo al plan anual de contrataciones previstas con anterioridad?						
Indicador 02: Sistema de Información Gerencial							
15.	¿Cree que el jefe inmediato recopila y procesa datos para convertirlo en información que pueda ser más útil para los objetivos trazados?						
16.	¿El jefe inmediato cuenta con sistemas de información oportuna y regular para la toma de sus decisiones?						
Indicador 03: Técnicas de Administración de Calidad							
17.	¿Considera que las reuniones que se realizan con los equipos de trabajo resuelven los problemas que afectan la calidad del trabajo?						
18.	¿Considera que los procesos de gestión de calidad se han implementado de acuerdo a la realidad del área de trabajo?						

Variables 02 Rotación de personal

Dimensión 01. Índice de rotación de personal						
Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Indicador 01. Ingresos						
19.	¿Considera que el ingreso de nuevo personal en su área de trabajo ha sido considerable en los últimos años?					
20.	¿Cree que la contratación de nuevo personal se hace pensando en que reunirán las condiciones profesionales para cumplir con la necesidad del área de trabajo?					
Indicador 02: Renuncias						
21.	¿Considera que las renuncias voluntarias se efectúan con frecuencia porque el personal se siente desmotivado e insatisfecho?					
22.	¿En su área de trabajo se toma en consideración las renuncias voluntarias para buscar la manera de retener y evitar la fuga de talentos?					
Indicador 03: Separaciones						
23.	¿Considera que al separarse a un empleado de su puesto de trabajo afecta la relación entre el resto de trabajadores?					
24.	¿Cree que el despido de uno de los integrantes de su área de trabajo afectará la productividad y el desempeño del resto de los compañeros?					
Dimensión 02. Diagnostico de las causas de la rotación de personal						
Indicador 01: Oportunidades de Crecimiento						
25.	¿Las oportunidades de crecimiento laboral son de público conocimiento a todo el personal?					
26.	¿Las capacitaciones ofrecidas por la entidad son brindadas para todo el personal sin discriminar el tipo de contratación?					
Indicador 02: Políticas Salariales						
27.	¿Los salarios son acorde con las labores realizadas por el personal?					
28.	¿Cree que las políticas salariales con las que cuenta la entidad son eficientes y ordenadas y se ajustan a las necesidades de la entidad?					
Indicador 03: Cultura Organizacional						
29.	¿Consideras que para ingresar a la institución se necesita una recomendación o influencia interna?					

30.	¿Existe comunicación e interacción que reducen las brechas entre la superioridad y el trabajador?					
Dimensión 03. Determinación del costo de la rotación de personal						
Indicador 01: Costo de Reclutamiento						
31.	¿Considera que se cometen errores en el reclutamiento de personal que impacta la moral de los trabajadores?					
32.	¿Cree que mientras se inicia el proceso de adaptación del nuevo personal los trabajadores perciben más carga de trabajo?					
Indicador 02: Costo Extralaboral						
33.	¿Considera que al reclutar a un personal ineficiente esta acarrea un costo extra laboral en la productividad?					
34.	¿El jefe inmediato toma en consideración que el supervisor debe invertir tiempo adicional para capacitar e integrar al nuevo personal?					
Indicador 03: Costo de Inversión Adicional						
35.	¿Considera que los nuevos contratados ingresan con mejor salario a pesar de realizar la misma labor que otros?					
36.	¿La entidad cuenta con políticas consecuentes de reajustes a los salarios para los trabajadores antiguos?					

Anexo 4: Validación del instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 CONTROL ADMINISTRATIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Control Administrativo							
	DIMENSIÓN 1: Tipos de Control	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el jefe inmediato toma decisiones en base a la información del control preventivo para obtener mejores resultados?	✓		✓		✓		
2	¿Estima de que los trabajadores cuentan con información oportuna y confiable sobre las actividades planeadas?	✓		✓		✓		
3	¿Considera que durante la ejecución de las actividades se realiza la supervisión de los procesos de manera continua?	✓		✓		✓		
4	¿Considera que el supervisor cuenta con acciones inmediatas cuando observa retrasos en la ejecución de las actividades?	✓		✓		✓		
5	¿considera que el supervisor del área se preocupa por utilizar la información del control posterior para realizar cambios sobre las actividades planeadas?	✓		✓		✓		
6	¿Al finalizar las labores se realiza un informe para evaluar la eficacia de resultados obtenidos respecto de los previstos?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Elementos Básicos del Proceso de Control Administrativo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Con frecuencia se realiza la medición de resultados para garantizar que los plazos de ejecución de las actividades se cumplan en el tiempo previsto?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que el jefe inmediato cuenta con indicadores para medir los resultados esperados?	✓		✓		✓		
9	¿El jefe inmediato cuenta con información fuente para comparar los resultados obtenidos?	✓		✓		✓		
10	¿Se subsanan los procesos deficientes luego de realizada la comparación de los resultados obtenidos?	✓		✓		✓		
11	¿Considera que en su área de trabajo se evalúan los procesos de control para verificar si se obtuvieron logros y objetivos planeados?	✓		✓		✓		
12	¿El jefe inmediato toma decisiones para que las labores subsecuentes se ajusten los logros entre los resultados obtenidos y los previstos?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Herramientas del control administrativo	Si	No	Si	No	Si	No	

13	¿Considera que se establecen límites al manejo y apropiado gasto de los recursos financieros del Estado?	✓		✓		✓	
14	¿Con frecuencia los recursos financieros se utilizan de acuerdo al plan anual de contrataciones previstas con anterioridad?	✓		✓		✓	
15	¿Cree que el jefe inmediato recopila y procesa datos para convertirlo en información que pueda ser más útil para los objetivos trazados?	✓		✓		✓	
16	¿El jefe inmediato cuenta con sistemas de información oportuna y regular para la toma de sus decisiones?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que las reuniones que se realizan con los equipos de trabajo resuelven los problemas que afectan la calidad del trabajo?	✓		✓		✓	
18	¿Considera que los procesos de gestión de calidad se han implementado de acuerdo a la realidad del área de trabajo?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: FALCONI ATOCHE JHON HAYROL

DNI: 43460177

Especialidad del validador: Magister en Administración de Negocios - Temático

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 ROTACIÓN DE PERSONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Rotación de Personal							
	DIMENSIÓN 1: Índice de Rotación de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el ingreso de nuevo personal en su área de trabajo ha sido considerable en los últimos años?	✓		✓		✓		
2	¿Cree que la contratación de nuevo personal se hace pensando en que reunirán las condiciones profesionales para cumplir con la necesidad del área de trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Considera que las renunciaciones voluntarias se efectúan con frecuencia porque el personal se siente desmotivado e insatisfecho?	✓		✓		✓		
4	¿En su área de trabajo se toma en consideración las renunciaciones voluntarias para buscar la manera de retener y evitar la fuga de talentos?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que al separarse a un empleado de su puesto de trabajo afecta la relación entre el resto de trabajadores?	✓		✓		✓		
6	¿Cree que el despido de uno de los integrantes de su área de trabajo afectará la productividad y el desempeño del resto de los compañeros?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Diagnostico de las causas de la Rotación de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Las oportunidades de crecimiento laboral son de público conocimiento a todo el personal?	✓		✓		✓		
8	¿Las capacitaciones ofrecidas por la entidad son brindadas para todo el personal sin discriminar el tipo de contratación?	✓		✓		✓		
9	¿Los salarios son acorde con las labores realizadas por el personal?	✓		✓		✓		
10	¿Cree que las políticas salariales con las que cuenta la entidad son eficientes y ordenadas y se ajustan a las necesidades de la entidad?	✓		✓		✓		
11	¿Consideras que para ingresar a la institución se necesita una recomendación o influencia interna?	✓		✓		✓		
12	¿Existe comunicación e interacción que reducen las brechas entre la superioridad y el trabajador?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Determinación del Costo de la Rotación de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Considera que se cometen errores en el reclutamiento de personal que impacta la moral de los trabajadores?	✓		✓		✓		
14	¿Cree que mientras se inicia el proceso de adaptación del nuevo personal los trabajadores perciben más carga de trabajo?	✓		✓		✓		

15	¿Considera que al reclutar a un personal ineficiente esta acarrea un costo extra laboral en la productividad?	✓		✓		✓	
16	¿El jefe inmediato toma en consideración que el supervisor debe invertir tiempo adicional para capacitar e integrar al nuevo personal?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que los nuevos contratados ingresan con mejor salario a pesar de realizar la misma labor que otros?	✓		✓		✓	
18	¿La entidad cuenta con políticas consecuentes de reajustes a los salarios para los trabajadores antiguos?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: FALCONI ATOCHE JHON HAYROL

DNI: 43460177

Especialidad del validador: Magister en Administración de Negocios -Temático

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante.

30 de Octubre de 2020

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 CONTROL ADMINISTRATIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Control Administrativo							
	DIMENSIÓN 1: Tipos de Control	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el jefe inmediato toma decisiones en base a la información del control preventivo para obtener mejores resultados?	✓		✓		✓		
2	¿Estima de que los trabajadores cuentan con información oportuna y confiable sobre las actividades planeadas?	✓		✓		✓		
3	¿Considera que durante la ejecución de las actividades se realiza la supervisión de los procesos de manera continua?	✓		✓		✓		
4	¿Considera que el supervisor cuenta con acciones inmediatas cuando observa retrasos en la ejecución de las actividades?	✓		✓		✓		
5	¿considera que el supervisor del área se preocupa por utilizar la información del control posterior para realizar cambios sobre las actividades planeadas?	✓		✓		✓		
6	¿Al finalizar las labores se realiza un informe para evaluar la eficacia de resultados obtenidos respecto de los previstos?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Elementos Básicos del Proceso de Control Administrativo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Con frecuencia se realiza la medición de resultados para garantizar que los plazos de ejecución de las actividades se cumplan en el tiempo previsto?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que el jefe inmediato cuenta con indicadores para medir los resultados esperados?	✓		✓		✓		
9	¿El jefe inmediato cuenta con información fuente para comparar los resultados obtenidos?	✓		✓		✓		

10	¿Se subsanan los procesos deficientes luego de realizada la comparación de los resultados obtenidos?	✓		✓		✓		
11	¿Considera que en su área de trabajo se evalúan los procesos de control para verificar si se obtuvieron logros y objetivos planeados?	✓		✓		✓		
12	¿El jefe inmediato toma decisiones para que las labores subsecuentes se ajusten los logros entre los resultados obtenidos y los previstos?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Herramientas del control administrativo	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Considera que se establecen límites al manejo y apropiado gasto de los recursos financieros del Estado?	✓		✓		✓		
14	¿Con frecuencia los recursos financieros se utilizan de acuerdo al plan anual de contrataciones previstas con anterioridad?	✓		✓		✓		
15	¿Cree que el jefe inmediato recopila y procesa datos para convertirlo en información que pueda ser más útil para los objetivos trazados?	✓		✓		✓		
16	¿El jefe inmediato cuenta con sistemas de información oportuna y regular para la toma de sus decisiones?	✓		✓		✓		
17	¿Considera que las reuniones que se realizan con los equipos de trabajo resuelven los problemas que afectan la calidad del trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿Considera que los procesos de gestión de calidad se han implementado de acuerdo a la realidad del área de trabajo?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. MICHAEL JAIME MENDEZ ESCOBAR

DNI: 43460177

Especialidad del validador: Magister en Administración - Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

30 de Octubre de 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 ROTACIÓN DE PERSONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Rotación de Personal							
	DIMENSIÓN 1: Índice de Rotación de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el ingreso de nuevo personal en su área de trabajo ha sido considerable en los últimos años?	✓		✓		✓		
2	¿Cree que la contratación de nuevo personal se hace pensando en que reunirán las condiciones profesionales para cumplir con la necesidad del área de trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Considera que las renunciaciones voluntarias se efectúan con frecuencia porque el personal se siente desmotivado e insatisfecho?	✓		✓		✓		
4	¿En su área de trabajo se toma en consideración las renunciaciones voluntarias para buscar la manera de retener y evitar la fuga de talentos?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que al separarse a un empleado de su puesto de trabajo afecta la relación entre el resto de trabajadores?	✓		✓		✓		
6	¿Cree que el despido de uno de los integrantes de su área de trabajo afectará la productividad y el desempeño del resto de los compañeros?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Diagnostico de las causas de la Rotación de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Las oportunidades de crecimiento laboral son de público conocimiento a todo el personal?	✓		✓		✓		
8	¿Las capacitaciones ofrecidas por la entidad son brindadas para todo el personal sin discriminar el tipo de contratación?	✓		✓		✓		
9	¿Los salarios son acorde con las labores realizadas por el personal?	✓		✓		✓		
10	¿Cree que las políticas salariales con las que cuenta la entidad son eficientes y ordenadas y se ajustan a las necesidades de la entidad?	✓		✓		✓		
11	¿Consideras que para ingresar a la institución se necesita una recomendación o influencia interna?	✓		✓		✓		
12	¿Existe comunicación e interacción que reducen las brechas entre la superioridad y el trabajador?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Determinación del Costo de la Rotación de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Considera que se cometen errores en el reclutamiento de personal que impacta la moral de los trabajadores?	✓		✓		✓		

14	¿Cree que mientras se inicia el proceso de adaptación del nuevo personal los trabajadores perciben más carga de trabajo?	✓		✓		✓	
15	¿Considera que al reclutar a un personal ineficiente esta acarrea un costo extra laboral en la productividad?	✓		✓		✓	
16	¿El jefe inmediato toma en consideración que el supervisor debe invertir tiempo adicional para capacitar e integrar al nuevo personal?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que los nuevos contratados ingresan con mejor salario a pesar de realizar la misma labor que otros?	✓		✓		✓	
18	¿La entidad cuenta con políticas consecuentes de reajustes a los salarios para los trabajadores antiguos?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. MICHAEL JAIME MENDEZ ESCOBAR

DNI: 43460177

Especialidad del validador: Magister en Administración - Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

30 de Octubre de 2020


Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Matriz de datos

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE CONTROL ADMINISTRATIVO

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Trabajador 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Trabajador 2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	3	2
Trabajador 3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	3	3
Trabajador 4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Trabajador 5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4
Trabajador 6	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2
Trabajador 7	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4
Trabajador 8	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
Trabajador 9	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	3	2
Trabajador 10	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
Trabajador 11	3	3	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	5	4	4	3	3
Trabajador 12	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
Trabajador 13	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4
Trabajador 14	4	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4
Trabajador 15	1	3	4	3	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1
Trabajador 16	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
Trabajador 17	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4	2
Trabajador 18	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
Trabajador 19	5	1	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Trabajador 20	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
Trabajador 21	3	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	3	3	3	1	3
Trabajador 22	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4
Trabajador 23	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	1	3
Trabajador 24	3	3	2	3	3	1	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
Trabajador 25	3	3	2	3	3	1	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
Trabajador 26	1	3	4	3	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1
Trabajador 27	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2
Trabajador 28	1	3	2	5	3	5	5	5	5	3	3	4	1	2	3	5	4	1
Trabajador 29	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Trabajador 30	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
Trabajador 31	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
Trabajador 32	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
Trabajador 33	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2
Trabajador 34	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	4	4
Trabajador 35	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE ROTACION DE PERSONAL

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Trabajador 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Trabajador 2	4	3	5	1	3	3	4	2	1	4	5	3	2	4	4	2	5	1
Trabajador 3	5	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	5	5	3	4	2
Trabajador 4	2	5	1	3	1	1	5	5	4	4	1	5	1	2	3	3	2	3
Trabajador 5	5	3	5	1	3	3	3	1	2	2	4	3	2	4	5	3	5	1
Trabajador 6	3	3	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	1	3	2
Trabajador 7	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
Trabajador 8	4	3	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	5	2
Trabajador 9	4	3	5	1	3	3	4	2	1	4	5	3	2	4	4	2	5	1
Trabajador 10	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2
Trabajador 11	5	4	5	1	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	5	1
Trabajador 12	2	2	4	2	3	2	2	2	1	1	4	2	3	3	3	2	3	3
Trabajador 13	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	2	4	2
Trabajador 14	2	2	5	1	4	3	3	2	1	2	4	2	4	5	5	2	5	1
Trabajador 15	4	2	4	1	4	5	2	1	1	3	5	2	3	4	4	1	5	1
Trabajador 16	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
Trabajador 17	3	3	4	1	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	5	1
Trabajador 18	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3
Trabajador 19	3	3	5	3	3	5	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Trabajador 20	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	4	2
Trabajador 21	4	1	5	1	4	4	2	2	3	3	4	2	4	5	5	1	5	1
Trabajador 22	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	1	4	2	3	3	4	4	1
Trabajador 23	1	1	5	1	5	3	1	3	1	1	5	3	5	5	5	1	5	1
Trabajador 24	4	4	5	2	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	3	3	5	1
Trabajador 25	4	4	5	2	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	3	3	5	1
Trabajador 26	4	2	4	1	4	5	2	1	1	3	5	2	3	4	4	1	5	1
Trabajador 27	3	4	5	3	3	3	2	3	1	2	4	3	4	3	4	2	3	1
Trabajador 28	3	2	5	1	5	5	1	1	1	1	5	2	5	5	5	5	5	1
Trabajador 29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Trabajador 30	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
Trabajador 31	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
Trabajador 32	3	3	3	1	4	3	1	4	3	2	4	2	3	3	4	2	3	1
Trabajador 33	5	2	5	1	4	4	2	1	1	2	5	4	3	5	5	2	5	3
Trabajador 34	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
Trabajador 35	5	2	5	1	5	4	1	2	1	2	4	2	3	5	4	1	5	2

Anexo 6. Propuesta de valor

En la administración pública como en la privada se debe tomar en cuenta la importancia que tienen los colaboradores de todas sus áreas, dándoles la oportunidad de ser partícipes de las decisiones que se toman dentro de una institución, lo que contribuirá a que se sientan más identificados a los objetivos y metas trazadas.

Para ello, se debe analizar que medios podemos incorporar para encontrar la fidelidad de los colaboradores y tenerlos motivados, pues con ello serán más productivos, leales y estarán más comprometidos con los valores de la institución.

Por este motivo, la propuesta que puede ser viable son los incentivos no monetarios como el reconocimiento a los colaboradores o equipos que cumplan con los objetivos trazados en área, lo cual dependerá de la evaluación de rendimiento implementado por la institución. Este paquete puede ser un conjunto de acciones que fortalezcan la relación entre altos funcionarios y los colaboradores, lo cual reducirá las tasas de rotación de personal y aumentará la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Estos incentivos pueden ser premios y reconocimientos que aumenten la moral y los hagan sentir valiosos e importantes para la organización como:

- Brindarles la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus perfiles laborales mediante las capacitaciones (Cursos, Talleres, Diplomados, etc).
- Reconocer a los mejores equipos de trabajo en público mediante premios, lo que conlleve a que el resto de los colaboradores imiten al otro.
- Ofréceles la oportunidad de hacer carrera dentro de la institución o hacer diferentes funciones después de cierto tiempo, dándoles la oportunidad de crecimiento profesional.

En definitiva, se debe tratar de iniciar gestiones para que, más allá de beneficios monetarios, los colaboradores estén satisfechos en sus puestos de trabajo y así aumente su rendimiento, compromiso y fidelidad con la institución.