



Universidad  
Norbert Wiener

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

**Escuela Académico Profesional de Negocios y Competitividad**

**Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de  
un Instituto de Educación Superior, Lima 2022**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y  
Dirección de Empresas

Autor:

Pareja Tasayco, Luis Pablo (Orcid: 0000-0002-2092-402X)

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales

Autor:

Cueva Gamboa, Karla Mabel (Orcid: 0000-0003-2802-1359)

**Asesor:**

Dr. Flores Zafra, David (Orcid: 0000-0001-5846-325X)

**Línea de investigación general de la universidad**


Sociedad y transformación digital

**Línea de investigación específica de la universidad**

Gestión, negocios y tecnociencia

**LIMA - PERÚ**

**2023**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSION: 01</b> REVISIÓN: 01

Lima, 16 de febrero de 2023

Yo, **Pareja Tasayco, Luis Pablo y Cueva Gamboa, Karla Mabel** egresados de la Facultad de Ingeniería y Negocios y  Escuela Académica Profesional de Ingeniería y Negocios / de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico denominado:

“Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022” Asesorado por el docente: Espinoza Casco, Roque Juan DNI 07766626 ORCID 0000-0002-1637-9815 tiene un índice de similitud de 12 (Doce) % con código oid:14912:205274358 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.

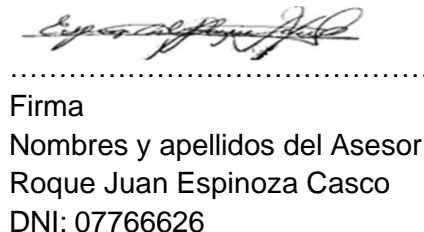


PAREJA TASAYCO LUIS PABLO  
D.N.I: 43507214

.....  
 Firma de autor 1  
 Nombres y apellidos del Egresado  
 Pareja Tasayco, Luis Pablo  
 DNI: 43507214



.....  
 Firma de autor 2  
 Nombres y apellidos del Egresado  
 Cueva Gamboa, Karla Mabel  
 DNI: 75485204



.....  
 Firma  
 Nombres y apellidos del Asesor  
 Roque Juan Espinoza Casco  
 DNI: 07766626

**Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral  
de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022**

**Asesor temático:**

Dr. Espinoza Casco, Roque Juan (Orcid: 0000-0002-1637-9815)

**Asesor metodólogo:**

Dr. Flores Zafra, David (Orcid: 0000-0001-5846-325X)

### **Dedicatoria**

A nuestros padres por representar la razón principal en lo que hemos logrado, en nuestra formación profesional como en lo personal, y por su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

### **Agradecimiento**

A Dios, por ser nuestro padre motivador de obtener otro triunfo personal, y darnos sabiduría y entendimiento para lograr esta meta.

A nuestros padres por ser siempre incondicionales y darnos siempre su apoyo en todo momento.

A la ilustre Universidad por darnos la posibilidad de estudiar satisfactoriamente.

A todos mis familiares, amigos, sobrinos, que de alguna manera u otra celebran nuestro éxito.

## Índice general

	Pág.
Portada.....	i
Título.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice general.....	v
Indice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación.....	18
1.4.1. Teórica.....	18
1.4.2. Metodológica.....	18
1.4.3. Practica.....	19
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	19
1.5.1. Temporal.....	19
1.5.2. Espacial.....	19
1.5.3. Recursos.....	19
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.2. Bases teóricas.....	27

2.3.	Formulación de hipótesis.....	43
2.3.1.	Hipótesis general.....	43
2.3.2.	Hipótesis específicas .....	43
	<b>CAPITULO III: METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1.	Método de la investigación.....	44
3.2.	Enfoque de la investigación.....	45
3.3.	Tipo de investigación.....	45
3.4.	Diseño de la investigación .....	45
3.5.	Población, muestra y muestreo .....	46
3.6.	Variables y operacionalización.....	47
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	48
3.7.1.	Técnica.....	48
3.7.2.	Instrumento .....	48
3.7.3.	Validación .....	48
3.7.4.	Confiabilidad.....	49
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos.....	49
3.9.	Aspectos éticos .....	49
	<b>CAPITULO IV: PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1.	Resultados.....	51
4.1.1.	Análisis descriptivos de resultados .....	51
4.1.2.	Prueba de hipótesis de investigación .....	63
4.1.3.	Discusión de resultados.....	69
	<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
5.1.	Conclusiones.....	74
5.2.	Recomendaciones .....	76
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
	Anexo 1: Matriz de consistencia .....	86
	Anexo 2: Matriz de Operacionalización de variables.....	87
	Anexo 3: Instrumento .....	90
	Anexo 4: Validación del instrumento.....	93
	Anexo 5: Confiabilidad del instrumento .....	99
	Anexo 6: Informe de asesor de turnitin .....	101

## Índice de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Costos de rotación de personal .....	40
<b>Tabla 2</b> Tamaño de muestra.....	46
<b>Tabla 3</b> Medición de variable retención de personal .....	51
<b>Tabla 4</b> Análisis de medición retención de personal y su implicancia en la compensación de personas .....	52
<b>Tabla 5</b> Análisis de medición retención de personal y su implicancia en la capacitación y desarrollo .....	54
<b>Tabla 6</b> Análisis de medición retención de personal y su implicancia en comunicación y coordinación .....	55
<b>Tabla 7</b> Análisis de medición retención de personal y su implicancia en selección de personal.....	56
<b>Tabla 8</b> Medición de variable: rotación laboral.....	57
<b>Tabla 9</b> Análisis de medición rotación laboral y su relación con la rotación voluntaria....	58
<b>Tabla 10</b> Análisis de medición: rotación laboral y su relación con la rotación involuntaria .....	60
<b>Tabla 11</b> Análisis de medición: rotación laboral y su relación con el clima laboral .....	61
<b>Tabla 12</b> Análisis de medición: retención de personal y rotación laboral.....	62
<b>Tabla 13</b> Pruebas de normalidad de las 2 variables y las dimensiones de la V2.....	64
<b>Tabla 14</b> Prueba de normalidad de las estrategias de retención y la rotación laboral .....	65
<b>Tabla 15</b> Prueba de Confiabilidad de las Variables.....	65
<b>Tabla 16</b> Prueba de coeficiente de correlación de las estrategias de retención de personal y la rotación laboral .....	66
<b>Tabla 17</b> Prueba de coeficiente de correlación de las estrategias de retención de personal y la rotación voluntaria .....	67
<b>Tabla 18</b> Prueba de coeficiente de correlación de la estrategias de retención de personal y la rotación involuntaria.....	68
<b>Tabla 19</b> Prueba de coeficiente de correlación de la estrategias de retención de personal y el clima laboral .....	69



## Índice de figuras

	Pág.
<b>Figura 1</b> Método de árbol de problemas.....	16
<b>Figura 2</b> Estructura piramidal de Maslow .....	32
<b>Figura 3</b> Análisis descriptivo frecuencia de retención de personal .....	51
<b>Figura 4</b> Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en la compensación de personas .....	53
<b>Figura 5</b> Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en la capacitación y desarrollo .....	54
<b>Figura 6</b> Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en comunicación y coordinación .....	55
<b>Figura 7</b> Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en selección de personal.....	56
<b>Figura 8</b> Análisis descriptivo frecuencia de rotación laboral .....	58
<b>Figura 9</b> Análisis descriptivo rotación laboral y su relación con la rotación voluntaria ...	59
<b>Figura 10</b> Análisis descriptivo rotación laboral y su relación con la rotación involuntaria .....	60
<b>Figura 11</b> Análisis descriptivo rotación laboral y su relación con el clima laboral .....	61
<b>Figura 12</b> Nivel de contingencia: retención de personal y rotación laboral .....	62
<b>Figura 13</b> Nivel de contingencia: retención de personal y rotación laboral .....	63

## Resumen

La investigación que tuvo como objetivo general evidenciar la relación existente entre las estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de un instituto de educación superior, Lima 2022, la cual se sostuvo en base a un diseño no experimental, de tipo correlacional bajo un enfoque cuantitativo. Asimismo, la población estuvo basada en un total 300 trabajadores, la muestra se aplicó de forma estadística alcanzando un resultado de 168 personas; ejecutando el cuestionario como instrumento, el cual fue conformado por 28 ítems dentro de valoración de Likert; por lo tanto, de acuerdo a los datos alcanzados se obtuvo una valoración afirmativa de 91 encuestados que representan el 54.17% y el 33.4%, dieron una valoración intermedia por encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo referente al proceso de rotación laboral y las estrategias que se aplican dentro de la organización.

De la misma forma, para el análisis estadístico se aplicó los valores de tipo no paramétricas debido al tamaño muestral mayor a 30, para medir la prueba de consistencia interna se aplicó el alfa de Cronbach en la cual evidenciaron un valor de fiabilidad de 0.905, asimismo, se aplicó la técnica estadística rho spearman obteniendo como resultado 0,729, aceptando de igual forma la hipótesis de las variables en estudio, demostrando así, que las estrategias de retención de personal genera una correlación significativa sobre la variable de rotación laboral de un instituto de educación superior.

***Palabras claves:*** deserción, inventivos., motivación laboral y costos de rotación.

### **Abstract**

The research whose general objective was to demonstrate the relationship between human talent retention strategies and job rotation of a higher education institute, Lima 2022, which was based on a non-experimental design, of a correlational type under a quantitative approach. Likewise, the population was based on a total of 300 workers, the sample was applied statistically, reaching a result of 168 people; executing the questionnaire as an instrument, which was made up of 28 items within the Likert assessment; Therefore, according to the data obtained, an affirmative assessment was obtained from 91 respondents, representing 54.17% and 33.4%, who gave an intermediate assessment because they found neither in agreement nor in disagreement regarding the job rotation process and the strategies that are used. apply within the organization.

In the same way, for the statistical analysis, the non-parametric type values were applied due to the sample size greater than 30, to measure the internal consistency test, Cronbach's alpha was applied, which showed a reliability value of 0.905, likewise, the rho spearman statistical technique was applied, obtaining a result of 0.729, equally accepting the hypothesis of the variables under study, thus demonstrating that personnel retention strategies generate a significant correlation on the variable of job rotation of an educational institute. superior.

**Keywords:** desertion, inventive, work motivation and turnover costs.

## **Introducción**

En la actualidad, la investigación estuvo determinada en base a las estrategias de retención de personal y la rotación laboral, dado que este trabajo posibilita tener un enfoque más amplio de los conocimientos necesarios a tener en cuenta para las mejoras dentro de la organización. Hoy en día se puede observar la problemática que existe en los elevados niveles de rotación de personal dentro de las organizaciones teniendo como implicancias directas incurrir en gastos, en capacitaciones, inducción de personal, convocatorias, procesos de selección, entre otros factores. Para poder comprender las causas de esta problemática es necesario profundizar sobre las bases de estudio. La argumentación de dicho estudio se presenta en base a lo siguiente:

Respecto al primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema del presente estudio, abarcando desde el ámbito internacional, pasando por antecedentes nacionales concluyendo con los problemas locales, en este sentido se efectuó la técnica: árbol de problemas, cuyo fin es encontrar las causas y consecuencias para identificar la raíz del problema; por último, se establecieron tanto el problema general para entender la problemática general y los específicos determinado que dimensiones se plantearan, adicionando los objetivos de cada uno de ellos para proceder a realizar su justificación. En el segundo capítulo, se consideró el marco teórico donde se formularon los antecedentes, tanto en el medio nacional como a nivel internacional, con el fin de brindarle soporte a la presente investigación, además se empleó 3 teorías que tienen relevancia sobre la problemática planteada las cuales son; (a) la teoría de la motivación humana, (b) la teoría de los factores de Frederick Herzberg; (c) la teoría de las expectativas de Vroom, además de la aplicación de la hipótesis general y las específicas.

En el tercer capítulo, se muestra la base metodológica efectuada en la investigación que orienta de forma estructural el análisis del estudio abarcado; en el cual se plasmó el rango poblacional, el tamaño de muestra y la técnica de recolección de datos. En el cuarto capítulo se plasmaron el análisis y discusión de resultados que evidencian la relación que existe entre las variables formuladas y el proceso estadístico planteado con relación a otras investigaciones.

Finalmente, en el quinto capítulo se precisan las conclusiones y recomendaciones como aporte de los autores para generar y agregar valor al desarrollo del estudio.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Hoy en día, se tiene conocimiento de la relevancia que tiene una buena gestión humana en el éxito de las corporaciones y los impactos que repercuten tanto en el ámbito económico-financiero, como en la captación del propio talento; no obstante, sabemos que existen organizaciones que no utilizan eficientemente sus recursos para potencializar las habilidades, retener y fidelizar al propio colaborador como recurso potencial de crecimiento para la propia organización (Chiavenato, 2006).

Ante esta coyuntura, las empresas vanguardistas guiadas por las tendencias globales se ven en la obligación de poder implementar un enfoque basado en el crecimiento integral de estrategias para poder retener al talento humano como medio para alcanzar el éxito; y así, disminuir rotundamente su nivel de deserción permitiendo al empleado consolidarse en lo personal y profesional dentro de la institución, fortaleciendo su nivel de pertenencia dentro de dicho ámbito laboral (Castillo, 2009).

Ames (2022) argumenta que, el crecimiento sostenible de toda organización implica poder establecer prácticas, mecanismos viables y estrategias sostenibles en el tiempo que garanticen el compromiso de todo colaborador como propuesta de valor para lograr su diferenciación en un mercado altamente competitivo; de la misma forma, permite lograr un nivel de retención fortalecido por la capacidad de dirección estratégica de la propia organización. Es decir, las compañías siempre se encuentran en búsqueda recurrente de aplicar estrategias de retención con la finalidad de comprometer al propio colaborador.

Según un estudio realizado en Colombia se detectó que la deserción de personal tuvo un incremento significativo, a su vez, en el año 2018 se realizaron 415 encuestas a 1,084 trabajadores dentro de las empresas colombianas, donde el resultado final indicó que existe el 26% de rotación de profesionales; no obstante, indicadores entre el 11% y 30%

representan la masa de trabajadores prevaleciendo el 74% en edades intermedias de 20 a 29 años aproximadamente, Duran y Hernández (2022). Desde otra perspectiva, podemos analizar que en contexto internacional el nivel de deserción representa un gran porcentaje de la fuerza laboral que afecta en definitiva la competitividad empresarial.

En esa misma línea, Dominguez (2018) menciona que, el índice de rotación laboral en américa latina es un problema global, ya que ocasiona efectos adversos en la gestión organizacional, por tal motivo, este interfiere con potencializar sus habilidades, capacidades y el grado de experiencia que puede adquirir a través del tiempo e impide a su vez el logro del éxito organizacional. Vale decir, que parte del ausentismo laboral no solo afecta los objetivos organizacionales y el crecimiento del talento humano para consolidarse como profesionales.

Los estudios realizados acerca de esta problemática a nivel mundial representan mayor importancia en las empresas, debido a su incremento hasta en un 30% en las últimas dos décadas, incrementado los costos empresariales en capacitación y procesos de onboarding, afectando la productividad y teniendo como consecuencia el desgaste del recurso humano (Dominguez, 2018).

Marinez *et al.* (2021) afirman que, como efecto de la era digital y la crisis pandémica ha ocasionado en gran medida que el nivel de deserción de personal tenga un incremento significativo en el tiempo, debido a los escasos programas y estrategias que se plantean por parte de las empresas para conservar a sus colaboradores, sin la capacidad de mantener ese equilibrio que el factor humano requiere para su consolidación profesional como consecuencia de sus propios méritos. Asimismo, la crisis reflejada en el mundo ha permitido generar incertidumbre y un panorama desconocido para las organizaciones, ocasionando que la propias empresas se vean obligadas a replantear sus estrategias que tienden a ser más conservadoras y cautelosas, pero el reto de esta era post pandemia conlleva nuevamente a

plantear mecanismos de retención que fomenten el compromiso de los trabajadores, fortaleciendo su grado de fidelidad a través una serie de factores que busquen alcanzar los objetivos organizacionales.

Novoa (2018) argumenta que, dentro de los puntos importantes a considerar para que se efectúe la retención del talento humano donde se busque tener un enfoque integral por parte de la organización, con el fin de proporcionar mecanismos y estrategias adecuadas para lograr el bienestar del colaborador cubriendo sus necesidades personales y familiares, permitiendo un beneficio mutuo, logrando el proceso de mejora continua para sobrevivir en un ambiente competitivo empresarial. Es decir, las políticas integrales permiten al departamento de recursos humanos identificar la gestión humana como un todo y aplicar las estrategias idóneas según la necesidad del individuo.

Por otro lado, en el contexto nacional se suscita que, a raíz de la crisis pandémica muchas de las empresas se vieron inmersas en incertidumbre, la cual conllevaron a tomar medidas de carácter laboral que se vio reflejado en la fuga de personal representado por un 20% de la planilla total afectando directamente los intereses organizacionales (Lavalle, 2020).

El economista (2019) menciona que, la deserción de personal en las compañías peruanas tiene un promedio que alcanza el 20,7% por lo tanto, es un reto para las empresas en el Perú, mientras que el 9,8% está conformado por la rotación voluntaria. En efecto, podemos determinar que el nivel de rotación en nuestro país es un factor que va en aumento y requiere mayor atención para aplicar las medidas correspondientes.

Diario gestión (2022) menciona que, el Perú en latino américa, es uno de los países que tiene un indicador elevado en lo que refiere a rotación laboral; en la empresa Latam, ejecutivos como profesionales con puestos ponderados, son motivados para poder alargar su permanencia en las empresas por beneficios que no solo tienen como incentivo la

remuneración o algún otro elemento motivacional que ofrezca la organización, el cual va por otros factores inherentes al puesto de trabajo.

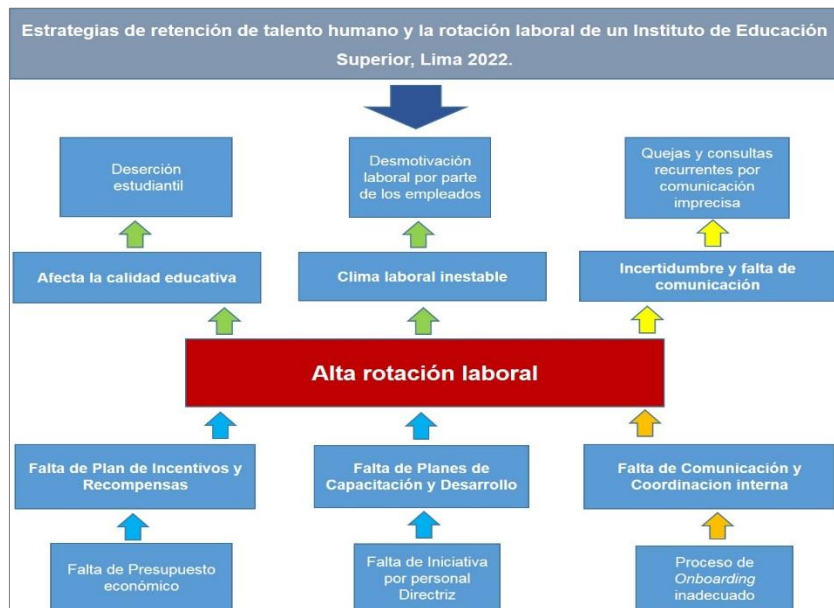
Sodexo Peru (2022) indica que, según un informe realizado en el presente año, en el Perú existe alrededor del 20% de rotación laboral, es decir, un 10,9% por encima del rango establecido según la región, el promedio de tendencias laborales de Microsoft sostiene que, durante la post pandemia, el 46% de trabajadores deciden un cambio laboral, mientras que el 41% de la masa laboral global considera dejar a su empleador en un periodo continuo; finalmente, el 60% de los empleados opina que su empresa debe poner más énfasis en una mejoría del ambiente organizacional, incentivos y la comunicación desde la dirección. De modo que, la relevancia de ejecutar estrategias de talento humano evita la alta rotación de personal que representan riesgos operacionales y financieros para las empresas, debido a la propia necesidad de buscar en el mercado nuevos talentos y el proceso que engloba poder adaptarlos nuevamente a la actividad integral, un plan de retención permite generar motivación en los empleados aplicando estrategias efectivas y logrando disminuir en gran medida el nivel de deserción de personal.

Grandez (2020) argumenta que, la retención de personal se ha reflejado en un elemento preponderante en la gestión del talento, pues retener conlleva a que el factor humano pueda afianzarse dentro del desarrollo para la propia organización y de la misma forma le proporciona un valor agregado a su actividad profesional, por consiguiente, las organizaciones como tal suman esfuerzos por establecer estrategias en los aspectos que se consideren vitales para que los colaboradores puedan comprometerse con su trabajo. En definitiva, la importancia de retener el talento humano permite generar una ventaja competitiva sobre el entorno empresarial, porque se refleja en la eficiencia en el trabajo, mejora de la productividad, fortalece la motivación laboral, permite tener colaboradores comprometidos y motivados para las metas organizacionales.



**Figura 1**

*Esquema causa - Efecto*



De acuerdo con la figura 1, se utilizó el instrumento de análisis “*Esquema causa - efecto*”, donde se pudieron identificar diversos motivos como; (a) la falta de plan de incentivos y recompensas, debido a que se pudo evidenciar que la problemática principal de la deserción de personal era que los trabajadores consideran no sentirse reconocidos por la organización por diversos factores como el económico; (b) la falta de planes de capacitación y desarrollo, en el cual dentro del desarrollo de crecimiento del propio colaborador, considera que sus expectativas no son satisfechas dentro de su entorno de trabajo al no tener la posibilidad de tener un crecimiento profesional en la empresa y ello les genera una limitante para sus intereses de consolidación laboral; (c) la falta de comunicación y coordinación interna, la gestión de dirección y liderazgo como parte de la comunicación idónea y de retención del talento representa un factor determinante para afianzar el proceso de adaptación del propio trabajador a su entorno laboral.

Es por este motivo, que se planteó la importancia de formular estrategias de retención de personal con el propósito de poder fortalecer el compromiso de los trabajadores y de la misma forma poder disminuir en gran medida su nivel de deserción laboral, el cual afecta la

excelencia académica de la organización disminuyendo así su posicionamiento e imagen empresarial.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PES1: ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano con la rotación voluntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?

PES2: ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano con la rotación involuntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?

PES3: ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano con el clima laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

OES1: Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con la rotación voluntaria en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

OES2: Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con la rotación involuntaria en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

OES3: Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con el clima laboral en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Teórica**

Como parte de la base de estudio, se optó por plantear 3 teorías que tienen relevancia sobre la problemática expuesta, dentro de las cuales encontramos; (a) la teoría de la motivación humana; (b) la teoría de los factores; (c) la teoría de las expectativas, el cual nos permiten tener un panorama global de las variables en estudio que apoyaran en definitiva la argumentación teórica contribuyendo a darle mejor solidez y consistencia a la investigación. De la misma forma, dichas teorías permiten complementar y darle mayor argumento al planteamiento del estudio, ya que las variables investigadas se acoplan y guardan relación con los factores motivacionales, de expectativas y desarrollo humano.

### **1.4.2. Metodológica**

El planteamiento de esta etapa investigativa se desarrolló mediante un estudio correlacional, bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, que se midieron con las siguientes variables; estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral. El rango poblacional es medible y alcanzable, el cual permitirá utilizar las herramientas que permita establecer parámetros para lograr un mayor acercamiento y certeza en la búsqueda de datos comprobables de la investigación y así alcanzar resultados favorables (Hernandez y Mendoza, 2018).

A su vez, la presente investigación determinará la viabilidad del campo en estudio a través de indicadores que permitan desarrollar la formulación de estrategias en la gestión humana y la relación existente con el nivel de deserción del personal, este término se usa para definir la variación del recurso humano entre la empresa y su entorno (Chiavenato 1999).

### **1.4.3. Practica**

En el desarrollo del panorama reciente respecto al mercado empresarial, se suscitan con cierta regularidad la deserción de personal frente a expectativas que estos mismos tienen al momento de su incorporación a la organización, por lo que esperan obtener como camino para lograr su crecimiento personal y profesional, Hernandez y Mendoza (2018). Es decir, esto conlleva a poder identificar que dimensiones se ampliaran dentro del sustento de esta investigación, con la finalidad de plantear y formular mecanismos viables de retención del personal y garantizar el correcto cumplimiento de la excelencia educativa que se tiene como visión global frente a los retos impuestos por la tendencia competitiva del mercado.

## **1.5. Delimitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Temporal**

La investigación fue llevada a cabo desde noviembre 2022 a enero del 2023, dentro del contexto de la virtualidad, atravesando la post etapa de pandemia donde las instituciones enfrentan una vorágine global por la tendencia tecnológica abatidos por las empresas más sólidas económicas y estructuralmente estables.

### **1.5.2. Espacial**

Este estudio se efectuó en un Instituto de Educación Superior, el cual diversifica sus unidades de negocios de acuerdo a sus carreras técnicas para aquel alumnado que desee concluir su carrera profesional en un plazo no mayor de 3 años, teniendo especialidades como: farmacia, enfermería, fisioterapia, nutrición entre otros.

El instituto de educación superior actualmente cuenta con más de 10 años en el mercado y tiene locales ubicados de forma estratégica a nivel nacional.

### **1.5.3. Recursos**

Para la realización del presente estudio se dispuso de referencias y fuentes virtuales, repositorios de tesis de otras instituciones educativas, revistas asociadas, libros de autores

reconocidos sea nacional o internacional, como también recursos tecnológicos y utilitarios que contengan información acorde al desarrollo de la investigación; a su vez se proyectó un presupuesto de s/ 3,700.00 nuevos soles el cual fue autofinanciado por el investigador.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

En el marco internacional, Meneses (2019), en su tesis que tuvo como objetivo, explicar y profundizar acciones que faciliten dar respuestas viables para minimizar la rotación de personal en cualquier esquema organizativo; de la misma forma, se aplicó un marco no experimental con enfoque de tipo cuantitativo. Para obtener mejores resultados la organización debió implementar estrategias de retención efectivas realizando un seguimiento continuo del ambiente de trabajo y clima laboral, donde se puedan fortalecer las capacidades y competencias de los colaboradores. Finalmente, se concluye que deben revisarse las políticas corporativas adaptándolas a la necesidad del individuo, teniendo como propuesta viable realizar un feedback desde el área de selección donde las personas puedan exponer cuáles son sus aspiraciones y expectativas frente a los intereses propuestos por la organización.

Rodríguez y Bernal (2020), en el desarrollo de su investigación, cuyo objetivo fue analizar las causas y las consecuencias que determinan un nivel elevado de rotación de personal, con la finalidad de realizar un análisis para identificar el problema y así establecer propuestas que permitan mejoras en el rendimiento humano. La presente tesis fue aplicada mediante un modelo cuantitativo con diseño correlacional. Por otro lado, menciona que, dentro de los factores relevantes de consideración para mejorar el rendimiento del trabajador es brindar capacitaciones efectivas, bajo una óptica diferente de poder realizar las dinámicas y nuevas formas de enseñanza; de igual forma, están los incentivos económicos ya que parte de ello está el reconocimiento en base al desempeño realizado. Por consiguiente, estos factores terminan siendo una determinante que los induce a desistir de su posición laboral al

ser individuos que se encuentran en permanente monitoreo de nuevas alternativas de desarrollo profesional.

Buitrago (2018) en su investigación indica que, el objetivo fue relacionado en poder examinar el origen y su efecto de la rotación de trabajadores dentro de las empresas en el rubro comercial. Asimismo, el estudio metodológico empleado en esta investigación estuvo argumentado bajo un diseño exploratorio, a través de la validación de una data sistematizada, en el cual se obtuvo 33 artículos seleccionados del total de 100 artículos. Finalmente; se determinó que la rotación laboral dentro de las empresas del rubro comercial dificulta e incide directamente de manera negativa en los procesos productivos y rentables, por tal motivo, se debe de tener conocimiento acerca del origen y su efecto acerca de la rotación en las organizaciones del rubro comercial con el fin de poder establecer estrategias.

Por otro lado, Camacho y Rojas (2020) en su estudio indican que, su objetivo general fue mostrar las principales causas que se interponen en la rotación en inversiones Merca “Z” en sus diferentes locales en la ciudad de Medellín, tomando como referencia la percepción de los trabajadores. Por consiguiente, el trabajo planteado tuvo un enfoque cuantitativo. A su vez, los resultados logrados de esta investigación fueron que el 52.9% del total de colaboradores en la empresa en estudio son varones, mientras que el 47.1% concierne a las mujeres, debido a que gran parte del trabajo realizado dentro de la empresa requiere la exigencia de intensos trabajos físicos teniendo como consecuencias perjudicar la salud física. Finalmente, se concluyó que la presente investigación tiene como principales causas relacionadas a la rotación de personal, aquellos elementos directamente vinculados al clima laboral, además de la pésima relación con los encargados de cada sede.

Tapia (2022) en su investigación indica que, el objetivo fue señalar la implicancia de la rotación laboral en su desenvolvimiento del talento humano dentro del Banco Internacional. De la misma manera, se aplicó la metodología de análisis mediante del

instrumento el cuestionario. Cuyos resultados fueron que, el nivel de deserción de colaboradores si genera un impacto en el hábitat laboral con relación al talento humano de la organización. Por último, se evidencio que se refleja un nivel elevado de incidencia en la rotación de los empleados a causa de los factores mencionados, en base a las cifras obtenidas por parte de los ejecutivos delegados de dicha área para poder rotar a sus colaboradores a diferentes agencias.

Alfuqaha *et al.* (2022) en su artículo indica que, el objetivo general fue comparar la rotación laboral, el nivel de satisfacción y el conflicto entre varias enfermeras en la ciudad de Jordania, identificando los percances entre las profesionales de la salud. Asimismo, Esta investigación se realizó con una población de 244 enfermeras dónde 122 de ellas en algún momento de su trabajo profesional desistieron de su posición de trabajo, mientras que la otra mitad no experimentaron la rotación laboral. Por último, las respuestas obtenidas de esta investigación indican que las personas que renunciaron no reflejaron altos niveles de satisfacción en del trabajo, manteniendo su nivel de estrés, la presión constante y reduciendo sus índices de productividad.

En el presente estudio, el objetivo general fue estudiar las implicancias de la rotación laboral en el desenvolvimiento del trabajador dentro del GAD municipal de la provincia de Imbabura. De la misma forma, se realizó bajo un enfoque cualitativo inductivo de alcance descriptivo, el cual analizará las causas y consecuencias obtenidas por la rotación de personal donde la muestra equivalente fue de 78 trabajadores a los que se le aplicó las encuestas respectivas. A su vez, los resultados arrojados del presente estudio fue que el área con mayor rotación de personal es el departamento de dirección administrativa con un 33%, dirección financiera representada por el 21% mientras que el departamento de servicio al cliente obtuvo el 10% de porcentaje. Además, las consecuencias observadas también fueron los conflictos entre compañeros de trabajo, la falta de compromiso o el propio incumplimiento



de objetivos, entre otros. Finalmente, se concluyó que realizar rotación interna a los trabajadores se logra obtener resultados favorables (Lema y Patáz, 2021).

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Como antecedentes nacionales considerados para el presente estudio, Collantes (2021), en su estudio el cual se sostuvo en definir la correlación entre las estrategias de retención del talento y la rotación de personal en una organización de cartones, el cual permitió establecer herramientas que permitieran generar el nivel de fidelización con el colaborador y afianzar su nivel de pertenencia con la empresa. Por otro lado, el método utilizado fue el descriptivo y cuantitativo. Cuyos resultados fueron obtenidos a través de un análisis inferencial con rho de  $-0,358$  con un  $p = 0.000$  el cual demuestra una relación inversa y moderada, evidenciando la dependencia de cada variable. Finalmente, bajo esta premisa se permitió concluir en que las estrategias de talento humano permiten el óptimo cumplimiento de las metas profesionales, adoptando prácticas de gestión sostenibles en el tiempo y permitiendo un grado de sensibilización del empleador para consolidar el desarrollo del talento humano.

Guerra y Galvez (2019) en su estudio, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la implementación de estrategias de retención y la rotación laboral existente en la organización Serlitec. El cual permitió evidenciar el nivel de dependencia entre una y otra variable. De igual manera, se aplicó la metodología con diseño explicativo transversal de tipo cuantitativo, en la cual tuvo como muestra de análisis de 169 trabajadores. Que tuvo como resultado descriptivo que, el 40.83% desapruueba la gestión del nivel de rotación voluntaria de los trabajadores y la administración efectiva que se suscita dentro de la organización. De la misma forma, se obtuvo rho spearman de  $-0.565$  que determino la relación inversa entre la aplicación de las dimensiones y sus variables. En conclusión, Se pudo determinar que, el proceso de cese de personal debe estar asociado a una serie de lineamientos estructurados para poder lograr que el individuo pueda desistir de su renuncia

y así obtener el mayor valor de su rendimiento. Es decir, para gestionar eficientemente el recurso humano debe sostenerse bajo estrategias que permitan un nivel de fidelización interno para evitar la fuga de personal.

Enciso (2021) en su investigación, cuyo objetivo fue explicar los factores de la retención del talento humano de un colegio en el distrito del Rímac. El cual permitió disminuir el nivel de deserción en dicha institución de forma sustancial y categórica. El cual fue aplicado bajo el método del tipo cuantitativo con diseño no experimental. Por lo tanto, se estudió a una población de 44 empleados aplicando la muestra en su totalidad. Concluyendo que, el elemento compensatorio para alcanzar las metas no es necesariamente la valoración económica, sino ciertas consideraciones como el crecimiento personal, las condiciones laborales e incluso los estilos de liderazgo que se definen al momento de realizar la delegación de funciones, permitiendo al trabajador motivarse dentro de su hábitat laboral. Es decir, para lograr el fortalecimiento de una cultura corporativa que conlleve valorar el capital humano desde un punto de vista transversal donde existan y se creen mecanismos de retención, deben aplicarse desde una matriz estructural de los líderes y la dirección general, en el cual, se genere un plan de desarrollo humano de corto y mediano plazo, donde el colaborador es el principal componente de la cadena de valor y perciba su nivel de valoración, es así como la organización empieza a tener un papel activo dentro del entorno de la competitividad y su crecimiento interno para lograr la excelencia.

Grandez (2020), en el desarrollo de su investigación que tuvo como objetivo estudiar las estrategias motivacionales aplicadas para garantizar la retención del personal en universidades de Lima Metropolitana. Bajo un enfoque descriptivo no experimental. De la misma forma, cuyo resultado fue establecer estrategias viables para lograr fortalecer el compromiso del trabajador en su actividad laboral y mejorar su nivel de desempeño a través de mecanismos motivacionales. Finalmente, se concluye que dentro de los factores que

implican desarrollar un plan de estrategias que permitan afianzar la fidelidad del colaborador con la organización, también se mide el costo - beneficio donde se evalúa analizar la valoración económica que una organización opta al momento de implementar un plan de estrategias. Es decir, uno de los factores para conservar a los colaboradores incentivados y productivos es retenerlos y obtener el máximo de su talento, ya que muchas empresas suman esfuerzos que le permitan alcanzar un mayor nivel de competencia.

Larrea (2020) en su investigación, que tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el sistema de incentivos y la rotación de personal en una empresa metalmeccánica del distrito de Carmen de la Legua. Mediante un diseño de marco no experimental y análisis cuantitativo, menciona que, las empresas a raíz de sus propias deficiencias y falta de gestiones tiene como consecuencia la deserción masiva de personal, conllevando a la falta de compromiso y la decisión de renuncias voluntarias por parte de los trabajadores. Cuyos resultados dentro del plan de incentivos obtenido se evidencio que el 44% de trabajadores menciona estar en desacuerdo con la medida aplicada por la empresa; de la misma forma, un 48% se encuentra de acuerdo en desistir de su puesto actual si no existe un progreso de sus condiciones actuales. Por último, se plasma que el desarrollo óptimo de un programa de incentivos no financieros permitirá como efecto inverso la menor intención de rotación laboral dentro de las áreas involucradas, permitiendo sensibilizar el accionar del colaborador para poder permanecer dentro de la empresa.

Villena y Ramírez (2018) en su estudio, que tuvo como objetivo identificar la relación entre las estrategias de retención y la gestión de rotación del talento humano en la empresa Claro Negocios. Asimismo, se sostuvo mediante un análisis cuantitativo con diseño no experimental, cuyo resultado fue medir la correlación significativa de las variables en estudio, obteniendo una rho spearman de 0.654 y un  $p = 0.001$  aceptando el nivel de significancia de la investigación, por último, es necesario precisar que el manejo de rotación

de talento es moderado debido a la poca gestión que existen para el manejo de cese de personal.

Polo (2021) en su investigación, que tuvo por objetivo describir la relación entre el clima laboral y la rotación de personal en los trabajadores del Hospital Nuestra Señora del Rosario. Realizándose mediante un enfoque cuantitativo bajo un análisis descriptivo de tipo correlacional. Cuyo resultado fue determinar el grado de significancia entre una variable y otra y establecer el grado de correlación existente obteniendo un rho spearman de 0.431 y un  $p = 0.001$  demostrando su nivel de significancia. Por lo tanto, es necesario precisar que la gerencia de gestión humana debe llevar a cabo una planificación idónea donde el principal componente de la cadena de valor es el trabajador, teniendo en cuenta que se deben proporcionar las condiciones óptimas para mejorar el clima laboral y fidelizar a los colaboradores.

## **2.2. Bases teóricas**

Como parte de la base de estudio y de la fundamentación teórica que permiten complementar el desarrollo de este análisis investigativo, se optó por mencionar 3 teorías que tienen relevancia sobre el tema expuesto y las variables que sostienen la presente investigación, dentro de las cuales encontramos: (a) la teoría de la motivación humana, indica que el comportamiento de las personas es motivado por factores externos e internos, donde el deseo por alcanzar estas necesidades incentivan al individuo a auto motivarse para lograr sus propias metas (Peña, 2017); es decir, la variable de la retención del talento humano guarda relación con la motivación humana ya que estos factores permiten fortalecer el grado de compromiso del individuo frente a los objetivos de la organización. En esa misma línea, podemos mencionar: (b) la teoría de los factores de Frederick Herzberg, cuyo argumento recae en dos factores como la motivación e higiene donde se establece una relación de satisfacción por el propio trabajador según su nivel de rendimiento y recae directamente en

su ambiente laboral (Martinez, 2019); es decir, este postulado permite identificar que aplicando dichos factores de forma adecuada genera compromiso en las personas y permite un mejor rendimiento y productividad en su actividad. De igual manera, complementamos la investigación con: (c) la teoría de las expectativas de Vroom, donde se define que el individuo tiende a preconcebir una creencia tras haber realizado una acción el cual conlleva a pensar que obtendrá una recompensa tras el resultado del mismo (Mi empresa es saludable, 2018); es decir, podemos acotar que las personas están orientadas en base a diversos estímulos motivacionales como consecuencia de una meta alcanzada y terminan comprometiéndose en mayor medida con la organización.

### **2.2.1. Teoría de la motivación humana**

Maslow (1970), en su teoría de la motivación humana añade que; para entender el comportamiento humano es necesario contar con conocimientos previos acerca de la motivación; es decir, la acción motivadora significa un estímulo para que la persona pueda actuar de una forma específica que se incline a una tendencia concreta. De igual forma, esto puede suscitarse a razón de estímulo externo u ocasionarse por los procesos mentales de la persona. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema cognitivo del individuo.

Maslow (1970) reafirma que, motivar a un individuo tiene un alto grado de significancia que tiende a fortalecer la relación del colaborador con la organización y repercute en su entorno social fortaleciendo así las relaciones interpersonales, Asimismo, genera un impulso de energía y esfuerzo que lo direcciona hacia el logro de sus objetivos personales, siendo estos necesarios para el crecimiento de su vida personal y profesional, Es por ello que, el individuo describe propósitos, compromisos, fidelidad que son aspectos que se fortalecen por consecuencia de la motivación que representa en gran medida un motor de acción para la ejecución de cualquier suceso; es aquí, donde la persona encuentra un sentido del por qué realiza ciertas funciones o tales acciones que conllevan hacia un fin común, ya

que el factor motivacional como menciona el autor genera un proceso de cognición que desarrolla dentro de su espacio mental para la ejecución de cualquier actividad.

Petri y Govern (2009) mencionan que, la motivación se determina en razón de estímulos externos que se generan dentro del subconsciente del individuo un motor de realización y ejecución de cada cosa que se proponga, el cual busca con ello que sus logros personales sean recompensados y reconocidos a consecuencia de su propia conducta. Es decir, donde podemos encontrar diversos mecanismos de motivación, que van a depender de acuerdo a cada patrón psicológico que el individuo pueda poseer, recordemos que el hombre se caracteriza por ser un ser social; entonces; cada instrumento de motivación que se pueda utilizar podrá variar en función de su comportamiento y de las expectativas que tenga frente a sus propias necesidades, sus propios valores sociales y dinamismo que posea para adoptar estos mecanismos como si fueran propios para su reconocimiento, entonces, aun cuando la conducta sea cambiante, el sistema en el cual radican la necesidad de mantenerse en el tiempo y para ello se pueden explicar mediante las siguientes premisas:

**La conducta es causada por estímulos externos o internos:** El ser humano puede adoptar diversos comportamientos que pueden ser obtenidos de acuerdo a aspectos por causas de arraigos maternos o que son adquiridos por factores externos como el propio entorno (McClelland, 1989). Es decir, el individuo adopta aptitudes de acuerdo a planos circunstanciales y sobre ello su nivel de motivación aumenta o disminuye.

**La conducta es motivada:** McClelland (1989) indica que, siempre que se pueda evaluar la conducta humana podemos determinar que no está auto gestionado por el aspecto autónomo de actuar de una determinada forma sino más bien que existen estímulos o situaciones que conducen a comportarse de una forma específica. Es decir, las personas pueden comportarse por estímulos asociados a un foco motivacional que los lleva a esforzarse más.

**La conducta está orientada hacia objetivos:** Siempre que se establecen dentro del individuo factores de impulso, deseo o necesidad van a tener una dirección, un horizonte hacia el cual van a dirigir sus propios ideales y el cual será motivo de alcanzar dichos objetivos con el fin de lograr su propia autorrealización (McClelland, 1989). Por lo tanto, esta característica permite direccionar al individuo a buscar sus ideales de acuerdo la visión que quiere alcanzar en un mediano plazo.

### **2.2.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Maslow (1970) menciona que, la teoría descrita nace del principio de los motivos de la conducta humana que radican en la persona: su motivación para proceder y actuar surge de fuerzas que se establecen dentro del individuo, algunas necesidades son sensatas, mientras que otras no. De la misma forma sostiene que, estas necesidades provienen de una estructura piramidal planteada con el objetivo de reconocer dentro de una escala como se desarrolla el individuo dentro de un contexto determinado con el fin de identificar sus propios logros. Por lo tanto, estos logros a su vez serán de relevancia para el hombre ya que podrá identificar en qué fase de la pirámide se encuentra para sus propias necesidades. Dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

**Necesidades fisiológicas:** se consideran el nivel básico de la pirámide de las necesidades, el cual solo se enfocan en que el individuo cubre aspectos básicos de su realización inicial en el punto de partida del sistema cíclico de la vida y que conviene satisfacerlas como prioridad el cual podemos mencionar aspectos como alimentación, reposo, entre otros, el cual podrá asegurar la supervivencia de la persona (Kehl, 1993). Vale decir, que este tipo de necesidades son de orden prioritario para que el ser humano pueda cubrir sus exigencias primarias.

**Necesidades de seguridad:** Kehl (1993) indica que, se consideran de seguridad porque orientan a los individuos resguardarse de cualquier situación que puedan conllevar peligro sea de forma física o abstracta. Por lo tanto, es aquí donde inician una búsqueda por encontrar

cierta protección, planificar dentro de sus propios medios un mecanismo de defensa para resguardar su propio bienestar.

**Necesidades sociales:** cuando mencionamos que el individuo es un ser social por naturaleza vemos que su grado de interrelación e interacción social permite conectar con aspectos que el individuo considera de gran importancia como: relación de amistad, temas afectivos, participación social y de aceptación dentro del entorno en el que se encuentra (Maslow, 1970). Por consiguiente, podemos precisar que el aspecto social es un proceso de interacción por el cual el individuo desea asociarse a otras personas.

**Necesidades de aprecio:** Kehl (1993) argumenta que, las personas valoran mucho este tipo de necesidades ya que tiene que ver con aspectos de autoevaluación y la autoestima, el individuo siente la necesidad de valorarse para crecer espiritualmente y tener esa fortaleza mental que conlleva a quererse a sí mismo. Por lo tanto, reconocerse como tal y no tener síntomas de inferioridad de encontrarse en niveles más bajos o de sentirse menos que otras personas, esta ponderación lo hará más dependiente de sus propias aptitudes y de su comportamiento frente a su entorno y por consecuencia será más afectivo con los demás.

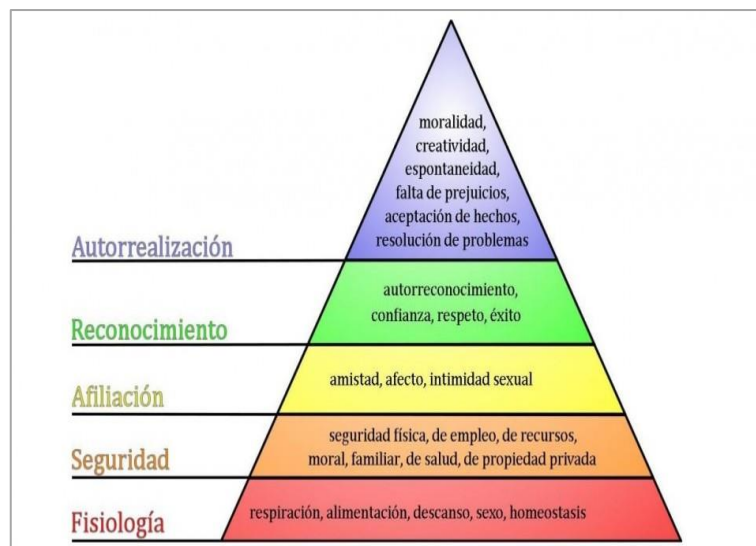
**Necesidades de autorrealización:** cómo podemos apreciar en la figura 2 esta necesidad se encuentra en la cúspide de la jerarquía piramidal, es en este punto el individuo explota su propio potencial teniendo pleno conocimiento que ha alcanzado diversos niveles de satisfacción dentro de su ciclo de vida según las necesidades planteada en su proyecto de vida, Maslow (1970). Vale decir, la autorrealización permite que la persona tenga un derecho de poder ejercer su propia autonomía de decisiones para alcanzar su independencia, su plena realización de lo que pueda disponer, planificar o ejecutar para su vida. Por este motivo, la conducta humana lograra un auge emocional que explicara la razón de porque las otras necesidades tendrán menos interés que sentirse auto realizado, los individuos se consideraran consolidados tanto en lo personal como en el aspecto profesional.



Cabe mencionar que en esta etapa, la persona deberá de prescindir de otras necesidades sino más bien que estas dejaran de ser quizás de segundo plano ya que será cubierta como efecto automático por haber logrado su autorrealización.

## Figura 2

*Estructura piramidal de Maslow*



### 2.2.3. Teoría de dos factores – Frederick Herzberg

Herzberg (1993), argumenta en su libro la teoría de dos factores el desarrollo de este aspecto motivacional como relación directa con la conducta humana:

**Factores motivadores:** están relacionados con sensaciones positivas hacia el trabajo mismo, intenta profundizar que la motivación proporciona un impulso para lograr que el trabajador se sienta auto motivado consigo mismo; además, generarle un deseo de satisfacción, entre los aspectos a considerar son: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, posibilidad de crecimiento, la promoción y la realización de un trabajo interesante (Herzberg, 1993). Vale decir, que este tipo de factores permite al individuo que mientras va desarrollando su proceso de escala se motivara aún más para mejorar su rendimiento.

**Factores de higiene:** estos no generan satisfacción, por consiguiente representan factores de valores que pueden ser necesarios para el trabajador dentro de sus propias relaciones y a efecto de encontrarse en la organización, simplemente se encargan de evitar la insatisfacción

y son externos al trabajo propiamente dicho, dentro de ello podemos encontrar los siguientes puntos: los lineamientos de la organización, la dirección, las interacciones humanas, el ambiente laboral, la remuneración y el ambiente físico; asimismo, la expresión higiene sirve para reflejar que los factores básicos o condiciones iniciales que le brinda la organización son cubiertas y que al estar alineados a las pretensiones del trabajador este puede asumir su propia responsabilidad y mantener su estabilidad emocional que le permita desempeñar su labor sin mayores inconvenientes (Herzberg, 1993). Es decir, que si bien es cierto este factor no es de tipo material le genera mayor valor al individuo por su efecto psico-emocional que lo impulsa internamente en su desempeño.

#### **2.2.4. Teoría de las expectativas**

Vroom (1995), para el psicólogo y analista Víctor Vroom resume el factor motivacional en base a la teoría de las expectativas el cual explica que: la motivación como motor de impulso es de relevancia para la vida cotidiana del individuo, pero en lo laboral donde obtiene el mayor grado de significancia es donde percibe que desarrolla sus habilidades y competencias, donde el trabajo laboral abarca en gran medida nuestro tiempo por lo que es necesario encontrar motivación constante. Por este motivo, esta teoría propone que los individuos se sientan motivados en base a un alcance de metas o de resultados que les permitan en determinado plazo obtener las recompensas que consideran son las necesarias para su reconocimiento y valoran mucho más su esfuerzo si esto se da de forma cíclica.

Si bien es cierto esta teoría demuestra que, dentro del propio entorno laboral, la motivación del individuo no debe ser un condicionante de proyección a corto o mediano plazo para lograr alcanzar una recompensa o incentivos, pues el trabajador atribuye que su dedicación y deseo de esforzarse aún más en su actividad laboral debe conllevar a que puedan tener algún tipo de reconocimiento, pero que quizás por políticas de cada empresa podrá ejecutarse de la misma manera (Vroom, 1995).

Dentro de este postulado podemos encontrar tres relaciones las cuales son:

**Relación esfuerzo - desempeño:** es aquel equilibrio medido por el trabajador que al realizar cierta actividad tendrá la probabilidad de mejorar el desempeño en base al esfuerzo realizado Vroom (1995). Por consiguiente, se considera que el trabajo continuo genera una automotivación al trabajador para sentirse bien consigo mismo.

**Relación desempeño - recompensa:** en esta fase el individuo piensa que al realizar alguna labor que considere óptimo dentro su propia perspectiva lo conducirá a un resultado que le proporcione una recompensa Vroom (1995). De igual forma, el individuo tiene el afán de poder enfrentar nuevos retos desde el impulso económico o anímico que se le brinde.

**Relación recompensas - metas personales:** se consideran que la organización posee su propia estructura y su plan de incentivos acordes a lo que el individuo ostenta, donde puede llegar a satisfacer sus propias necesidades y quedar conforme con su trabajo (Vroom, 1995). Vale decir, que la percepción del individuo se forma en plasmar una meta de acuerdo a las recompensas propuestas y realiza la búsqueda constante de méritos.

### **2.2.5. Variable independiente: retención de personal**

La retención laboral permite a la empresa conservar los mejores talentos que en definitiva demuestran calidad en el desarrollo de su trabajo, buen desempeño y alta competencia. Terminan siendo el factor clave para cualquier unidad de negocio y tienen por consecuencia generar resultados en un plazo determinado (APD, 2022).

Para los autores que enfatizan el comportamiento organizacional, Robbins (2009) argumenta que, la empresa mantiene relaciones sólidas con los colaboradores al ofrecerles un grato ambiente laboral, condiciones óptimas y actividades que le generen valor para su desarrollo personal, estas mismas relaciones provienen de un adecuado proceso de selección y adaptación del empleado a su propia actividad laboral, con la finalidad de poder

conservarlos, sobre todo para aquellos que destacan en su actividad diaria para lograr alcanzar los objetivos plasmados.

Dolan *et al.* (2007) indican que, la tendencia en buscar trabajadores comprometidos con la actividad que realizan son aquellas empresas que valoran el capital humano, el cual ven en ellos una oportunidad para que puedan aportar y sumar a la organización y están plenamente convencidas que el hecho de otorgar más oportunidades les permitirá incentivar a mejorar y desarrollar su trabajo con eficiencia que permitirá generar propuestas; cuyo fin, es optimizar el estilo de vida a través de planes de formación, capacitación, sistema retributivos y sistema de compensaciones.

Castillo (2009) profundiza en su libro que, las razones por la cual un empleado desiste de una posición o decide quedarse, radica en su mayoría de casos por factores psicológicos y de recompensas sociales, incluso siendo de mayor prioridad que los incentivos económicos, dichas medidas que promueven la retención del trabajador radica en gran manera desde los procesos de selección y las actividades de inducción, el cual viene a ser la primera comunicación respecto a la condiciones que tendrá el trabajador en el inicio de su vínculo laboral. De la misma forma indica que, existen numerosas técnicas de retención las cuales pueden ser aplicadas en las empresas, con la única finalidad de motivar y crear la satisfacción del individuo en su entorno de trabajo, considerándose incluso como beneficios no monetarios, que constituyen en gran parte una propuesta de valor para el empleado, dado que la retención del trabajador nace de la necesidad de preservar los activos más valiosos para la organización; un reciente estudio realizado indica que el coste de rotación de personal oscila entre el 50% y el 150% del salario bruto anual del colaborador según HAY GROUP, por ello es importante precisar que los trabajadores hoy en día no permanecen más de dos años en una empresa y buscan nuevas oportunidades, por consiguiente, las organizaciones deben apuntar a plantear estrategias de fidelización y pertenencia.

De igual forma, Castillo (2009) indica que, para lograr el proceso de retención se deben cumplir con 4 aspectos o dimensiones importantes las cuales son : a) factores de compensación, donde se define la pertenencia que tiene el individuo sobre el reconocimiento que obtiene sobre la labor realizada; b) factores de desarrollo profesional, en el cual el proceso de formación es uno de los pilares para el crecimiento profesional del trabajador que le permite generar bienestar emocional; c) factores de retribución variable o fija, que permite la participación activa de los agentes motivacionales para que el individuo se sienta comprometido; d) factores de selección, el cual permiten desarrollar un sistema integral de retención a través de un proceso de inducción ágil y dinámica donde se pueda transparentar la información y logre brindar la información más completa posible.

### **Ventajas de la retención de personal**

Para Mandomedio (2022) sostiene que, retener el talento humano permite obtener resultados en el que la organización se ve beneficiada a grandes escalas y mejora su posicionamiento en un mercado altamente competitivo, las ventajas mas resaltantes son: disminuye la tasa de rotacion laboral, aumenta la productividad, clima laboral agradable, mayor compromiso, genera mayor competitividad e identidad con la organización.

### **Estrategias de retención**

Para Dolan *et al.* (2007), la estrategia es aquella que desarrolla una estructura organizada de actividades, recursos compuestos, procesos idóneos que le permitan a la organización aprovechar oportunidades y minimizar el menor margen de afectaciones en perjuicio de la propia empresa.

Para Castillo (2009) define las estrategias de retencion como aspectos relevantes que deben darse antes de la incorporacion del individuo como en el propio desarrollo de su actividad laboral, estas estrategias suelen ser:

**Incentivos económicos:** son aquellos que aun siendo tradicionales y los de mayor recurrencia terminan siendo prioritarios, debido a que hoy en día toman un papel fundamental desde otra perspectiva y método de aplicación como lo son la retribución variable, que se mide en base a resultados y metas propuestas, el cual permite generar un mayor grado de exigencia y motivación para mejorar el rendimiento, también se encuentran los bonos por producción, por logro de objetivos que terminan siendo un claro factor motivacional para el empleado (Castillo, 2009).

**Los beneficios sociales:** consiste en poder generar mecanismos de compensación dentro del cual el empleado pueda obtener beneficios no monetarios que puedan ser de ayuda y le genere valor a la actividad que realiza, estos pueden ser considerados alternativas viables para desarrollar un mejor trabajo como: flexibilidad de horarios, teletrabajo, campañas de salud, planes de seguros, descuentos en establecimientos, entre otros (Castillo, 2009).

**Desarrollo personal y profesional:** donde el talento se refuerza a través de la iniciativa de poder llevar a cabo un mejor proceso de formación y así maximizar el potencial y la capacidad del individuo, invirtiendo en una planificación sostenida de desarrollo y capacitación que permitirán alcanzar mejores resultados. Es bueno precisar que, el desarrollo y formación del empleado inicia desde la etapa de inducción del trabajador a la organización, ya que le permite un proceso de integración y adaptación a su nuevo entorno laboral, el cual debe ser el idóneo para que se pueda cumplir con la óptima inserción a su actividad de trabajo (Castillo, 2009).

**La relación fluida y confianza con los superiores:** para que pueda existir una sólida relación dentro del equipo de trabajo y la comunicación sea fluida dentro de las jerarquías establecidas por la organización, debe generarse un ambiente de confianza entre la jefatura y el empleado, para ello se deben romper ciertas barreras que limitan el acceso a una comunicación más fluida y permita a su vez que el desarrollo de trabajo sea dinámico y

eficaz, sin necesidad que se tomen decisiones drásticas por parte del líder o el empleado (Castillo, 2009).

**Buena política de comunicación interna:** la difusión de la comunicación parte inicialmente desde los líderes hacia los empleados, donde debe darse lo más transparente posible e idónea para que todos puedan entender el mensaje, de tal forma que el empleado pueda acoger dicha información de la mejor manera y así pueda realizar su actividad con total compromiso, la comunicación al ser eficaz permitirá una relación más transversal en todos los rangos de la empresa y se lograrán alcanzar las metas esperadas (Castillo, 2009).

**El reconocimiento del desempeño de los empleados:** las recompensas emocionales, son mecanismos de retención utilizados comúnmente por las organizaciones para poder afianzar la relación del empleado frente al compromiso con su trabajo, esta propuesta permite valorar y motivar la labor que tiene el individuo a través del reconocimiento (salario emocional) mediante felicitaciones, elogio de méritos, agradecimientos de las actividades bien ejecutadas, pero que en definitiva termina teniendo más valor para el empleado que para la propia compañía (Castillo, 2009).

**Iniciativas de selección:** es necesario reforzar ciertas pautas en el momento de incorporación del individuo, ya que de la misma forma se podrán identificar cuáles son las habilidades y conocimientos que la organización busca del trabajador y determinar si están alineados a los mismos objetivos que busca la empresa (Castillo, 2009).

#### **2.2.6. Variable dependiente: rotación de personal**

Uno de los autores que profundiza sobre la rotación laboral, el cual lo define como el retiro permanente de la empresa, ocasionado por diversos factores que determinan para el individuo no satisfacer sus expectativas frente a su entorno de trabajo, encontrándose en un mercado laboral tan cambiante y con propuestas más atractivas que se inclinan por nuevas

oportunidades de trabajo, permitiendo manejar un sistema híbrido y flexible para el propio colaborador (Robbins, 2009).

Guadalupe (2020) nos dice que la rotación del personal es la ruptura laboral unilateral por parte del trabajador, teniendo como consecuencia la ausencia del puesto laboral dentro de la organización, evidenciando un claro problema de escases de personal de la empresa.

Chiavenato (2006) sostiene que, la rotación laboral es la determinante producida dentro de las organizaciones, que guarda relación con la oferta laboral, se puede mencionar que existe demanda dentro del ámbito laboral ya que hay ofertas de trabajo disponibles.

Churden y Sherman (2004) mencionan que, la rotación laboral es la incorporación y cese de los colaboradores dentro de una empresa, esta variable puede verificarse con indicadores mensuales o anuales con el fin de comparar, muchas veces la rotación laboral incrementa los costos de una organización ya que al inducir al personal al staff de la compañía se hace una inversión en sus capacitaciones, entrega de materiales, de uniforme de ser necesario, por esta razón, el cese de un trabajador puede incurrir en costos innecesarios al no tener un desempeño eficiente en su entorno laboral, por lo que se debería aplicar mecanismos eficientes para reducir la rotación de personal.

Es importante precisar y enfatizar que la rotación laboral incide en altos costos elevados para la empresa no necesariamente por la falta del recurso humano que ha pasado por una inducción sino también por los costos de ejecutar el proceso de selección, Paredes (2020), a partir de esta premisa podemos establecer un sistema de costeo que tiene relevancia para la evaluación de la organización:



**Tabla 1***Costos de rotación de personal*

Costos de personal	Ponderados
Costos de reclutamiento del empleado retirado	2.5
Costos de inducción y charlas del empleado retirado	2.5
<b>Costos total inducido del empleado retirado</b>	<b>5</b>
Costos de selección del colaborador ingresante	2.5
Costo de inducción y charlas del empleado entrante	2.5
<b>Costo total inducido del empleado entrante</b>	<b>5</b>
Costo total de reemplazo	10

*Nota:* la tabla en mención representa los costos en los que se incurre al momento de incorporar una persona posterior al cese de otra, en la cual conlleva un proceso estructurado de actividades que finalmente representa un alto costo para la organización.

**Causas de rotación laboral:** Para Chiavenato (1999), la rotación laboral recae por consecuencia de una acción tomada dentro de la empresa y puede darse dentro y fuera de la organización. Dentro de los factores externos podemos mencionar la oferta y demanda de puestos laborales, mientras que en los factores internos se puede indicar a las remuneraciones y los beneficios sociales. Esta información es recopilada de las encuestas de salida de los trabajadores y puede ser analizada por parte del área gestión humana.

**Dimensiones de rotación de personal:**

**Rotación voluntaria:** para Villegas y Torreblanca (2016) indica que, la rotación voluntaria hace referencia al cese de los trabajadores por decisión unilateral a sus puestos de trabajo de forma voluntaria (p. 57), Vale decir que, el proceso de renuncia puede darse por diversos factores que el colaborador considere tomar la decisión de dejar la organización, siendo aspectos personales o estrictamente laborales.

**Rotación involuntaria:** se define cuando la empresa decide desvincular al colaborador por distintos factores que tienen que ver con la realización de su actividad laboral y lo que conlleva, a su vez, estas decisiones permiten generar incertidumbre dentro del equipo de trabajo, incluso motivándolos a buscar nuevas oportunidades laborales. Por tal motivo, es

recomendable que cuando se tomen este tipo de decisiones puedan ser manejadas con mucha cautela y reserva dentro de la interna (Villegas y Torreblanca, 2016).

**Clima laboral:** Chiavenato (1999) indica que, el clima dentro de la organización es la percepción directa o indirecta que los colaboradores tienen acerca de la empresa donde se encuentran realizando sus labores profesionales, dentro de su espacio de trabajo esta apreciación influye en el comportamiento de los trabajadores ya que muchas veces cuando el clima laboral es favorable, los colaboradores logran cumplir de manera eficaz sus responsabilidades dentro de la empresa y todo lo contrario cuando incumplen las metas trazadas dentro de la empresa.

**Desmotivación laboral:** Bizneo (2022) indica en su portal web que, la desmotivación en el trabajo es un problema latente para las empresas. Consiste en la falta de interés constante por parte del colaborador frente a su puesto de trabajo incluso manifestando malestar e incomodidad para ejercer sus funciones. Esto puede ocasionar que el trabajador se sienta desinteresado, sin deseo de realizar la labor que realiza y, por lo tanto, demostraría cierto grado de ineficiencia.

### **Tipos de rotación de personal**

**Por despido:** esta situación se da cuando existe un motivo razonable por el cual el empleador decide cortar lazos laborales con su trabajador porque existe una razón justificable o la organización considere que los servicios del trabajador no son indispensables para la empresa (Reyes, 2005).

**Por mala selección y acomodación:** Reyes (2005) indica que, muchas veces el proceso de selección no es el óptimo al momento de realizar una buena elección de trabajadores del departamento solicitado, por lo tanto, se verá reflejada su disconformidad por parte del trabajador y de la misma empresa.

**Por razones personales o familiares:** por otro lado, otro tipo de rotación se suscita en el momento que un trabajador opta por cambiar de trabajo a razón de mejores condiciones laborales, propuestas salariales, cambios domiciliarios y nuevas oportunidades de mercado, de esta manera se suscita la rotación de su puesto de trabajo o conlleva inducir a la renuncia (Reyes, 2005).

**Indicadores de rotación de personal:**

**Ausentismo:** Robbins (2009), define el ausentismo como la inasistencia concurrente al lugar de trabajo, el cual representa un alto costo para las organizaciones debido los procesos que conllevan la adaptación e inducción de un empleado a su inserción laboral, un estudio realizado en estados unidos indico que los costos de personal representan \$ 789 por empleado anualmente por motivos de inasistencia; es notable que el flujo de labores se interrumpe y suelen retrasarse y postergarse decisiones relevantes debido al alto grado de rotación de personal.

**Desempeño laboral:** este concepto hace referencia al grado de productividad que un trabajador puede reflejar dentro de la empresa en sus labores cotidianas asignadas por su jefe inmediato o supervisor. Además, este indicador debe ser una de las tareas frecuentes que el departamento de gestión humana debe medir constantemente en sus trabajadores, con el fin de observar la productividad que estos ejercen en el desarrollo de sus funciones. Vale decir, el desempeño laboral es aquel valor diferencial que las empresas esperan de los colaboradores en un periodo de tiempo determinado con el único propósito de aportar un mayor grado de eficiencia dentro de la empresa. El desenvolvimiento laboral es el comportamiento de cada empleado con el fin de lograr sus metas propuestas, ya que implementa una estrategia personal para su propio cumplimiento (Quintero *et al.*, 2008).

**Eficacia:** la eficacia son los resultados logrados como efecto de la ejecución de las metas trazadas haciendo uso de los materiales por debajo de la cantidad establecida, con un periodo

de tiempo menor al acordado. Es decir, la eficacia laboral es una de los lineamientos más solicitados por parte de las empresas, ya que representa la capacidad que un trabajador tiene para cumplir un objetivo determinado usando la menor cantidad de recursos posibles por debajo del tiempo establecido (Drucker, 2018).

**Recompensas tangibles:** suelen darse este tipo de recompensas como un dinero extra al reconocimiento de la labor realizada del trabajador por haber cumplido alguna meta en específico. Vale decir, representa la acción de brindar a un individuo un incentivo, por la cual muchas empresas tienen dentro de sus programas algún sistema de recompensas hacia sus colaboradores con el fin de mantenerlos motivados, entre algunos tipos de recompensas tenemos: un documento que certifique el esfuerzo del trabajador por parte de su superior. (Tracy, 2015).

**Recompensas intangibles:** Estas recompensas están dadas por reconocimientos, premios, entre otros, por parte de la organización hacia sus trabajadores con el fin de que, los colaboradores se sientan valorados dentro su ámbito de trabajo (Tracy, 2015).

## **2.3. Formulación de hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

HES1: Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación voluntaria en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

HES2: Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación involuntaria en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

HES3: Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y el clima laboral en un Instituto de Educación Superior, Lima 2022.

## CAPITULO III: METODOLOGIA

### 3.1. Método de la investigación

En el análisis del presente estudio, la metodología es la ciencia que proporciona al indagador un conjunto de conocimientos con el fin de encaminar eficientemente su investigación planteada obteniendo resultados esperados, cuyo proceso de investigación científica enmarca una serie de secuencias lógicas que guardan relación entre ellas, además, la investigación se realiza sobre fundamentos técnicos y científicos. Entre los puntos que se deben considerar para poder elaborar un estudio es la idea, el tema o el área a investigar Cortez y Iglesias (2004). Por lo tanto, el método científico es el instrumento que se utiliza dentro del marco de estudio en cuestión, que gracias a su sistema y sus argumentos incluyen fundamentos que logran concluir un proyecto investigativo de forma metodológica.

Rodriguez (2005) menciona que, el método deductivo es el conjunto de pasos obtenido de lo genérico a lo específico cuyas etapas son cinco: determinar, deducir, formular una hipótesis, visualizar el suceso y sacar conclusiones. El método deductivo es la argumentación en el que las conclusiones establecidas son el resultado de las hipótesis.

Hernández *et al.* (1997) argumenta que, el método hipotético es el proceso que se compone por cuatro fases los cuales son; observar el acontecimiento en estudio, crear una hipótesis para deducir ese fenómeno, suponer las causas y poder establecer las consecuencias de la hipótesis en cuestión, finalmente se procede a confirmar o refutar los resultados obtenidos de este proceso. Por lo tanto, debido al análisis como parte del proceso investigativo llevaremos la aplicación de este método.

En la etapa del método analítico es un modelo de estudio científico que consigna sus bases en la experiencia directa y la lógica empírica, este proceso estudia al fenómeno en cuestión descomponiendo sus partes o elementos con el fin de encontrar respuestas que

permitan comprobar un razonamiento a través de pruebas verificables como la estadística u la observación (Hernández *et al.*, 1997).

### **3.2. Enfoque de la investigación**

El marco de estudio define el análisis donde se recolectan datos numéricos en base a variables establecidas en la investigación, los resultados alcanzados son analizados y cuantificados de forma estadística o matemática general. Por lo tanto, para efectos de sostener la investigación se determinará a través de un enfoque cuantitativo, ya que los datos obtenidos nos permitirán medirlos y poder analizar los resultados (Galeano, 2004).

### **3.3. Tipo de investigación**

El estudio se desarrollará de forma básica, el cual complementa una serie de procesos que van alineados al diseño, estrategias, técnicas cuyo fin es encontrar propuestas de mejora ante la problemática identificada y a su vez tenga la viabilidad sostenida para la aplicación las propuestas planteadas. Para Hurtado (2005) menciona que, las investigaciones de tipo básica tienen un nivel de relevancia en su aplicación, diseño o propuesta generada, pero que se fundamenta en un análisis de base investigativa que proporciona al investigador la información requerida para estructurar la propuesta.

### **3.4. Diseño de la investigación**

Para el presente estudio aplicaremos el diseño bajo un modelo no experimental mediante su desarrollo explicativo secuencial, que permitirá realizar el estudio cuantitativo el cual ayudará a obtener y analizar datos para la recolección de las respuestas obtenidas y de la misma forma procesarlos a profundidad para garantizar la viabilidad de la hipótesis. Hernández y Mendoza (2018) argumenta que, el propio investigador plasma el diseño investigativo para asegurar y comprobar la hipótesis formulada sobre una situación en particular o con la razón de responder a las preguntas de tipo descriptivas, por ello que el

diseño sostendrá la estrategia para corroborar si es factible poder desarrollar con argumentos válidos el proceso de la investigación.

### 3.5. Población, muestra y muestreo

**Población:** se enfoca en la totalidad de los componentes que se evaluaron en la investigación, para ello, se consideró un grupo determinado para establecer y encontrar la población, por consiguiente, los elementos que la componen deben alinearse a ciertos parámetros y características que sobresalen en la unidad de estudio (Padua, 2018). En ese sentido, la población determinada para este caso fue de 300 trabajadores de los departamentos de: administración, comercial, logística, contabilidad, entre otros de un instituto de educación superior establecidos en el periodo 2022.

**Muestra:** Para Hernández (2018) la muestra es una fracción extraída del segmento investigado; por ello, se realizarán los estudios pertinentes con el fin de analizarlos, cuyo proceso determinara la viabilidad del caso en estudio. En el presente análisis se tomará como muestra a 168 personas extraídas de la población de la investigación realizada.

$$n = \frac{N * Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}$$

**Tabla 2**

*Tamaño de muestra*

<b>Marco muestral</b>	N	<b>300</b>
Error Alfa	$\alpha$	0.050
Nivel de Confianza	$1-\alpha$	0.975
Z de (1- $\alpha$ )	Z (1- $\alpha$ )	1.960
Prevalencia de la Enf. / Prob.	p	0.500
Complemento de p	q	0.500
<b>Precisión</b>	d	<b>0.050</b>
<b>Tamaño muestral</b>	n	<b>168.36</b>

**Muestreo:** es un proceso de tipo estadístico que permite encontrar una cantidad determinada de elementos extraída de la primera etapa de análisis es decir de la muestra Hernandez y Mendoza (2018). Vale decir, la presente tesis se desarrollara mediante el muestreo sistematico tomando datos al azar para la base de estudio.

### **3.6. Variables y operacionalización**

La presente investigación permite recopilar información útil y consistente que brinde argumentos sólidos fundamentados en el marco teórico, dentro de la cual se definen las variables de retención del talento y la rotación de personal. De la misma forma, lo encontramos en el anexo 1.

#### **Variable: retención de personal**

##### **Definición conceptual**

Werther (1991) indica que la administración de personal de una empresa se extiende más allá del proceso de contratación e inducción de un nuevo trabajador, ya que deberá convertirlo en un elemento productivo y motivado por el desarrollo de sus labores.

##### **Definición operacional**

Para medir las estrategias de retención de personal se consideran bajo cuatro dimensiones las cuales son, la compensación de personas, capacitación y desarrollo, comunicación y coordinación y selección de personal, el cual permitirán darle mayor sostenibilidad a la argumentación de la investigación.

#### **Variable: rotación laboral**

##### **Definición conceptual**

Robbins (2009) indica que, la rotación laboral es una situación a través de la cual ambos agentes (organización - colaborador) deciden culminar con la relación laboral existente en el momento.



## **Definición operacional**

Para medir la variable de rotación laboral, consideraremos analizar las siguientes dimensiones: rotación voluntaria, rotación involuntaria y clima laboral, la cual a través del instrumento: el cuestionario, permitiría un mejor alcance en el desarrollo de la investigación.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Técnica**

Para Baena (2017) la técnica constituye la manera idónea de cómo se va a proceder la ejecución del método según el lugar donde se va a desarrollar la investigación, ya sea actividades, procesos, proyectos que tiene como objetivo recopilar la mayor información posible, es por este motivo de acuerdo al argumento del autor que la técnica representa un rol muy importante dentro de la investigación para asegurar la continuidad del planteamiento expuesto.

Para el sustento de la investigación se aplicará el método de la encuesta que, a través de una lista de preguntas categorizadas dentro de nuestra muestra seleccionada, podremos comprobar mediante la ejecución de la información el estudio y análisis de nuestra problemática.

#### **3.7.2. Instrumento**

Baena (2017) menciona que, el instrumento de la investigación es aquel soporte por el cual permite que la técnica cumpla su objetivo. Para el objetivo del actual estudio se aplicará el cuestionario o preguntas secuenciales que contienen 28 ítems de forma estructurada, que nos permitan evidenciar y comprobar la hipótesis, asimismo el cuestionario aplicado lo podemos visualizar en el anexo 3.

#### **3.7.3. Validación**

El esquema de validación fue revisado y evaluado por 3 asesores expertos en la materia del desarrollo investigativo el cual se encuentra en el anexo 4, quienes analizaron las variables,

la técnica e instrumento llevado a cabo para el caso en estudio, de la misma forma, realizaron un esquema de comprobación para contrastar que las dimensiones y variables planteadas tengan coherencia con el diseño aplicado a la investigación. Vale decir, que el proceso de validez se refiere a la relación lógica que se sostiene en el sustento propuesto mediante el análisis estadístico para dar confirmación o no de las variables asignadas (Carhuancho *et al.*, 2019).

#### **3.7.4. Confiabilidad**

Para profundizar en el análisis del instrumento aplicado, debemos aplicar el alfa de Cronbach para definir el nivel de solidez de la estructura de preguntas y así comprobar su veracidad de la medición del propio instrumento, el cual se ve reflejado en el anexo 5.

Para Hernández y Mendoza (2018) mencionan que, determinar la confiabilidad de un instrumento se atribuye a la magnitud en que su ejecución es repetitiva al propio elemento de estudio, por el cual se obtienen resultados parecidos o iguales, es por ello que la confiabilidad permite alcanzar resultados consistentes de acuerdo a la muestra aplicada.

#### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Constituye en gran medida el proceso de cuantificar, medir y establecer una correlación estructurada de datos, aplicando métodos para diseñar un esquema secuencial y ordenado (Baena, 2017).

En el presente estudio, se iniciara con el plan de procesamiento mediante el instrumento generado como es el cuestionario aprobado por el jurado, se establece una prueba piloto aplicando las encuestas de manera online con el fin de analizar y procesar la tabulación de resultados mediante la herramienta de software SPSS. Según anexo 8.

#### **3.9. Aspectos éticos**

Para el presente estudio estuvo realizado bajo los estándares éticos relevantes para la consistencia del esquema planteado, involucrando de forma voluntaria participantes que

ayuden en la obtención de información mediante su consentimiento informado y con la veracidad y transparencia que amerita la investigación, guardando la confidencialidad debida en cada caso. Los autores fueron citados según normas APA 7ma edición, validando la autenticidad de la información, bibliográfica consultada, así también como tesis, revistas, artículos, entre otros. De la misma forma se pudo contrastar el grado de similitud de la investigación con la herramienta de lectura turnitin®, según lo mostramos en el Anexo 9.

## CAPITULO IV: PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Análisis descriptivos de resultados

En el presente desarrollo de investigación, sostuvo un análisis sobre de la implicancia de las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral. Por consiguiente, los datos o cifras obtenidas son consecuencia de la estadística aplicada de acuerdo a los parámetros de la muestra, la encuesta fue realizada a un total de 168 empleados de un instituto privado de educación superior.

#### Variable 1: retención de personal

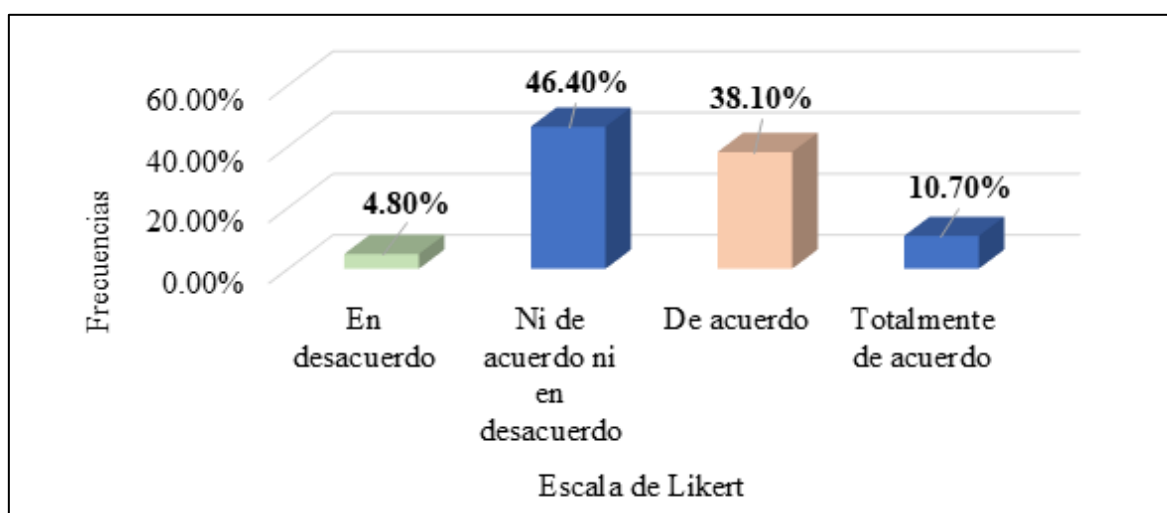
**Tabla 3**

*Medición de variable retención de personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
En desacuerdo	8	4,8	4,8	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	46,4	46,4	51,2
De acuerdo	64	38,1	38,1	89,3
Totalmente de acuerdo	18	10,7	10,7	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 3**

*Análisis descriptivo frecuencia de retención de personal*



**Interpretación:** Analizando la tabla 3 y figura 3, podemos apreciar que 78 de los trabajadores encuestados representan el (46.4%), que poseen dentro de la escala de valoración un nivel de parcialidad manifestándose como Ni de acuerdo ni desacuerdo referente a los planes de acción que la organización aplica en su desarrollo actual para la retención de los empleados, observamos también que mayoritariamente 64 de las personas consultadas representan el (38.1%), justamente tienen una valoración afirmativa de encontrarse de acuerdo con las medidas aplicadas en la actualidad; Asimismo, 8 de los encuestados que representa el (4.8%) no se encuentran de acuerdo con las medidas con las que actualmente se vienen aplicando, por último, 18 personas coincidieron que están totalmente de acuerdo con el manejo de la organización y sus estrategias, el cual representan el (10.7%), En resumen, podemos verificar que un alto porcentaje de encuestados tiene una valoración favorable con relación a la ejecución de las estrategias organizacionales.

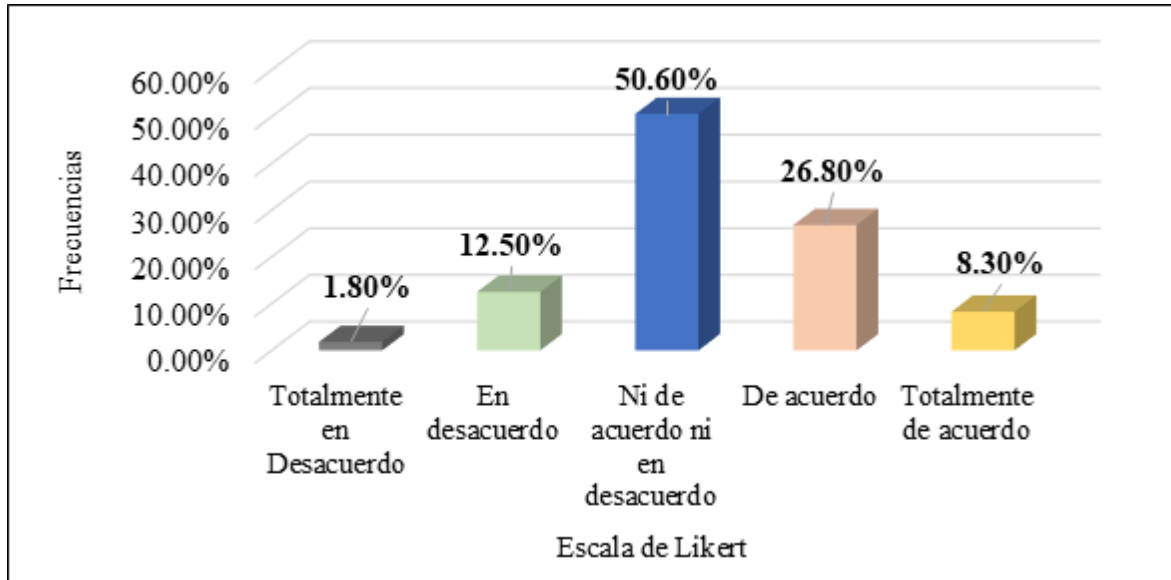
**Tabla 4**

*Análisis de medición retención de personal y su implicancia en la compensación de personas*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
Totalmente en Desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	21	12,5	12,5	14,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	85	50,6	50,6	64,9
De acuerdo	45	26,8	26,8	91,7
Totalmente de acuerdo	14	8,3	8,3	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 4**

*Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en la compensación de personas*



**Interpretación:** Analizando la tabla 4 y figura 4 visualizamos los resultados relacionados a la variable de retención de personal y la dimensión de compensación de personas. En donde, 21 personas encuestadas que representan el (12.5%) se encuentran en desacuerdo con los mecanismos de motivación aplicados referentes al sistema de incentivos en la organización, asimismo, el (50.6%) de los encuestados mostraron un nivel de indiferencia sobre los procesos ejecutados referente a los planes de incentivos y las estrategias existentes en la actualidad, el cual representa un alto índice de respuesta para los planes de acción a proponer, por último, 59 de los encuestados que representan el (35.1%) estuvieron de acuerdo en que la organización si aplica adecuadamente un plan de incentivos y recompensas que permite su motivación y nivel de productividad en el trabajo. El análisis realizado nos permite identificar la matriz de la valoración donde podemos enfocar y direccionar las estrategias a aplicar y por el cual permitirá obtener mejores resultados a un plazo determinado.

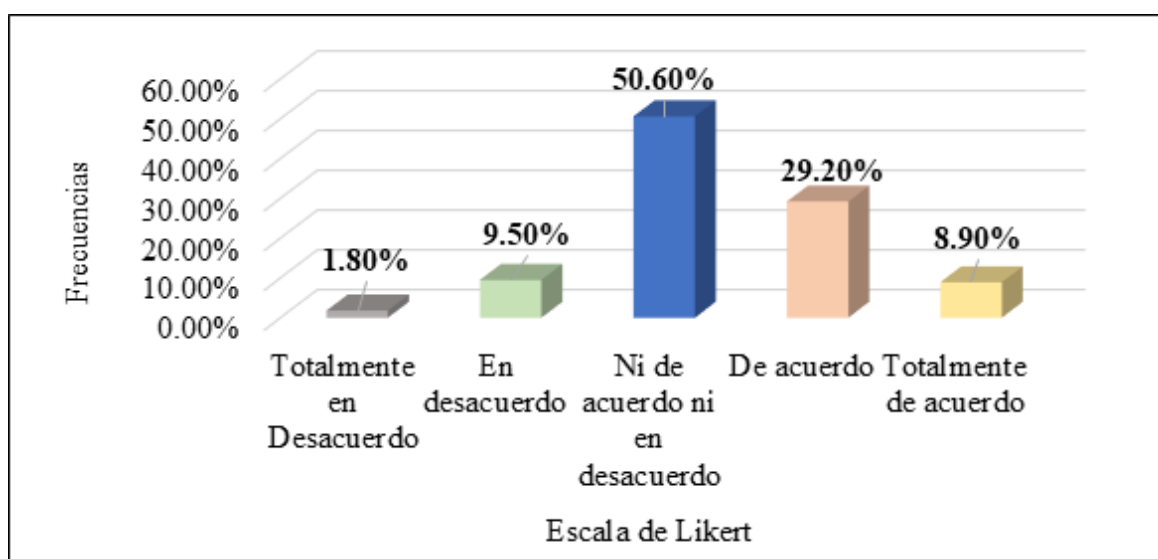
**Tabla 5**

*Análisis de medición retención de personal y su implicancia en la capacitación y desarrollo*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
Totalmente en Desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	16	9,5	9,5	11,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	85	50,6	50,6	61,9
De acuerdo	49	29,2	29,2	91,1
Totalmente de acuerdo	15	8,9	8,9	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 5**

*Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en la capacitación y desarrollo*



**Interpretación:** Analizando la tabla 5 y figura 5 visualizamos los resultados pertenecientes a la variable de retención de personal con la capacitación y desarrollo. Donde podemos interpretar lo siguiente: 19 personas encuestadas está determinado por el (11.3%) donde manifiestan un alto grado de rechazo con la planificación que se establece respecto a desarrollo de personal y el nivel de entrenamiento que se brinda para incrementar el nivel de productividad de los propios colaboradores, motivo por el cual al no tener la posibilidad de

tener un crecimiento profesional, deciden desistir de la posición y optar por otra oportunidad laboral, de la misma forma, el (50.6%) que equivale a 85 personas encuestadas mostraron un margen intermedio en su respuesta, debido a que no niegan ni afirman sobre el nivel de entrenamiento que reciben o en que magnitud para lograr líneas de desarrollo dentro de la organización, por último, 64 de los encuestados que representan el 38.1% de encuestados, percibe un ambiente más favorable y promisorio referente a los programas de capacitación que se tiene para ayudarlos en su crecimiento. En conclusión, dicho contraste mantiene la postura que existe un alto índice de respuesta neutra donde se evidencia reforzar y desarrollar un plan de acción estructurado en beneficio del empleado.

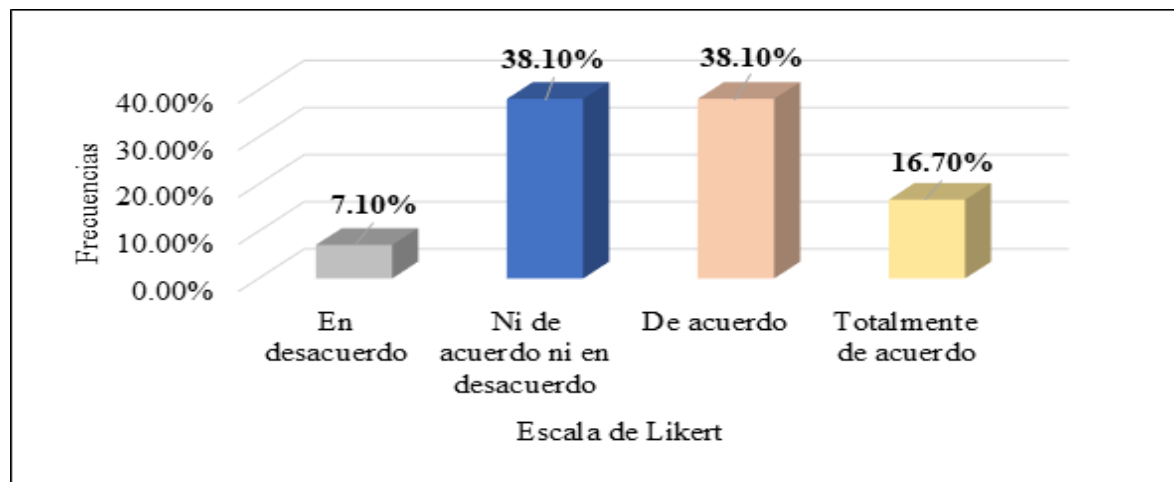
**Tabla 6**

*Análisis de medición retención de personal y su implicancia en comunicación y coordinación*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
En desacuerdo	12	7,1	7,1	7,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	38,1	38,1	45,2
De acuerdo	64	38,1	38,1	83,3
Totalmente de acuerdo	28	16,7	16,7	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 6**

*Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en comunicación y coordinación*





**Interpretación:** Analizando la tabla 6 y figura 6 podemos apreciar los resultados asociados a la variable de retención de personal y la comunicación. Donde podemos interpretar lo siguiente: el (38.1%) de encuestados se encuentran en una posición neutra sobre las ideas y sugerencias que manifiestan ser escuchadas por sus jefaturas, a su vez, 92 de la personas que representan el (54.8%) de encuestados tienen un alto índice de afirmación sobre los canales de comunicación que se extienden en los niveles jerárquicos para poder trasladar una iniciativa o sugerir una idea, y estas a su vez son escuchadas con total asertividad y disposición por parte de sus superiores. Por último, se evidencia que un alto índice de encuestados considera que sus ideas y sugerencias son escuchadas por sus líderes y estos demuestra total predisposición para debatirlas con el personal.

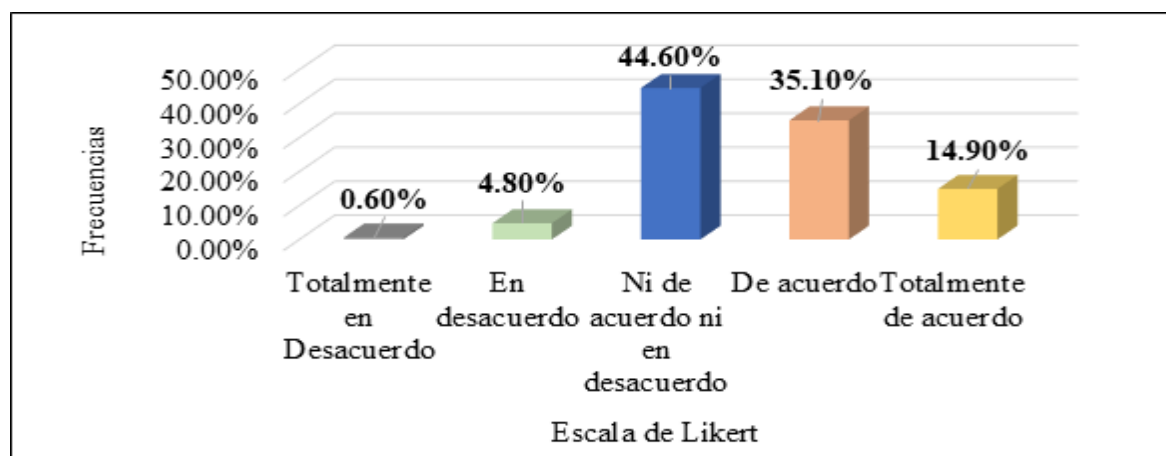
**Tabla 7**

*Análisis de medición retención de personal y su implicancia en selección de personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
Totalmente en Desacuerdo	1	,6	,6	,6
En desacuerdo	8	4,8	4,8	5,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	44,6	44,6	50,0
De acuerdo	59	35,1	35,1	85,1
Totalmente de acuerdo	25	14,9	14,9	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 7**

*Análisis descriptivo retención de personal y su implicancia en selección de personal*



**Interpretación:** Analizando la tabla 7 y figura 7 verificamos los resultados asociados a la variable de retención de personal y la selección de personal. Donde podemos verificar que 59 de las personas encuestadas que representan el (35.1%) considera de forma positiva el soporte de herramientas necesarias para sus actividades y se lleva a cabo el proceso de inducción óptimo para el inicio de sus labores y el mejor desempeño de sus funciones; ello, representa un alto indicador para el monitoreo del proceso de selección y sus actividades en la incorporación de un nuevo trabajador, sin embargo, podemos ver que el (44.6%) de encuestados equivalente a 75 personas, menciona que le ha sido indiferente que este proceso se desarrolle correctamente y quizá represente un foco de atención para proponer las mejoras respectivas, finalmente tenemos un (4.8%) de encuestados por el cual considera que el proceso de incorporación de personal no se desarrolla correctamente y tiene falencias que conllevan a la desinformación y la propia desmotivación. Sobre este análisis, es necesario poder enfocar el grado de parcialidad como punto neutro para atender ciertas mejoras que refuercen el proceso de inducción e incorporación de un nuevo talento.

## **Variable 2: rotación laboral**

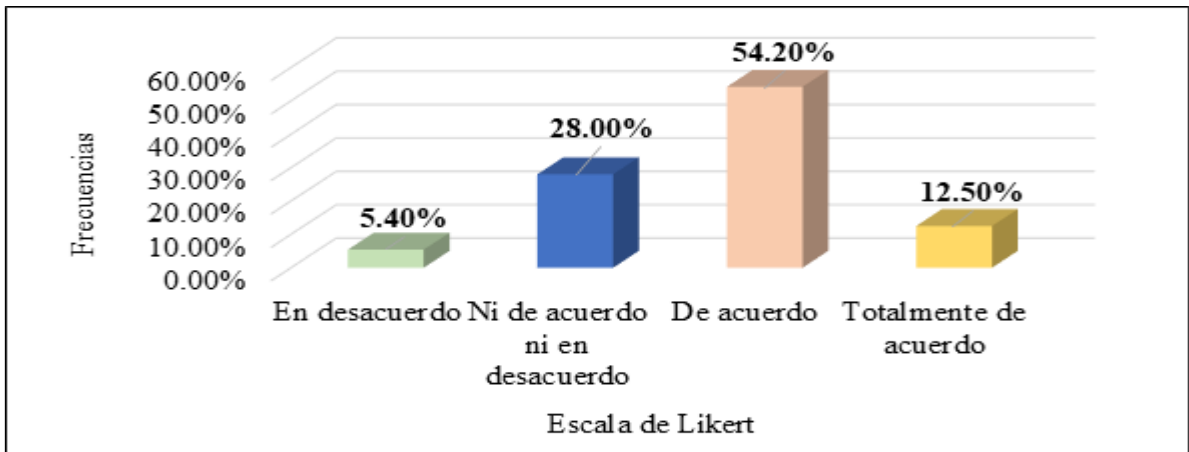
**Tabla 8**

*Medición de variable: rotación laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
En desacuerdo	9	5,4	5,4	5,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	28,0	28,0	33,3
De acuerdo	91	54,2	54,2	87,5
Totalmente de acuerdo	21	12,5	12,5	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 8**

*Análisis descriptivo frecuencia de rotación laboral*



**Interpretación:** Analizando la tabla 8 y figura 8 mostramos la distribución de la variable dependiente denominada frecuencia de rotación laboral en donde se visualiza que 91 de los encuestados, refleja un (54.17%), el cual poseen una valoración optimista por encontrarse de acuerdo con las acciones que se toman respecto a los ceses del personal y su tratamiento que ello conlleva. De igual forma, se demostró que 56 personas encuestadas, cuya representación tiene el (33.4%), mostraron una valoración negativa referente al proceso de rotación laboral y el conducto que se sigue en la desvinculación de un trabajador; asimismo, 21 de los encuestados que representa el (12.5%) indico estar totalmente de acuerdo en cómo se desarrolla la gestión de renuncias y asistencia de personal. En conclusión, un alto número de encuestados tiene una valoración positiva relacionados al proceso de rotación laboral.

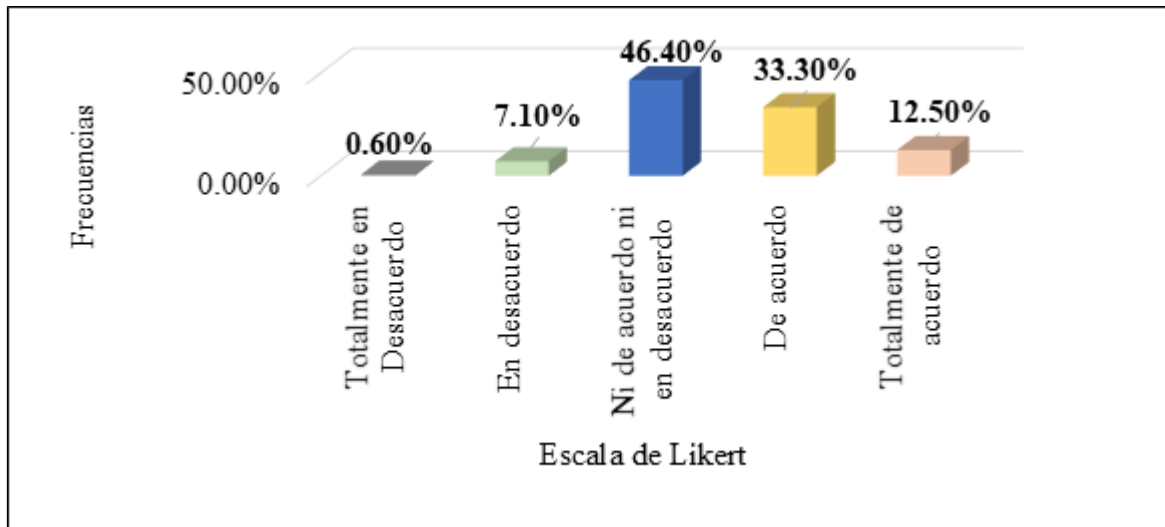
**Tabla 9**

*Análisis de medición rotación laboral y su relación con la rotación voluntaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
Totalmente en Desacuerdo	1	,6	,6	,6
En desacuerdo	12	7,1	7,1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	46,4	46,4	54,2
De acuerdo	56	33,3	33,3	87,5
Totalmente de acuerdo	21	12,5	12,5	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 9**

*Análisis descriptivo rotación laboral y su relación con la rotación voluntaria*



**Interpretación:** Analizando la tabla 9 y figura 9 podemos observar los resultados asociados a la variable de rotación laboral y la rotación voluntaria. Donde verificamos que el (46.4%) que representan un total de 78 personas encuestadas es indiferente a su respuesta sobre las condiciones que tiene la organización y si cumplen las expectativas para permanecer en ella, por consiguiente, el (8%) de personas encuestadas indican que la organización no posee óptimas condiciones y expectativas para el desarrollo de su labor, por lo contrario un (33.3%) de encuestados que corresponde a 56 personas, se encuentra de acuerdo en que se cumplen con las condiciones para poder quedarse por un mayor tiempo en la organización. En conclusión, se puede evidenciar que existe un alto índice de encuestados que preferiría optar por una alternativa laboral donde pueda cubrir sus expectativas, sin embargo, existe un alto margen de personal que si se siente identificado con la organización.

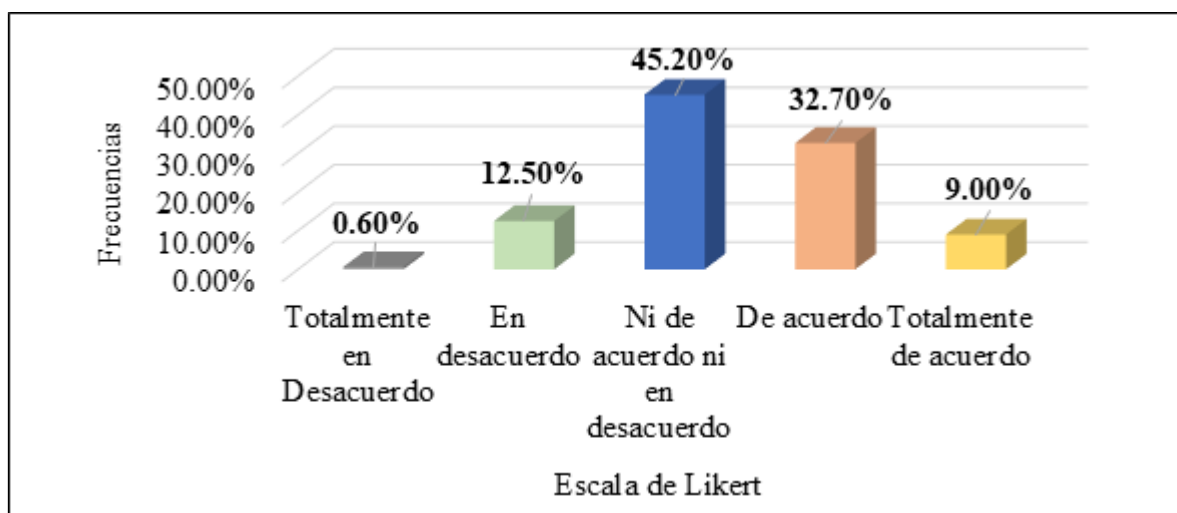
**Tabla 10**

*Análisis de medición: rotación laboral y su relación con la rotación involuntaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
Totalmente en Desacuerdo	1	,6	,6	,6
En desacuerdo	21	12,5	12,5	13,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	45,2	45,2	58,3
De acuerdo	55	32,7	32,7	91,1
Totalmente de acuerdo	15	8,9	8,9	100,0
Sumatoria	168	100,0	100,0	

**Figura 10**

*Análisis descriptivo rotación laboral y su relación con la rotación involuntaria*



**Interpretación:** Analizando la tabla 10 y figura 10 podemos verificar los resultados asociados a la variable de rotación laboral y la rotación involuntaria. Donde visualizamos que el total de 21 personas que representan el (12.50%) de encuestados considera que la gestión de ceses y términos de contrato no es la adecuada por parte de los líderes y se genera una percepción de malestar dentro del ambiente de trabajo, en esa línea el (45.24%) de encuestados mantiene un punto neutro referente a este proceso pero que a su vez no afirma de forma positiva que las políticas son aplicadas como corresponden, por ultimo tenemos un total de 55 personas encuestadas que representan el (32.74%) que mantienen una postura favorable respecto a la política de ceses y planes de acción referente a la salida de personal.

Dentro de este análisis, podemos definir que existe una opinión dividida referente a la gestión por el cese de personal de forma involuntaria, así como un alto índice de personas encuestadas que no percibe en buena forma como se maneja el despido o términos de contrato del personal cesante.

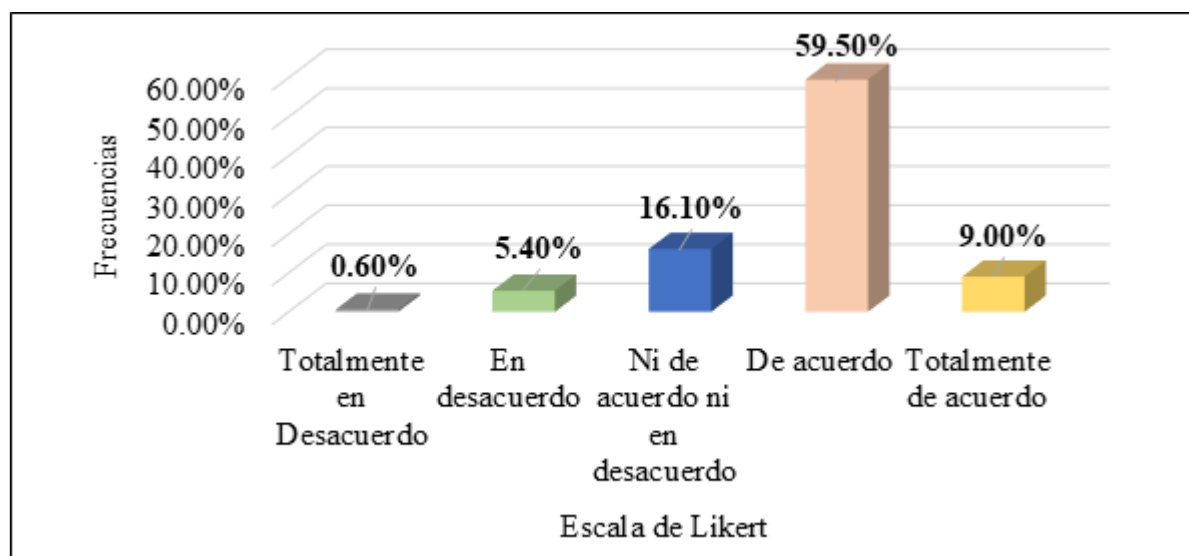
**Tabla 11**

*Análisis de medición: rotación laboral y su relación con el clima laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Proporción Útil	Proporción Acumulada
Totalmente en Desacuerdo	1	,6	,6	,6
En desacuerdo	9	5,4	5,4	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	16,1	16,1	22,0
De acuerdo	100	59,5	59,5	81,5
Totalmente de acuerdo	31	18,5	18,5	100,0
Total	168	100,0	100,0	

**Figura 11**

*Análisis descriptivo rotación laboral y su relación con el clima laboral*



**Interpretación:** Analizando la tabla 11 y figura 11 podemos verificar los resultados asociados a la variable de rotación laboral y su relación con el clima laboral. Donde se refleja que el (59.5%) de encuestados que representan un total de 100 personas, considera que existe un buen clima laboral y ambiente de trabajo dentro de la organización para lograr la

resultante; de la misma forma, un total de 31 encuestados con margen de (18.45%) demuestra una respuesta altamente positiva referente a la convivencia en el lugar de trabajo, sin embargo un total de 27 personas que representa el (16.1%) de encuestados muestra un grado de indiferencia sobre la coordinación que se establece con el área de gestión humana, es punto importante a considerar ya este tipo de coordinaciones generan malestar dentro del ámbito laboral e incomodidad si no son solucionados oportunamente. En conclusión, los resultados evidencian un porcentaje favorable concerniente al clima laboral que se manifiesta dentro de la empresa, existe un grato ambiente de trabajo y las respuestas por parte del área de gestión de talento humano son adecuadas.

### Tablas cruzadas

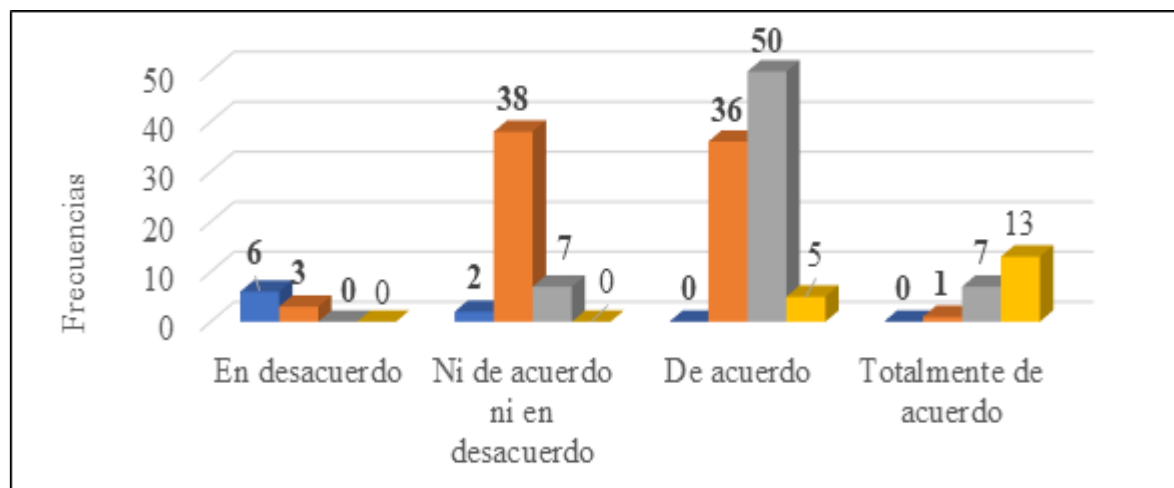
**Tabla 12**

*Análisis de medición: retención de personal y rotación laboral*

		Rotación laboral				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Retención de personal	En desacuerdo	6	2	0	0	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	38	36	1	78
	De acuerdo	0	7	50	7	64
	Totalmente de acuerdo	0	0	5	13	18
Sumatoria		9	47	91	21	168

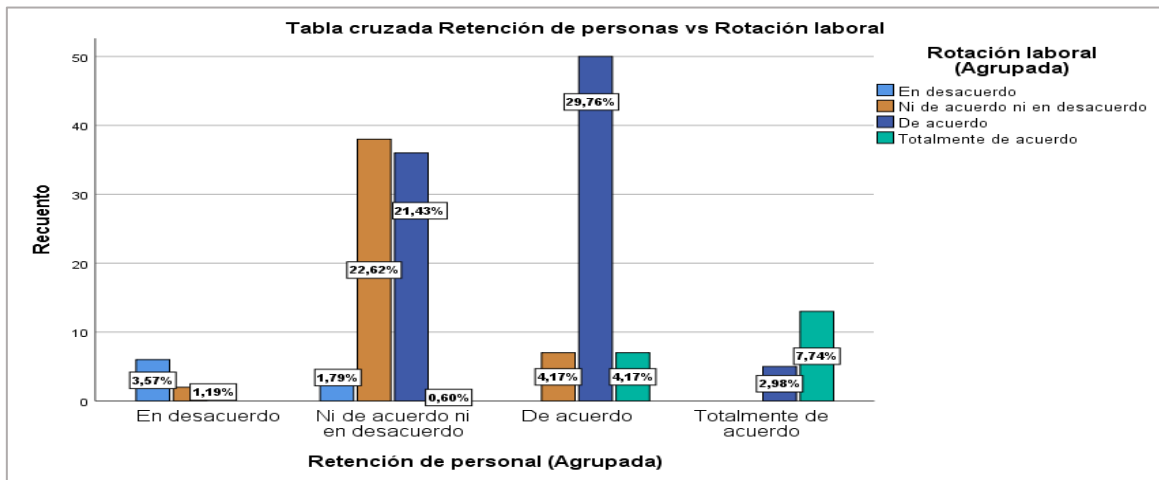
**Figura 12**

*Nivel de contingencia: retención de personal y rotación laboral*



**Figura 13**

*Nivel de contingencia: retención de personal y rotación laboral - SPSS*



**Interpretación:** Analizando la tabla cruzada de la variable 1 (retención de personal) con la variable 2 (rotación laboral) podemos identificar los resultados asociados a ambas variables. Donde se refleja que existe un mayor grado de respuestas neutras sobre las premisas planteadas representando 38 de encuestas realizadas y determinando que existe un mayor grado de incertidumbre sobre los procesos que maneja la organización, sin embargo, existe 50 personas que refleja una respuesta positiva sobre los puntos tocados en el cuestionario y que se torna expectante para las fortalecer las estrategias que se plantearan en la presente investigación.

#### **4.1.2. Prueba de hipótesis de investigación**

La evaluación de hipótesis pertenece al contraste y verificación de las hipótesis de desarrollo de la investigación, con la finalidad de poder constatar la validación de las variables y su grado de significancia, de la misma forma, poder contrastar que los datos planteados ayuden a aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.



## Análisis inferencial

### A. Prueba de normalidad

En primer lugar, los datos obtenidos fueron sostenidos en base una distribución normal.

Para ello, planteamos lo siguiente relacionado a las hipótesis:

(Hipótesis Nula): Donde representan la normalidad del conjunto de datos.

(Hipótesis Alterna): Donde representan la no normalidad del conjunto de datos.

Por consiguiente, los criterios de aplicación son los siguientes:

- a) Si  $p$  es menor a 0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alternativa.
- b) Si  $p$  es menor o igual a 0.05 aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la alternativa.

### Tabla 13

*Pruebas de normalidad de las 2 variables y las dimensiones de la V2*

	Prueba de Kolmogorov		
	Análisis Estadístico	gl	Sig.
Estrategias de retención de personal	,067	168	,065
Rotación laboral	,101	168	,000
Rotación voluntaria	,114	168	,000
Rotación involuntaria	,111	168	,000
Clima laboral	,142	168	,000

Analizando los resultados de la variable de estrategias de retención del talento humano, con relación a la tabla 12, se puede precisar mediante la prueba de normalidad “Kolmogorov” que los resultados del valor sig. Es mayor a 0.05 (0,065) por lo tanto, los valores obtenidos son de tipo paramétricos. En esa misma línea, para la variable de rotación laboral, se puede demostrar que el valor sig. Es menor a 0.05 (0,000), por consiguiente, los datos corresponden a valores no paramétricos. Es por ello que, se procederá a utilizar rho Spearman, para plantear la formulación de hipótesis debido al grado de relación que existe

entre la variable general y sus dimensiones obteniendo como resultado 0,000 que es menor a 0.05 direccionando los valores de tipo no paramétricos.

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad de las estrategias de retención y la rotación laboral*

	Prueba de Kolmogorov		
	Análisis Estadístico	gl	Sig.
Retención de personal	,067	168	,065
Rotación laboral	,101	168	,000

Debido que, nuestra muestra es mayor a 30, tomaremos el análisis prueba Kolmogorov, en donde demostramos que la ponderación de significancia en una de las variables es cero, siendo que  $P < 0.05$  declinamos por la hipótesis nula y afirmamos la hipótesis alterna, por lo cual los datos no poseen una distribución de normalidad y, por ende, en esta tesis se aplicará rho spearman al tener valores no paramétricos.

**B. Análisis de confiabilidad**

A su vez, como punto de análisis se estableció la prueba de confiabilidad de ambas variables aplicando la herramienta Alfa de Cronbach. En donde, sig valor determino un rango mayor a 0.7 por lo tanto, el instrumento es altamente confiable para el contraste de las variables establecidas.

**Tabla 15**

*Prueba de Confiabilidad de las Variables*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,905	,905	2

Analizamos que la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach es  $> 0.7$ , obteniendo un resultado de 0.905 evidenciando que la técnica utilizada es altamente confiable y viable

para contrastar la presente investigación y de la misma forma, se puede plasmar como una magnitud muy alta

### C. Prueba de contraste

#### Contrastación de hipótesis general

Ho. Las estrategias de retención de personal no influyen significativamente en la rotación laboral de un instituto de educación superior.

Ha: Las estrategias de retención de personal influyen significativamente en la rotación laboral de un instituto de educación superior.

El cual se describe de la siguiente forma:  $p = sig$

En tanto, los criterios de decisión son:

- Si  $p$  es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis Ha.
- Si  $p$  es mayor o igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la Ha.

**Tabla 16**

*Prueba de coeficiente de correlación de las estrategias de retención de personal y la rotación laboral*

			Estrategias retención de personal	Rotación laboral
Prueba de Spearman	Estrategias retención de personal	Análisis de correlación	1,000	,729**
		Sig. (bilat)	.	,000
		N	168	168
	Rotación laboral	Análisis de correlación	,729**	1,000
		Sig. (bilat)	,000	.
		N	168	168

Como el análisis de correlación resultó 0,729, se confirma que existe una correlación positiva alta entre las estrategias de retención de personal y la rotación laboral a un nivel de significancia del 1%. Por otro lado, el grado de significancia o p-value, resultó inferior a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) por el cual, se declina de la hipótesis nula (Ho) y se afirma la hipótesis

alterna (Ha): es decir, las estrategias de retención de personal influyen significativamente en la rotación laboral de un instituto de educación superior.

En la tabla 16 se visualiza el resultado de coeficiente rho spearman =.729\* lo que muestra una alta correlación positiva entre estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral.

### Contrastación de hipótesis específica 1

Ho. Las estrategias de retención de personal no influyen significativamente en la rotación voluntaria de un instituto de educación superior.

Ha: Las estrategias de retención de personal influyen significativamente en la rotación voluntaria de un Instituto de Educación Superior.

**Tabla 17**

*Prueba de coeficiente de correlación de las estrategias de retención de personal y la rotación voluntaria*

			Estrategias retención de personal	Rotación voluntaria
Prueba de Spearman	Estrategias retención de personal	Análisis de correlación	1,000	,694**
		Sig. (bilat)	.	,000
		N	168	168
	Rotación voluntaria	Análisis de correlación	,694**	1,000
		Sig. (bilat)	,000	.
		N	168	168

Como el análisis de correlación resultó 0,694, se muestra que existe una correlación positiva entre las estrategias de retención de personal y la rotación voluntaria a un nivel de significancia del 1%. Por otro lado, el nivel de significancia o p-value resultó ser menor a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que indica que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha): es decir, las estrategias de retención de personal influyen significativamente en la rotación voluntaria de un instituto de educación superior.

## Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: Las estrategias de retención de personal no influyen significativamente en la rotación involuntaria de un instituto de educación superior.

Ha: Las estrategias de retención de personal influyen significativamente en la rotación involuntaria de un instituto de educación superior.

**Tabla 18**

*Prueba de coeficiente de correlación de la estrategias de retención de personal y la rotación involuntaria*

		Estrategias retención de personal	Rotación involuntaria
Prueba de Spearman	Estrategias retención de personal	Análisis de correlación	1,000
		Sig. (bilat)	,666**
		N	168
Rotación involuntaria	Rotación involuntaria	Análisis de correlación	,666**
		Sig. (bilat)	1,000
		N	,000
			168

Como el coeficiente de correlación resultó 0.666, indica que existe una correlación positiva entre las estrategias de retención de personal y la rotación involuntaria a un nivel de significancia del 1%. Por otro lado, el nivel de significancia o p-value resultó inferior a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que indica que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha): es decir, las estrategias de retención de personal influyen significativamente en la rotación involuntaria de un instituto de educación superior.

## Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: Las estrategias de retención de personal no influyen significativamente en el clima laboral de un instituto de educación superior.

Ha: Las estrategias de retención de personal influyen significativamente en el clima laboral de un instituto de educación superior.

**Tabla 19**

*Prueba de coeficiente de correlación de la estrategias de retención de personal y el clima laboral*

		Estrategias Retención de Personal		Clima laboral
Prueba de Spearman	Estrategias Retención de Personal	Análisis de correlación	1,000	,584**
		Sig. (bilat)	.	,000
		N	168	168
	Clima laboral	Análisis de correlación	,584**	1,000
		Sig. (bilat)	,000	.
		N	168	168

Como el coeficiente de correlación resultó 0.584, nos muestra que existe una correlación positiva entre las estrategias de retención de personal y el clima laboral a un nivel de significancia del 1%. Por otro lado, el nivel de significancia o p-value resultó inferior a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que, se declina de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ): es decir, las estrategias de retención de personal influyen significativamente en el clima laboral de un instituto de educación superior.

#### **4.1.3. Discusión de resultados**

El objetivo del presente estudio, fue determinar las estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de un instituto de educación superior, el cual tuvo un enfoque de tipo cuantitativo utilizando la encuesta para recolectar la mayor información posible, con la finalidad de comparar los resultados obtenidos sobre problemática planteada. Se precisa que las estrategias de retención, son el pilar fundamental para mantener al trabajador motivado y comprometido la realización de su labor dentro de la organización.

Como referencia al **objetivo general** y lo hallazgos obtenidos en la ejecución del presente estudio, se logró medir el análisis mediante un rango intermedio según los resultados de la investigación., debido que 91 de los 168 encuestados, que representa el 54.17%, posee valoración positiva por encontrarse de acuerdo con las acciones que se toman

respecto a los ceses del personal y su tratamiento que ello conlleva; sin embargo, para la segunda escala 56 de las 168 personas encuestadas con representación del 33.4%, dieron una valoración intermedia por encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo referente al proceso de rotación laboral y el conducto que se sigue en la desvinculación de un trabajador no es el adecuado; y por último, 9 de los encuestados considera de forma negativa el manejo de cese de personal; de la misma forma, dentro del análisis inferencial en base al análisis de rho de spearman permite obtener el resultado de 0.729 y  $p = 0.000$  debido que  $p < 0.05$ , esto implicó rechazar la hipótesis nula y se aceptar la hipótesis de investigación, es decir la alterna, el cual reafirma de manera contundente la correlación positiva entre las variables de la estrategias de retención y la rotación laboral, el cual permiten poner mayor énfasis en la aplicación de estrategias para optimizar y disminuir el rango de rotación laboral. Asimismo, estos hallazgos obtenidos nos permite guardar relación con lo argumentando por el autor Villena y Ramirez (2018), el cual menciona en su tesis estrategias de retención y su relación con la rotación del talento humano en la empresa claro negocios, que obtuvo un resultado de Rho spearman de 0.654 y  $p = 0.001$ , dado que  $p$  es mayor a 0.05, de la igual manera un 64% de colaboradores determino el proceso regular de la rotación de talento, lo que demuestra una correlación significativa y moderada, donde rechazan a la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, con este resultado demuestra que la investigación del autor guarda relación con nuestro planteamiento y que ambos casos tienen un grado de correlación moderado. Por último, se relaciona con Vroom (1995), quien enfatiza que el individuo es motivado es base a recompensas para poder optimizar su trabajo en base a las estrategias planteadas.

Con relación al **objetivo específico 1**, el cual fue determinar la relación entre las estrategias de retención de talento humano y el nivel de rotación voluntaria de un instituto de educación superior, Lima 2022, donde se precisa mediante el análisis descriptivo que la ponderación se presenta en nivel intermedio debido que 78 de 168 personas encuestadas con

representación del 46.40% mantiene una postura equilibrada sobre aspectos relacionados al cese de personal y cumplen las expectativas para permanecer en ella, asimismo 56 de 168 de encuestados con un margen de 33.3% se encuentra de acuerdo en que se cumplen con las condiciones para poder quedarse por un mayor tiempo en la organización; asimismo, dentro del análisis inferencial en base al análisis de correlación de rho de spearman permite obtener el resultado de 0.694 y  $p = 0.000$  debido que  $p < 0.05$ , ello implicó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, el cual reafirma la correlación positiva entre las variables de las estrategias de retención y la rotación voluntaria. Por consiguiente, con concordancia con el autor Guerra y Gálvez (2019), precisa que la rotación voluntaria dentro de las empresas expresa claramente la disconformidad de los trabajadores por permanecer en la organización, ello se deduce mediante el Rho spearman de -0.565 y  $p = 0.000$ , dado que  $p$  es menor a 0.05, donde rechazan a la hipótesis nula y aceptaron la hipótesis alterna, el cual demuestra que existe una relación negativa moderada en su investigación, interpretando que si una variable se incrementa la otra tiende a disminuir y a la inversa. De igual forma, dicho estudio es divergente a los resultados alcanzados en la investigación y terminan siendo opuestos, aunque las variables a desarrollar sean las mismas.

Además, respecto al **objetivo específico 2**, el cual fue determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación involuntaria en un instituto de educación superior, Lima 2022, se evidencio mediante el análisis descriptivo que 21 de los 168 encuestados que representan el 12.5% mostraron su desacuerdo con las políticas de desvinculación de personal ocasionando un ambiente de trabajo inestable dentro de la organización, de la misma forma el 45.24% de los 168 encuestados siendo un total de 77 personas, mantienen un punto neutro referente a la rotación involuntaria, pero a su vez, se tiene un total de 55 de 168 encuestadas representando el 32.7% que mantienen una postura favorable encontrándose de acuerdo respecto a la política de ceses y planes de acción



referente a la salida de personal, de la misma forma, en el análisis estadístico inferencial tuvo como resultado al análisis de correlación de rho de spearman permite obtener el resultado de 0.666 y  $p = 0.000$  debido que  $p < 0.05$ , sosteniendo dicha prueba al ser no paramétrico, esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, como es la alterna, el cual reafirma la correlación positiva entre las variables de las estrategias de retención y la rotación involuntaria, el cual guarda relación con el autor Collantes (2021), quien en su investigación, las estrategias de retención de talento y la rotación de personal de la empresa cartoneras del pacífico SAC, da como resultado que existe una interacción con tendencia moderada inversa, ya que el coeficiente de correlación de Rho de spearman es -0.358, por lo que procedieron a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ), a su vez es opuesta con la hipótesis planteada, quien afirma que las estrategias de retención generan un efecto inverso sobre el nivel de rotación ya que cuando uno aumenta la otra tiende a disminuir. Por último, según la aplicación de cuestionario estructurado se afirma que el 40.2% de la muestra en estudio no está de acuerdo con el procedimiento de cese al momento de la desvinculación de un colaborador ocasionando en gran medida la desmotivación laboral.

Respecto al **objetivo específico 3**, que muestra la correlación moderada entre las estrategias de retención del talento humano y el clima laboral, donde se refleja a través del análisis descriptivo que 100 de 168 personas encuestadas que representan el 59.5%, consideran estar de acuerdo con un grato ambiente laboral dentro de la empresa para obtener resultados previstos; de la misma forma, un total de 31 de los 168 encuestados demuestra una respuesta altamente positiva referente a la convivencia en el lugar de trabajo, sin embargo 27 personas que representa el 16.07% de encuestados muestra un grado de indiferencia sobre la coordinación que se establece con el área de gestión de talento humano, en base al análisis inferencial que tuvo como resultado al coeficiente de correlación de Rho

spearman permite obtener el resultado de 0.584 y  $p = 0.000$  debido que  $p < 0.05$ , sosteniendo dicha prueba de tipo no paramétrico, esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, el cual reafirma la correlación positiva entre las variables de las estrategias de retención y el clima laboral, dichos resultados concuerdan con la mención del autor Polo (2021), quien afirma que, poder implementar estrategias de retención efectivas realizando un seguimiento continuo del ambiente de trabajo y clima laboral permitirá afianzar un mayor grado de fidelidad con los empleados, obteniendo el coeficiente de correlación de rho de spearman es 0.431, la cual demuestra una relación positiva y guarda convergencia entre los estudios planteados, es por ello que en base a la hipótesis planteada se afirma que las estrategias de retención del talento humano si guardan relación con el clima laboral.

Por último, respecto a la contratación de variables en base a la prueba de normalidad Kolmogorov teniendo como resultado ,000 siendo que  $P < 0.05$  rechazamos la  $H_0$  y afirmamos la hipótesis  $H_a$ , se afirma que existe un grado de relación significativo y de mayor impacto que afecta considerablemente a las variables en estudio concluyendo que evidencia una alta correlación entre la aplicación de estrategias de retención y el nivel de rotación laboral sostenido en la presente investigación.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

**Primero:** La presente investigación, se cumplió con el objetivo general que fue determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un instituto de educación superior, Lima 2022. Obteniendo un alto grado de correlación entre una variable y otra; el cual tienen una valoración de acuerdo de 91 (54.17%) del total de encuestados. De la misma forma, se evidenció que existe una relación significativa entre las variables de la investigación, mediante el coeficiente de rho spearman de 0.729 y  $p = 0$ , de tal modo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis del estudio. Por lo cual se determinó que las estrategias de retención de talento humano generan un impacto significativo en la rotación laboral, determinando que la aplicación de estrategias idóneas disminuye la rotación laboral.

**Segundo:** En el presente estudio, se cumplió con el objetivo específico 1 que fue determinar la relación entre las estrategias de retención de personal y la rotación voluntaria de un instituto de educación superior, Lima 2022. Obteniendo una correlación moderada entre una variable y la dimensión respectiva; el cual tienen una valoración intermedia de 78 encuestados con un margen de 46.40%. De igual manera, se precisó que existe una relación significativa entre las variables, a través del coeficiente de Rho spearman de 0.706 y  $p = 0$ , de tal modo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de la investigación. Por lo cual se concluye que, las estrategias de retención de talento humano generan un impacto significativo sobre la

rotación voluntaria, permitiendo establecer mecanismos idóneos para evitar la fuga de talento y ponderar el nivel de rendimiento del factor humano.

**Tercero:** En el presente estudio se cumplió con el objetivo específico 2 de determinar la relación existente entre las estrategias de retención de personal y el clima laboral de un instituto de educación superior, Lima 2022. Obteniendo un nivel regular con un total de 77 encuestados con un margen de 45.24% de los 168 de la totalidad de encuestados. De la misma forma, se evidencio que, si existe una relación significativa entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación involuntaria teniendo como coeficiente de relación un resultado de 0.686, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Concluyendo que la existencia de estrategias como incentivos, línea de carrera; entre otros aspectos de retención de talento humano, disminuye el nivel de rotación involuntaria dentro de la institución.

**Cuarto:** En el presente estudio se cumplió con el objetivo específico 3 de determinar la relación existente entre las estrategias de retención de personal y la rotación involuntaria de un instituto de educación superior, Lima 2022. Obteniendo un alto grado de correlación entre una variable y la dimensión; el cual tienen una valoración de acuerdo de 100 personas con un grado porcentual de (54.17%) de encuestados. Asimismo, se determinó que, existe una relación moderada entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación involuntaria teniendo como coeficiente de correlación un resultado de 0.584 y  $p = 0.000$ , declinando así de la hipótesis nula y dando afirmación a la hipótesis alterna. Por consiguiente, es necesario contar con estrategias de talento humano que permitan a los colaboradores desarrollar sus actividades

diarias dentro de un clima laboral óptimo para la consecución de objetivos organizacionales.

## **5.2. Recomendaciones**

- Primero:** Proponer a la sub gerencia de gestión del talento humano, que se puedan implementar mecanismos viables a un plazo determinado, búsqueda de perfiles idóneos mediante redes y publicación masiva, o también la planificación de programas de bienestar social que permitan promover e incentivar la motivación en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior con el único fin de poder revisar periódicamente el nivel de rendimiento obtenido para el logro de los objetivos.
- Segundo:** Establecer y plantear un programa de mentoring a través de la jefatura de reclutamiento y selección, cuyo objetivo consiste en brindarle un plan de capacitación y promoción interna a los colaboradores con la finalidad de poder fortalecer y promover su desarrollo profesional dentro de la organización.
- Tercero:** Diseñar conjuntamente con el área de gestión de talento humano estrategias en el proceso de inducción de personal que permitan generar confianza a los trabajadores respecto a la información dinámica que se les brinda al momento de su incorporación, permitiendo mecanismos viables como un proyecto de preguntas y respuestas o folleto de información referente a las condiciones de trabajo.
- Cuarto:** Proponer a la sub gerencia del talento humano como a las jefaturas de cada división, un plan de actividades recreativas fuera del horario de trabajo sea bajo la modalidad de teletrabajo o presencial, de este modo se fomentará la comunicación e integración entre los colaboradores, logrando que se formen

relaciones y amistades sanas entre colegas. Por otro lado, es necesario enfocarse en el estilo de liderazgo, este debe ser participativo para lograr que los colaboradores se involucren más y se consideren un recurso importante para la organización.

**Quinto:** Finalmente, Realizar evaluaciones constantes y generar un proceso de retroalimentación con los empleados de forma trimestral trabajando con cada jefatura, con la finalidad de obtener los alcances respecto al desarrollo de sus funciones y saber cómo evalúan su permanencia dentro de la organización.

## REFERENCIAS

1. Aguilar, W. (2001). *Administración de recursos humanos* (1era Edición ed., Vol. 1). Lima, Lima, Peru: Universidad Inca Garcilazo de la vega.
2. Alfuqaha, O., Al-Hiary, S., y Al-Hemsi, H. (2022). Job rotation approach among nurse: a comparative study. *Job rotation approach among nurse: a comparative study*, 1-12. doi: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0689>
3. Ames, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Economicas CUC*, 140-152. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224>
4. APD. (Marzo de 2022). *La comunidad global de directivos*. Obtenido de La comunidad global de directivos: <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
5. Baena, G. (2017). *Metodología la Investigación* (3ra Edición ed.). Azcapotzalco, Mexico: Grupo Editorial Patria.
6. Bizneo. (2022). *Desmotivación laboral: Cómo ayudar a tus empleados*. Obtenido de Desmotivación laboral: Cómo ayudar a tus empleados: <https://www.bizneo.com/blog/desmotivacion-laboral>
7. Buitrago, E. (2018). *Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial*. Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/4471>
8. Camacho, M., y Rojas, S. (2020). *Factores que intervienen en la rotación de personal en Inversiones Merca Z*. Universidad de Medellín, Medellín. Obtenido de [http://repository.ucatolicaluisamigo.edu.co/bitstream/ucatolicaamigo/587/1/Uclam\\_C D-T658.3%20%20C172%20%202020.pdf](http://repository.ucatolicaluisamigo.edu.co/bitstream/ucatolicaamigo/587/1/Uclam_C D-T658.3%20%20C172%20%202020.pdf)

9. Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística* (Primera Edición ed.). Guayaquil, Ecuador.
10. Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid, España: Área de Conocimiento y Documentación EOI.
11. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Empresas*. España.
12. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5ta edición*. Colombia: McGraw Hill.
13. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico-DF: McGraw Hill Interamericana.
14. Collantes, S. (2021). Estrategias de retención del talento y la rotación del personal de la empresa Cartones del Pacífico SAC. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Privada del Norte, Lima. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28855?show=full>
15. Cortez, M., y Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación* (cuarta edición ed.). Ciudad del Carmen, Mexico: Universidad Autónoma del Carmen. Obtenido de 968 – 6624 – 87– 2
16. Diario Gestión. (03 de 08 de 2022). *Diario gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo>
17. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos, Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera Edición ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL.
18. Dominguez, T. (Agosto de 2018). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 100-112. doi: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>



19. Drucker, P. (2018). *Eficacia Ejecutiva*. España: Grupo Editorial España.  
doi:9788416883233
20. Duran, E., y Hernandez, R. (2022). Personnel rotation in a food-processing company: Rotation rate and reasons. *Desarrollo Gerencial*, 1-22. doi:  
<https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
21. elEconomista. (16 de 12 de 2019). *elEconomista*. Obtenido de  
<https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10257100/12/19/El-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html>
22. Enciso, V. (2021). *Retención del talento humano del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac*. Lima: Universidad Privada del Norte.  
Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29965>
23. Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* (Primera edición ed.). Medellín, Colombia: Fondo editorial universidad EAFIT.
24. Garcia, A., y Uscanga, M. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Medellín, Colombia: Universidad cristobal colon.
25. Gonzales, J., y Guedez, M. (2013). *Motivación Laboral*. Venezuela: Universidad fermin toro.
26. Gonzales, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Malaga, España: Innovación y Cualificación S.L.
27. Grandez, Z. (2020). Estrategias motivacionales empleadas para asegurar la retención del personal docente en universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Trabajo de Investigación Bachillerato*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
28. Grandez, Z. (2020). *Estrategias motivacionales empleadas para asegurar la retención del personal docente en universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana*.

Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19329>

29. Guerra, S., y Galvez, N. (2019). *Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Serlitec S.A.C., Lima 2019*. Tesis, Universidad Tecnológica del Perú, Lima. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3198>
30. Hernandez, D., Ruiz, M., y Dolores Veronica. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Mexico, Mexico: Plaza y Valdes Editores.
31. Hernandez, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Santa Fe, Mexico: Mc Graw Hill education.
32. Herzberg, F. (1993). *La Motivación para el Trabajo*. Nueva York, Estados Unidos: Transaction Publishers.
33. Hurtado, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones - Fundación Sypal.
34. Kehl, S. (1993). Necesidades humanas y conflictos sociales. *Cuadernos de trabajo social*, 201-226. Obtenido de [file:///C:/Users/L214/Downloads/ecob,+CUTS9192110201A.PDF%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/L214/Downloads/ecob,+CUTS9192110201A.PDF%20(1).pdf)
35. Keith, D. (2001). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
36. Larrea, A. (2020). Sistema de incentivos y rotación de personal en una empresa metalmeccánica del distrito de Carmen de la Legua, 2020. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61887>
37. Lavalle, H. (2020). La rotación de personal en las empresas peruanas: indicadores que se trastocan con el COVID-19. *USMP Digital*(4). Obtenido de

<https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-peruanas-indicadores-que-se-trastocan-con-el-covid-19/>

38. Lema, S., y Patáz, C. (2021). La rotación del personal y su incidencia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Imbabura. Recuperado el 09 de 12 de 2022, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11799/2/02%20ICO%20779%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
39. Mandomedio. (Febrero de 2022). *Mandomedio, en cada puesto una mejor persona*. Obtenido de Mandomedio, en cada puesto una mejor persona: <https://mandomedio.com/peru/blog/cual-es-la-importancia-de-la-retencion-del-talento-en-tu-empresa/>
40. Marinez, R., Segovia, A., y Perez, K. (Agosto de 2021). El impacto del home office y el balance de vida y trabajo en la retención de personal de la Generación y durante el Covid-19. *Vincula Tegica EFAN*, 7(2), 113-124. doi: <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-88>
41. Martínez, P. (Noviembre de 2019). *Psicología Online*. Obtenido de Psicología Online: <https://www.psicologia-online.com>
42. Maslow, A. (1970). *Motivación y Personalidad*. Nueva York, Estados Unidos: Harper y Row.
43. McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid, España: NARCEA S.A. EDICIONES.
44. Meneses, K. (2019). Strategies of attraction and retention of human talent to reduce staff rotation. *Artículo de Investigación*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>

45. Mi empresa es saludable. (Enero de 2018). *Mi empresa es saludable*. Obtenido de Mi empresa es saludable: <https://miempresaessaludable.com/que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
46. Novoa, E. (Abril de 2018). The administrati3n of human talents and intellectual capital. *Revista Sarance N° 40*, 67-75. Obtenido de <https://revistasarance.ioaotavalo.com.ec/index.php/revistasarance/article/view/825>
47. Padua, I. (2018). *T3cnicas de investigaci3n aplicadas a las ciencias sociales* (Primera edici3n ed.). Mexico, Mexico: Fondo de cultura economica.
48. Paredes, A. (2020). *Factores que intervienen en ausentismo y rotaci3n del personal que labora en call centers de barranquilla*. Universidad de la Costa 1970, Barranquilla. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7112>
49. Pe3a, H. (Octubre de 2017). Motivaci3n Laboral. Elemento Fundamental en el 3xito Organizacional. *Revista Scientific*, 177-192. doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
50. Petri, H., y Govern, J. (2009). *Motivaci3n teor3a, investigaci3n y aplicaciones* (5ta Edici3n ed.). Mexico, Mexico: Ediciones Paraninfo.
51. Polo, N. (2021). *Clima laboral y rotaci3n de personal del Hospital Nuestra Se3ora del Rosario, Cajabamba 2021*. Tesis, Universidad San Pedro, Lima, Cajamarca. Obtenido de <http://www.repositorio.usanpedro.edu.pe/browse?type=author&value=POLO+REQUENA%2C+NELY+ELIZABETH>
52. Reyes, A. (2005). *Administraci3n de personal*. Mexico, Mexico. Recuperado el 06 de 11 de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=m5wvBz5e3E0C&pg=PA166&dq=tipos+de+rotacion+de+personal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizt9eA->

[bb7AhWxIrkGHeBiAZUQ6AF6BAgFEA I#v=on](#)  
[epage&q=tipos%20de%20rotacion%20de%20personal&f=false](#)

53. Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.
54. Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera Edicion ed.). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
55. Rodriguez, B., y Bernal, J. (2020). Lineamientos de un plan de mejora para la rotación de personal en el área comercial: caso Meltec de Oriente SAS. *Tesis de Licenciatura*. Fundación Universitaria Panamericana, Bogota, Colombia.
56. Sodexo Peru. (25 de Marzo de 2022). *Sodexo Peru*. Obtenido de Sodexo Peru: <https://www.sodexo.pe/blog>
57. Tapia, J. (2022). *Rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras*. Universidad tecnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36856>
58. Tracy, B. (2015). *Motivación*. Rio de Janeiro: Grupo Leon. Recuperado el 05 de 11 de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=gNsTCgAAQBAJ&pg=PA50&dq=motivacion+en+el+trabajo+significado&h>
59. Villegas, A., y Torreblanca, F. (2016). *Causas de la rotación del personal operario de la empresa procesadora Agroindustrial la Joya SAC, Arequipa - 2016*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3643>
60. Villena, L., y Ramirez, T. (2018). *Estrategias de retención y su relación con la rotación del talento humano en la empresa Claro Negocios, Tarapoto – 2018*.

Univesidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Tarapoto. Obtenido de

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47396>

61. Vroom, V. (1995). *Trabajo y Motivación*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey - Bass Inc. Publishers.
62. Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (Tercera Edicion ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Mc Graw-Hill.

## ANEXOS

**Anexo 1:** Matriz de consistencia

<b>TÍTULO: Estrategias de retención de talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO</b>
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b> <b>Problema específico 1</b> ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano con la rotación voluntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano con la rotación involuntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cómo se relaciona las estrategias de retención del talento humano con el clima laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p><b>Objetivos específicos.</b> <b>Objetivo específico 1</b> Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con la rotación voluntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con la rotación involuntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Determinar la relación entre las estrategias de retención del talento humano con el clima laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> HI: Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p>H0: NO Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p><b>hipótesis específicas</b> <b>hipótesis específica 1</b> Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación voluntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p><b>hipótesis específica 2</b> Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación involuntaria de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p> <p><b>hipótesis específica 3</b> Existe relación entre las estrategias de retención del talento humano y el clima laboral de un Instituto de Educación Superior, Lima 2022</p>	<p><b>Variable independiente:</b> Estrategias de retención del talento humano</p> <p><b>Dimensiones</b> Capacitación y desarrollo Comunicación y coordinación Selección de personal Compensación de personas</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Rotación laboral</p> <p><b>Dimensiones</b> Rotación voluntaria Rotación involuntaria Clima laboral</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Investigación de tipo básica</p> <p><b>Método y Diseño de la Investigación:</b> Investigación de tipo no experimental, de corte transversal y alcance correlacional.</p> <p><b>Población Muestra</b> Personal administrativo de un Instituto de educación superior.</p>

**Anexo 2:** Matriz de Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Escala valorativa (niveles o rangos)</b>
Estrategias de retención	La retención de personal es aquella variable que permitirá establecer estrategias viables dentro de la organización con la finalidad de poder mantener al personal comprometido con la organización, de acuerdo a su nivel de análisis y aplicación en un tiempo estimado para su ejecución.	Compensación de personas	Incentivos y recompensas	Ordinal	Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni desacuerdo  En desacuerdo  Totalmente desacuerdo
		Capacitación y desarrollo	Planes de capacitación		
		Comunicación y coordinación	Comunicación interna liderazgo		
		Selección de personal	Inducción y onboarding		
<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Escala valorativa (niveles o rangos)</b>
Rotación laboral	La rotación laboral permite tener un panorama amplio del nivel de deserción de personal para establecer mecanismos de medición respecto a que factores son determinantes en la decisión del trabajador y su retiro en la empresa.	Rotación voluntaria	Condiciones de trabajo Ambiente laboral	Ordinal	Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni desacuerdo  En desacuerdo  Totalmente desacuerdo
		Rotación involuntaria	Termino de contrato Falta grave Incumplimiento de objetivos		
		Clima laboral	Ausentismo		



## Anexo 2.1: Matriz de Operacionalización de Variable 1

### Variable 1: Estrategias de retención del talento humano

Matriz operacional de la Variable 1 – Estrategias de retención del talento humano

Dimensiones	Indicadores		Escala de medición	Escala Valorativa
<b>Compensación de personas</b>	1	Considera usted que la empresa tiene un plan de incentivos que promueve la motivación de los empleados.	Ordinal	Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni desacuerdo  En desacuerdo  Totalmente desacuerdo
	2	Cree usted que la empresa recompensa su esfuerzo por trabajos realizados fuera del horario laboral.		
	3	Usted considera que cada cierto tiempo le brindan bonificaciones, incentivos o recompensas por el logro de los objetivos.		
	4	Considera que sus esfuerzos son recompensados como deberían de ser.		
<b>Capacitación y desarrollo</b>	5	A usted le ofrecen capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional.	Ordinal	
	6	Considera usted que ha sido capacitado adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.		
	7	Considera que se le brindan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera.		
	8	Considera que los jefes se preocupan por su desarrollo y crecimiento profesional.		
<b>Comunicación y coordinación</b>	9	Considera usted que existe una buena comunicación con su jefe inmediato.	Ordinal	
	10	Cree usted que los jefes comunican claramente lo que se espera de su trabajo.		
	11	Considera usted que puede realizar sugerencias dentro de la organización y estas son escuchadas por su jefe inmediato.		
	12	Cree usted que los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a sus ideas y sugerencias.		
<b>Selección de personal</b>	13	Considera usted que el proceso de inducción es idóneo en el desarrollo de las funciones de acuerdo al perfil de cargo.	Ordinal	
	14	Considera que se le brinda todas las herramientas necesarias para poder iniciar sus labores.		
	15	Considera que la empresa resuelve sus dudas en el proceso de incorporación e inducción en la empresa.		
	16	Considera usted que se le brindó la información clara y concisa sobre los beneficios, horarios, condiciones de trabajo entre otros al momento de ingresar a la organización.		

## Anexo 2.2: Matriz de Operacionalización de Variable 2

### Variable 2: Rotación laboral

#### Matriz operacional de la Variable 2 – Rotación laboral

Dimensiones	Indicadores		Escala de medición	Escala Valorativa
<b>Rotación voluntaria</b>	17	Considera usted que el lugar de trabajo cuenta con buena iluminación, materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.	Ordinal	Totalmente de acuerdo
	18	Considera usted que existe un buen clima laboral en la organización para poder lograr las metas de la empresa.		
	19	Considera usted, que el área de talento humano siempre se encuentra con la disposición de atender sus consultas e inquietudes.		
	20	Considera usted que la empresa cumple con las expectativas laborales para continuar en la organización.		
<b>Rotación involuntaria</b>	21	Cree usted que la empresa cumple con las políticas y normas que se establecen en su contrato de trabajo.	Ordinal	Ni de acuerdo ni desacuerdo
	22	Se cumple oportunamente con los objetivos trazados en su puesto de trabajo de acuerdo al contrato.		
	23	Considera usted que la empresa comunica oportunamente sobre la no Renovación o termino de contrato.		
	24	Considera usted que los líderes canalizan de forma correcta la comunicación de cese de los trabajadores.		
<b>Clima laboral</b>	25	Considera usted que la organización realiza correctamente la validación de asistencia del personal.	Ordinal	Totalmente desacuerdo
	26	Considera usted que la empresa tiene flexibilidad para la aplicación de descuentos por faltas y/o tardanzas.		
	27	Usted comunica oportunamente su falta o inasistencia a su centro de trabajo.		
	28	Su presencia en el centro laboral es de acuerdo al horario establecido en su contrato.		

**Anexo 3: Instrumento**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	1	2	3	4	5
Estrategias de retención	Compensación de personas	Incentivos y recompensas	Considera usted que la empresa tiene un plan de incentivos que promueve la motivación de los empleados.					
			Cree usted que la empresa recompensa su esfuerzo por trabajos realizados fuera del horario laboral.					
			Usted considera que cada cierto tiempo le brindan bonificaciones, incentivos o recompensas por el logro de los objetivos.					
			Considera que sus esfuerzos son recompensados como deberían de ser.					
	Capacitación y desarrollo	Planes de capacitación y desarrollo	A usted le ofrecen capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional.					
			Considera usted que ha sido capacitado adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.					
			Considera que se le brindan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera.					
			Considera que los jefes se preocupan por su desarrollo y crecimiento profesional.					
	Comunicación y coordinación	Comunicación interna liderazgo	Considera usted que existe una buena comunicación con su jefe inmediato.					
			Cree usted que los jefes comunican claramente lo que se espera de su trabajo.					
			Considera usted que puede realizar sugerencias dentro de la organización y estas son escuchadas por su jefe inmediato.					
			Cree usted que los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a sus ideas y sugerencias.					
	Selección de personal	Inducción y onboarding	Considera usted que el proceso de inducción es idóneo en el desarrollo de las funciones de acuerdo al perfil de cargo.					
			Considera que se le brinda todas las herramientas necesarias para poder iniciar sus labores.					
			Considera que la empresa resuelve sus dudas en el proceso de incorporación e inducción en la empresa.					
			Considera usted que se le brindó la información clara y concisa sobre los beneficios, horarios, condiciones de trabajo entre otros al momento de ingresar a la organización.					
Rotación laboral	Rotación voluntaria	Condiciones de trabajo. Ambiente laboral.	Considera usted que el lugar de trabajo cuenta con buena iluminación, materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.					
			Considera usted que existe un buen clima laboral en la organización para poder lograr las metas de la empresa.					
			Considera usted, que el área de talento humano siempre se encuentra con la disposición de atender sus consultas e inquietudes.					
			Considera usted que la empresa cumple con las expectativas laborales para continuar en la organización.					
	Rotación involuntaria	Termino de contrato. Falta grave. Incumplimiento de objetivos	Cree usted que la empresa cumple con las políticas y normas que se establecen en su contrato de trabajo.					
			Se cumple oportunamente con los objetivos trazados en su puesto de trabajo de acuerdo al contrato.					
			Considera usted que la empresa comunica oportunamente sobre la no Renovación o termino de contrato.					
			Considera usted que los lideres canalizan de forma correcta la comunicación de cese de los trabajadores.					
	Clima laboral	Ausentismo	Considera usted que la organización realiza correctamente la validación de asistencia del personal.					
			Considera usted que la empresa tiene flexibilidad para la aplicación de descuentos por faltas y/o tardanzas.					
			Usted comunica oportunamente su falta o inasistencia a su centro de trabajo.					
			Su presencia en el centro laboral es de acuerdo al horario establecido en su contrato.					

### Anexo 3.1: Cuestionario

Estrategias de retención de talento humano para disminuir la rotación de personal.

Estimado(a); a continuación, se le estará presentando una serie de preguntas que deberán ser contestadas con total sinceridad.

**INSTRUCCIONES:** Responder todas las preguntas. Sus respuestas son muy importantes para el desarrollo de nuestra investigación.

Género:

Masculino

Femenino

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Considera usted que la empresa tiene un plan de incentivos que promueve la motivación de los empleados.					
Cree usted que la empresa recompensa su esfuerzo por trabajos realizados fuera del horario laboral.					
Usted considera que cada cierto tiempo le brindan bonificaciones, incentivos o recompensas por el logro de los objetivos.					
Considera que sus esfuerzos son recompensados como deberían de ser.					
A usted le ofrecen capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional.					
Considera usted que ha sido capacitado adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.					
Considera que se le brindan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera.					
Considera que los jefes se preocupan por su desarrollo y crecimiento profesional.					
Considera usted que existe una buena comunicación con su jefe inmediato.					
Cree usted que los jefes comunican claramente lo que se espera de su trabajo.					
Considera usted que puede realizar sugerencias dentro de la organización y estas son escuchadas por su jefe inmediato.					
Cree usted que los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a sus ideas y sugerencias.					
Considera usted que el proceso de inducción es idóneo en el desarrollo de las funciones de acuerdo al perfil de cargo.					
Considera que se le brinda todas las herramientas necesarias para poder iniciar sus labores.					
Considera que la empresa resuelve sus dudas en el proceso de incorporación e inducción en la empresa.					
Considera usted que se le brindó la información clara y concisa sobre los beneficios, horarios, condiciones de trabajo entre otros al momento de ingresar a la organización.					

Considera usted que el lugar de trabajo cuenta con buena iluminación, materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.					
Considera usted que existe un buen clima laboral en la organización para poder lograr las metas de la empresa.					
Considera usted, que el área de talento humano siempre se encuentra con la disposición de atender sus consultas e inquietudes.					
Considera usted que la empresa cumple con las expectativas laborales para continuar en la organización.					
Cree usted que la empresa cumple con las políticas y normas que se establecen en su contrato de trabajo.					
Se cumple oportunamente con los objetivos trazados en su puesto de trabajo de acuerdo al contrato.					
Considera usted que la empresa comunica oportunamente sobre la no Renovación o termino de contrato.					
Considera usted que los líderes canalizan de forma correcta la comunicación de cese de los trabajadores.					
Considera usted que la organización realiza correctamente la validación de asistencia del personal.					
Considera usted que la empresa tiene flexibilidad para la aplicación de descuentos por faltas y/o tardanzas.					
Usted comunica oportunamente su falta o inasistencia a su centro de trabajo.					
Su presencia en el centro laboral es de acuerdo al horario establecido en su contrato.					
Recomendaría a mis amigos y familiares trabajar en esta organización					

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
5	4	3	2	1

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Anexo 4: Validación del instrumento

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Compensación de personas</b>							
1	Considera usted que la empresa tiene un plan de incentivos que promueve la motivación de los empleados.	x		x		x		
2	Cree usted que la empresa recompensa su esfuerzo por trabajos realizados fuera del horario laboral.	x		x		x		
3	Usted considera que cada cierto tiempo le brindan bonificaciones, incentivos o recompensas por el logro de los objetivos.	x		x		x		
4	Considera que sus esfuerzos son recompensados como deberían de ser.	x		x		x		
	<b>Capacitación y desarrollo</b>							
5	A usted le ofrecen capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional.	x		x		x		
6	Considera usted que ha sido capacitado adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.	x		x		x		
7	Considera que se le brindan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera.	x		x		x		
8	Considera que los jefes se preocupan por su desarrollo y crecimiento profesional.	x		x		x		
	<b>Comunicación y coordinación</b>							
9	Considera usted que existe una buena comunicación con su jefe inmediato.	x		x		x		
10	Cree usted que los jefes comunican claramente lo que se espera de su trabajo.	x		x		x		
11	Considera usted que puede realizar sugerencias dentro de la organización y estas son escuchadas por su jefe inmediato.	x		x		x		
12	Cree usted que los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a sus ideas y sugerencias.	x		x		x		
	<b>Selección de personal</b>							
13	Considera usted que el proceso de inducción es idóneo en el desarrollo de las funciones de acuerdo al perfil de cargo.	x		x		x		
14	Considera que se le brinda todas las herramientas necesarias para poder iniciar sus labores.	x		x		x		
15	Considera que la empresa resuelve sus dudas en el proceso de incorporación e inducción en la empresa.	x		x		x		
16	Considera usted que se le brindó la información clara y concisa sobre los beneficios, horarios, condiciones de trabajo entre otros al momento de ingresar a la organización.	x		x		x		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>	Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	
	<b>Rotación voluntaria</b>						
17	Considera usted que el lugar de trabajo cuenta con buena iluminación, materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.	X		X		X	
18	Considera usted que existe un buen clima laboral en la organización para poder lograr las metas de la empresa.	X		X		X	
19	Considera usted, que el área de talento humano siempre se encuentra con la disposición de atender sus consultas e inquietudes.	X		X		X	
20	Considera usted que la empresa cumple con las expectativas laborales para continuar en la organización.	X		X		X	
	<b>Rotación involuntaria</b>						
21	Cree usted que la empresa cumple con las políticas y normas que se establecen en su contrato de trabajo.	X		X		X	
22	Se cumple oportunamente con los objetivos trazados en su puesto de trabajo de acuerdo al contrato.	X		X		X	
23	Considera usted que la empresa comunica oportunamente sobre la no Renovación o termino de contrato.	X		X		X	
24	Considera usted que los lideres canalizan de forma correcta la comunicación de cese de los trabajadores.	X		X		X	
	<b>Clima laboral</b>						
25	Considera usted que la organización realiza correctamente la validación de asistencia del personal.	X		X		X	
26	Considera usted que la empresa tiene flexibilidad para la aplicación de descuentos por faltas y/o tardanzas.	X		X		X	
27	Usted comunica oportunamente su falta o inasistencia a su centro de trabajo.	X		X		X	
28	Su presencia en el centro laboral es de acuerdo al horario establecido en su contrato.						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]        Aplicable después de corregir [ ]        No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Espinoza Casco Roque Juan    DNI: 07766626

20 de diciembre del 2022

Especialista: Metodólogo [ ]    Temático [ X ]

Grado: Maestro [ ]    Doctor [ X ]

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimen

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



-----  
Firma del Experto Informante



## a) Validación de Instrumento – Experto 1

### ANEXO 3: VALIDEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Ficha de Validación por Jueces Expertos

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN

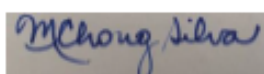
Estimado (a): Mg. MABEL CECILIA CHONG SILVA

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	x		
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	x		
3. La estructura del instrumento es adecuada.	x		
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	x		
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	x		
6. Los ítems son claros y entendibles.	x		
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	x		

SUGERENCIAS:



Firma

Mg. Mabel Cecilia Chong

DNI: 10260238

Magister en Dirección de Empresas

b) Validación de Instrumento – Experto 2

**FICHA DE VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACION**

Estimado (a):

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACION
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
3. La estructura del instrumento es adecuada.	X		
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
6. Los ítems son claros y entendibles.	X		
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

SUGERENCIAS:

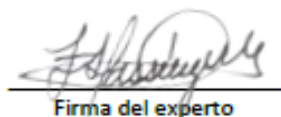
.....  
.....

Apellido y Nombre del juez validador: Hassinger Gonzales, Zulema Ynés

DNI: 09410667

Especialidad del validador: Doctor en Turismo

Lima, 16 de diciembre del 2022

  
Firma del experto

c) Validación de Instrumento – Experto 3

**FICHA DE VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS**

**ESCALA DE CALIFICACION**

Estimado (a):

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
3. La estructura del instrumento es adecuada.	X		
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
6. Los ítems son claros y entendibles.	X		
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

**SUGERENCIAS:**

Ninguna

Apellido y Nombre del juez validador: CABREJOS BRAVO YULIANA DEL ROSARIO

DNI: 45840507

Especialidad del validador: Magister

Lima, 15 de diciembre del 2022

  
Firma del experto

## Anexo 5: Confiabilidad del instrumento

Para la medición de la fiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, midiéndose cada uno de los ítems y variables con el objeto de conocer que tan confiable es el instrumento.

<b>Intervalo Alfa de Cronbach</b>	<b>Valoración de fiabilidad de los ítems</b>
[0,81 a 1,00[	Muy alta
[0,61 a 0,80[	Alta
[0,41 a 0,60[	Moderada
[0,21 a 0,40[	Baja
[0,01 a 0,20[	Muy baja

Resultado de la valoración de confiabilidad del instrumento para medir las estrategias de retención del talento humano y la rotación laboral de un instituto de educación superior.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Prueba - Alfa de <u>Cronbach</u>	N° de elementos
,905	2

Nivel de confiabilidad Muy Alta

Anexo 5.2: Tabulación de datos

Nro.	Genero	Retención de personal																Rotación laboral												
		V1D1				V1D2				V1D3				V1D4				V2D1				V2D2				V2D3				
		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	
1	M	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
2	M	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	5	2	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	
3	F	2	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	4	5	4	2	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	
4	F	2	2	2	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	
5	F	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
6	F	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
7	M	1	1	4	1	1	1	1	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	1	2	4	4	4	1	1	5	1	5	5	
8	F	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	2	5	2	2	5	2	3	1	5	5	5	2	2	3	1	5	5	
9	F	4	5	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	5	4	5	5	
10	M	2	1	5	1	2	4	1	1	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	
11	F	2	1	4	2	2	1	2	4	5	4	5	5	5	3	4	5	1	2	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	
12	F	3	1	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	5	5	
13	F	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	F	4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	M	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	1	1	4	4	3	4	
16	F	4	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	F	3	2	2	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	4	3	4	1	4	4	4	3	3	1	3	5	5	
18	M	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	F	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	
20	M	3	2	1	2	4	3	1	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	4	1	
21	M	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	5	3	
22	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
23	F	5	2	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
24	F	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	5	5	
25	F	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	
26	F	4	5	3	2	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	
27	F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28	M	3	2	2	3	3	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	2	4	4	4	
29	F	5	4	4	2	2	2	4	2	5	5	5	2	3	3	4	2	4	2	4	2	3	4	2	4	2	2	5	2	
30	F	2	2	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	F	4	2	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
32	F	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
33	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	F	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	
35	M	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	5	4	
36	F	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2	1	
37	M	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
38	F	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	
39	F	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	
40	F	3	5	3	4	1	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	1	2	4	5	5	
41	F	2	2	2	2	4	4	3	2	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
42	F	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
43	M	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	
44	M	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	3	2	2	2	3	4	3	1	2	2	2	4	1	2	2	1	3	2	
45	M	5	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	
46	F	5	4	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	5	4	3	4	5	3	3	4	4	4	1	1	1	1	5	5	
47	M	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	
48	F	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	3	5	3	3	3	5	2	3	1	3	3	2	4	4	3	4	4	
49	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
50	F	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

## Anexo 6: Informe de asesor de turnitin

NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>DT_C_C8 (Pareja Tasayco y Cueva Gamboa).docx</b>	<b>Pareja Tasayco y Cueva Gamboa Pareja Tasayco y Cueva Gamboa</b>
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
<b>22647 Words</b>	<b>125480 Characters</b>
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>102 Pages</b>	<b>1.4MB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Feb 15, 2023 11:24?AM GMT-5</b>	<b>Feb 15, 2023 11:26?AM GMT-5</b>
<hr/>	
<b>● 12% de similitud general</b>	
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 11% Base de datos de Internet</li><li>• Base de datos de Crossref</li><li>• 7% Base de datos de trabajos entregados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3% Base de datos de publicaciones</li><li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li></ul>
<b>● Excluir del Reporte de Similitud</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Material bibliográfico</li><li>• Material citado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Material citado</li><li>• Coincidencia baja (menos de 10 palabras)</li></ul>