



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de  
limpieza, Lima - 2018**

**Para optar el grado de bachiller en Contabilidad y Auditoría**

**AUTORA**

**Br. Cayo Huerta, Thania Klyvilin**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

**Economía, Empresa y Salud**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

**“Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de  
limpieza, Lima - 2018”**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez

Secretario

Dr. Dondero Cassano Pietro Guissepi

Vocal

Dr. Segundo Waldemar Ríos Ríos

Asesor metodólogo

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación es dedicado a mis padres, pues ellos son el principal motivo para la construcción de mi vida profesional porque me han influenciado con base de responsabilidad y superación, además dedico a las personas que me apoyaron y aportaron información para realizar aquel trabajo.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Norbert Wiener que nos brinda su apoyo y materiales didácticos en el transcurso de la realización de la investigación para poder culminar nuestros estudios con éxitos, asimismo agradezco a las personas entrevistadas que aportaron mucha información.

### **Declaración de Autenticidad y Responsabilidad**

Yo, Cayo Huerta Thania Klyvilin identificado con DNI Nro. 47867746, domiciliado en Jr. Moquegua N° 660 egresado de la carrera profesional de Contabilidad y Auditoría he realizado la Tesis titulada “Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima - 2018” para optar el grado de bachiller de la carrera de contabilidad y auditoría, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 15% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 15 de mayo del 2019

---

Cayo Huerta Thania Klyvilin  
DNI N° 47867746

## Presentación

Señores miembros del jurado:

El siguiente trabajo es presentado de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Norbert Wiener para optar el grado de bachiller en la carrera de Contabilidad y Auditoría, la investigación a presentar es denominada “Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima - 2018” la cual tuvo como objetivo analizar el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.

La presente investigación consta de 6 capítulos, para empezar el primer capítulo plantea el problema de investigación que incluye la formulación del problema, justificación, limitaciones y objetivos generales y específicos. En el segundo capítulo denominado marco teórico se presenta el sustento teórico con variedad de autores, antecedentes nacionales e internacionales, marco conceptual relacionado a la investigación y además información con referente a la empresa. En el tercer capítulo se muestra el método de la investigación, identificación de las categorías y subcategorías, las unidades que brindaran información de la empresa, además se trabajó con técnicas e instrumentos para la triangulación de datos con la ayuda del programa Atlas.ti. En el cuarto capítulo se presenta el diagnóstico cualitativo y la triangulación de datos a través de las encuestas realizadas que dio como resultado la redacción de la integración del Atlas.ti relacionando con las teorías, además se expone la discusión donde se confronta los resultados con los antecedentes. Por último, se presenta la conclusión, sugerencias y las referencias bibliográficas.

## Índice

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Dedicatoria                                   | iv          |
| Agradecimiento                                | v           |
| Declaración de Autenticidad y Responsabilidad | vi          |
| Presentación                                  | vii         |
| Índice  | viii        |
| Índice de tablas                              | xi          |
| Índice de figuras                             | xii         |
| Resumen                                       | xiii        |
| Resumo  | xiv         |
| <b>CAPÍTULO I</b>                             | <b>15</b>   |
| <b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>              | <b>15</b>   |
| 1.1 Problema de investigación                 | 16          |
| 1.2 Formulación del problema                  | 19          |
| 1.2.1 Problema general                        | 19          |
| 1.2.2 Problemas específicos                   | 19          |
| 1.3 Justificación                             | 19          |
| 1.3.1 Justificación metodológica              | 20          |
| 1.3.2 Justificación práctica                  | 20          |
| 1.4 Limitaciones                              | 20          |
| 1.5 Objetivos                                 | 21          |
| 1.5.1 Objetivo general                        | 21          |
| 1.5.2 Objetivos específicos                   | 21          |
| <b>CAPÍTULO II</b>                            | <b>22</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                          | <b>22</b>   |



|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 2.1 Sustento teórico                                   | 23          |
| 2.2 Antecedentes                                       | 27          |
| 2.3 Marco conceptual                                   | 33          |
| 2.4 Empresa  | 37          |
| 2.4.1 Descripción de la empresa                        | 37          |
| 2.4.2 Marco legal de la empresa                        | 38          |
| 2.4.3 Actividad económica de la empresa                | 39          |
| 2.4.4 Información tributaria de la empresa             | 42          |
| 2.4.5 Información económica y financiera de la empresa | 42          |
| <b>CAPÍTULO III</b>                                    | <b>44</b>   |
| <b>MÉTODO</b>  | <b>44</b>   |
| 3.1 Tipo, nivel y método                               | 45          |
| 3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas           | 46          |
| 3.3 Población, muestra y unidades informantes          | 47          |
| 3.4 Técnicas e instrumentos                            | 49          |
| 3.5 Procedimiento                                      | 50          |
| 3.6 Análisis de datos                                  | 51          |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                                     | <b>52</b>   |
| <b>RESULTADOS y DISCUSIÓN</b>                          | <b>52</b>   |
| 4.1 Descripción de resultados                          | 53          |
| 4.2 Discusión  | 68          |
| <b>CAPÍTULO V</b>                                      | <b>70</b>   |
| <b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>                      | <b>70</b>   |
| 5.1 Conclusiones                                       | 71          |
| 5.2 Sugerencias  | 72          |

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| CAPÍTULO VI   | 73          |
| REFERENCIAS   | 73          |
| ANEXOS  | 80          |
| Anexo 1: Matriz de la investigación   | 81          |
| Anexo 2: Artículo de investigación  | 82          |
| Anexo 3: Instrumento cualitativo  | 91          |
| Anexo 4: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental | 92          |
| Anexo 5: Evidencia de la visita a la empresa                                | 103         |
| Anexo 6: Matrices de trabajo  | 104         |

**Índice de tablas**

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1 Categorización Costo de rotación de personal | 47          |
| Tabla 2 Preguntas de entrevista                      | 50          |

## Índice de figuras

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Figura 1 Operarios especializados e Ingenieros de seguridad y salud.              | 38          |
| Figura 2. Operarios con indumentaria de seguridad.                                | 40          |
| Figura 3. Operario realizando servicio de limpieza en una oficina.                | 40          |
| Figura 4. Operario realizando servicio de mantenimiento con maquinaria industrial | 41          |
| Figura 5. Ingeniero de seguridad supervisando las indumentarias                   | 41          |
| Figura 6. Estado de Situación Financiera  | 42          |
| Figura 7. Estado de Resulatdos  | 43          |
| Figura 8. Programa Atlas.ti   | 51          |
| Figura 9. Red de costo de rotación de personal                                    | 56          |
| Figura 10. Red de costo de retiro de personal                                     | 60          |
| Figura 11. Red de costo de contratación de personal                               | 64          |
| Figura 12. Red de costo de capacitación de personal                               | 67          |

## Resumen

La presente investigación lleva como título “Costo de rotación de personal en una empresa de servicios limpieza, Lima- 2018”, partiendo de brindar una respuesta al problema sobre ¿Cuál es la situación del costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?, buscando en base a ello, analizar el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.

La metodología empleada en el presente estudio tiene un enfoque cualitativo, de método inductivo y estudio de caso. La técnica utilizada fue la entrevista teniendo como instrumento la guía de entrevista siendo aplicada en la muestra la cual se encontró conformada por tres trabajadores de la empresa; el gerente de la empresa, el contador y el ingeniero de salud y seguridad del trabajo haciendo uso del análisis de triangulación de datos.

La rotación de personal genera costos, las cuales en ocasiones no suelen ser considerados por muchas empresas que no son percibidos a simple vista. Asimismo, en base a las respuestas obtenidos por la aplicación de nuestro instrumento se tiene conocimiento de los aspectos que generan la alta rotación del personal en la empresa de servicios de limpieza como la falta de capacitaciones al personal, el sueldo poco favorable para los trabajadores, el retiro frecuente de trabajadores por deficiencia en la productividad, entre otros.

*Palabras Claves:* Rotación de personal, costos de rotación de personal, servicio de limpieza.

## Resumo

A presente investigação é intitulada "Custo de rotação de pessoal em uma entidade de serviços de limpeza, Lima-2018", começando por fornecer uma resposta para o problema sobre Qual é a situação do custo de rotação de pessoal em uma entidade de serviços de limpeza, Lima 2018 ?, procurando com base nisso, analisando o custo de rotatividade de pessoal em uma entidade de serviços de limpeza, Lima 2018.

A metodologia utilizada no presente estudo tem abordagem qualitativa, de método indutivo. A técnica utilizada foi a entrevista tendo como instrumento o guia de entrevista sendo aplicado na amostra que foi formada por três trabalhadores da entidade, o gerente da empresa, o contabilista e o engenheiro de saúde e segurança ocupacional fazendo uso da análise de triangulação de dados.

A rotação de pessoal gera custos, que às vezes não são geralmente considerados por muitas entidade porque não são percebidos de imediato. Da mesma forma, com base nas respostas obtidas através da aplicação do nosso instrumento, temos conhecimento dos aspectos que geram a alta rotação de pessoal na entidade de serviços de limpeza, como a falta de treinamento de pessoal, o salário desfavorável para os trabalhadores, a freqüente retirada de trabalhadores por deficiência de produtividade, entre outros.

*Palavras-chave:* rotação de pessoal, custos de rotação de pessoal, serviço de limpeza.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Problema de investigación

La rotación de personal genera un costo como en cualquier otra actividad que se realiza en el ámbito empresarial, el problema ocurre cuando dicha rotación de personal es constante, es decir, cuando existe una alta rotación de personal, los costos obtenidos por tal actividad son elevados por ello acarrea distintos costos derivados de la rotación del personal, por ello es de importancia basar la problemática en diferentes ambientes donde ocurre el mismo problema, como lo es el ámbito internacional, nacional y en la empresa que se analizara.

En el ámbito internacional existe una problemática respecto al costo que genera a las empresas la elevada rotación, al retirarse un trabajador de su cargo, puede generar un gasto que puede alcanzar 12 veces el sueldo que se le pagaba, que un personal se retire de la empresa no solo es por culpa de la organización, también en la actualidad implica las actitudes de las nuevas generaciones como el deseo de emprender un negocio propio de los trabajadores, por eso hoy en día el emprendimiento de las personas va en aumento. El tema es preocupante para los empresarios en Colombia ya que la inversión en tiempo y dinero no se puede recuperar cuando se retira un trabajador de su cargo, por ello en promedio un trabajador demora un aproximado de 4 meses para alcanzar el desempeño óptimo del cargo en el que fue asignado (Ramirez A. , 2016), este problema que ocurrió en Colombia demuestra que la problemática puede surgir en cualquier tipo de empresa siendo indiferente la nacionalidad.

Por otro lado, en Argentina según un informe de una encuesta privada, el 56% de empresas, tienen planeado despedir al personal antes de fin del 2018, además se menciona que en su mayoría las personas que se han quedado sin trabajo ha sido por temas de reestructuración organizacional para cambiar el perfil de los empleados o por cierre de las empresas, mientras que las empresas en las que se despidió o se retiraron los empleados, solo el 38% de las compañías planifica contratar nuevos empleados asumiendo los costos de rotación de personal que ello conlleva. Cabe resaltar que el informe menciona que el sector con más rotación de personal es el de comercio, la cual las ventas bajaron significativamente y los costos se han incrementado, quedándose sin liquidez para pagar los sueldos (Villalobos & Ferreyra, 2018). La problemática respecto a la rotación de personal que se vive en Argentina es preocupante ya que el costo de rotación y de despido



del personal puede conllevarlo con una carencia de liquidez, que en un largo plazo puede terminar con el quiebre de la empresa.

En México según informe al primer trimestre del 2018 presentaba en la mayoría de las empresas una tasa de rotación que era inferior al 5% según un estudio de tendencias de sueldos y empleo del 2018, al segundo trimestre dicha cifra aumento a un 9%, señalando que el sueldo es la primera razón porque un trabajador abandona su puesto laboral representado con el 27% de los trabajadores que dejaron su puesto de trabajo, y la segunda porque no hay oportunidades de crecimiento profesional con un 21.7%, concluyendo que la elevada rotación de personal dentro de las empresas genera costos económicos y fuga de conocimiento sobre el negocio de la empresa (Ramirez R. , 2018). El índice de rotación de personal de las entidades mexicanas constituye una situación problemática para las empresas que se encuentran en crecimiento y poseen liquidez reducida.

En el Perú existe un alto nivel de deserción laboral que llega a generar un sobre costo de hasta 30%, además se calcula que el 17% de personas dejan su empleo a los 3 meses en promedio de haber ingresado lo cual no es favorable para las empresas. Cabe mencionar que las personas que con mayor frecuencia se retiran de un puesto laboral en corto tiempo son los Millennials quienes como máximo se quedan 2 años en una empresa, lo cual ha venido generando costos de rotación de personal a distintas empresas por ende surgió la preocupación por mejorar la retención del talento humano, como ya se ha mencionado la empresa debe asumir costos de selección y entrenamiento, entre otros más cada vez que un trabajador se retira de su puesto laboral (Mendoza, 2018). Cada generación implica cambios significativos a los que las empresas deben adaptarse y mejorar, caso contrario deben asumir los costos de rotación de personal.

Consecuentemente, en la misma línea de la problemática ha surgido la cuestión si es favorable o beneficioso la rotación laboral para el desarrollo de los Millennials. Ese problema con la frecuencia de los Millennials se ha vuelto un dolor de cabeza para las empresas porque genera costos significantes, en especial para las áreas de Recursos Humanos, por recaer sobre estas la responsabilidad de la retención del talento humano, así también como conseguir nuevo personal y entrenarlo. Cabe resaltar que se concluyó como

respuesta en la noticia que la problemática se debe a que buscan distintas experiencias laborales por tal motivo no permanecen mucho tiempo en una sola empresa, lamentablemente ello conlleva a costos de rotación de personal en las empresas (Patiño, 2018). Posiblemente esta sea la raíz de la problemática de la alta rotación de personal, no solo en el Perú si no en cualquier otra parte.

Por otro lado, según un estudio realizado por GRM el rango de edad en que una persona realiza más cambios de trabajo es entre los 25 y 30 años, donde el 63% de encuestados menciona que la principal razón de retirarse de un puesto laboral es la búsqueda de mejores oportunidades respecto al salario que reciben. Así mismo, se considera rotación de personal cuando un trabajador se retira por alguna razón de la empresa, y ello genera costos para volver a cubrir el puesto que se quedó libre, es una problemática que las empresas vienen tratando de manejar mejorando los beneficios laborales y en síntesis la retención del talento humano, (Gestión, 2018). En efecto, los costos que conlleva la rotación de personal no son favorables para ningún tipo de empresa, por lo cual en ocasiones es preferible realizar una inversión en retener al talento humano, que dejarlo ir a otra empresa.

En el ambiente local, la empresa que brinda servicios de limpieza la cual es objeto de estudio presentó una alta rotación de personal con un estimado de 10 personas por mes que se retiran, lo cual le generó muchos costos por conseguir nuevo personal, tal problema lo llevo a la empresa a un problema aun mayor por lo cual se vio obligada a endeudarse para cubrir algunos beneficios laborales como los que corresponde al personal que se retira de la empresa, por otra parte se observó la insatisfacción de los trabajadores con el salario y beneficios laborales que tienen, además en la empresa los trabajadores no se encontraron motivados en absoluto y no cuentan todo el tiempo con los materiales y maquinarias necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones, también ocurre que a veces se contrata personal con un perfil que no es el requerido debido a la necesidad de cubrir los puestos que se quedan vacíos, además cabe resaltar que a los trabajadores que han ingresado no se les dio la información adecuada sobre las labores que deben realizar, entre estas y otros razones más es que en su mayoría el personal se retira de la empresa, en busca de nuevas oportunidades laborales.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la situación del costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la situación del costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?

¿Cuál es la situación del costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?

¿Cuál es la situación del costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?

## **1.3 Justificación**

La presente investigación requirió de teorías fundamentales para la problemática es así como se sustentó debido a su relación e importancia con el tema, una de ellas fue la teoría de Contabilidad de Costos porque es de gran relevancia en la investigación, aquella permitió proveer de elementos que fueron de utilidad para calcular, controlar y analizar los costos de producción de un bien o servicio que estuviesen asociados a los costos de rotación de personal, así como también acumular y analizar la información que resulto de utilidad para los gerentes ya sea para la toma de decisiones o un planeamiento de control, otra teoría fundamental que sustentó la investigación es la teoría de Administración de Recursos Humanos ya que mediante ella se logró abarcar una enorme variedad de conocimientos de distintos campos y abarcando aspectos internos y externos de las empresas, lo cual puede llegar a afectar en la rotación del personal, adicionalmente se amparó con la teoría Bifactorial de Herzberg debido a que se propusieron maneras para evitar la rotación del personal y se comprendieron las causas que ocasionan la desvinculación del sujeto, por otra parte se tomó como un apoyo la teoría de costos-desempeños ocultos, debido a que evidenció los elementos negativos que afectan a la

cadena de valor y ordinariamente no se pueden cuantificar y por último se tomó como fundamento a la teoría de rotación funcional y disfuncional gracias a que con este postulado se clarificó que en algunos casos la rotación de personal no afectará en gran medida a la empresa, debido a que puede resultar personal improductivo, mientras que en algunos casos la rotación puede resultar muy impactante para la organización empresarial no sólo por el tiempo, los materiales y los conocimientos invertidos al individuo sino porque todas sus habilidades son llevadas a otros mercado que puede beneficiarse de las capacidades suministradas al empleado.

### **1.3.1 Justificación metodológica**

Se examinó bajo ese diseño porque es una investigación cualitativa y se manejó solo una categoría, además porque se buscaba abarcar la profundidad de los significados de manera amplia mediante el análisis de la realidad, sin una fundamentación estadística.

Los resultados que se obtuvieron de la presente investigación permitieron dar solución a la problemática de la investigación en relación al costo de rotación de personal.

### **1.3.2 Justificación práctica**

La presente investigación se realizó debido a que existe una problemática en el costo de rotación de personal que está asumiendo la empresa de servicios de limpieza. Además, la investigación tiene la utilidad de mejorar la administración de los recursos humanos de la empresa y la rotación del personal. Al realizar este trabajo de investigación se espera poder reducir los costos que se acarrean en la empresa de servicios de limpieza así también como mejorar su administración de recursos humanos.

## **1.4 Limitaciones**

Las limitaciones que han surgido en la presente investigación fue la complejidad para acceder a la información literaria, así como a la información de la empresa que brinda servicios de limpieza, ya que son muy reservados con su información.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

Analizar el costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.

Analizar el costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.

Analizar el costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Sustento teórico**

### **Teoría contabilidad de costos**

La contabilidad de costos, constituido como un sistema contable especial, el cual busca proveer de elementos útiles para calcular, controlar y analizar los costos de producción de un bien o servicio. Es responsable de acumular y analizar la información que resulte conveniente para ser utilizada internamente por los gerentes en materia de planeación, control y toma de decisiones (Chiliquinga & Vallejos, 2017).

Los costos de rotación de personal se asocian a los costos de producción, la rotación de personal implica añadir personas nuevas cuya productividad no se conoce y puede alterar para bien o mal los costos de dicho proceso, por tanto, esta teoría realiza el aporte al señalar que para incurrir en los costos se debe hacer una previa planeación y un control para tomar adecuadamente las decisiones.

La contabilidad de costos, es el análisis multifocal de la realidad empresarial económica – financiera, su función consiste en proveer de información oportuna que contribuya a la consecución de los objetivos determinados, basándose en la interpretación de las leyes que norman el comportamiento económico, utilizando además la metodología contable oportuna en busca de establecer outputs informativos depurados que puedan ser transmitidos en un lenguaje sencillo y contribuya a la toma de decisiones (Mallo & Rocafort, 2014).

Por ser la variable costos de rotación de personal un costo a considerar dentro del análisis multifocal de la realidad económica financiera de la empresa, esta teoría aporta la teoría relacionada a los tipos de costo que se pueden generar: indirectos o directos. Guiando de esa manera en el tipo de costo que sería el costo de rotación de personal según sus características y la forma adecuada de analizarlo.

### **Teoría de administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos, se constituyen en un área multidisciplinaria que abarca una enorme variedad de conocimientos de distintos campos, entre los cuales se encuentra las pruebas psicológicas, cambios de las organizaciones, conceptos de medicina

y salud, diseños de organización, economía, estadísticas, registros o certificaciones, responsabilidades de control, leyes laborales, auditorías, entre otros conocimientos, abarcando aspectos internos y externos de las organizaciones. Se compone de cinco procesos fundamentales: La integración, organización, retención, desarrollo y auditoría (Chiavenato, 2007).

De esta teoría se puede tener una guía para el desarrollo de un proceso de selección del personal de manera adecuada, tal como indica se debe considerar dentro del proceso la legislación laboral y otros componentes internos y externos, de manera tal que el costo de rotación de personal no se torne desfavorable en gran medida para la organización.

La administración de recursos humanos, se considera como una consultoría encargada de la selección, contratación, formación, gestión, compensación, retención y desarrollo de los trabajadores orientados a la consecución de los objetivos determinados (Montes & González, 2006).

Esta teoría aporta en tanto dar pautas para poder considerar al realizar la administración de la gestión del recurso humano, un proceso que debe realizarse de manera adecuada para manejar eficientemente los costos ante la rotación del personal.

### **Teoría bifactorial de Herzberg**

Herzberg en su teoría de la psicología de la motivación comprobó que los factores de la satisfacción laboral no son idénticos a los factores de la insatisfacción laboral, siendo esta la razón del porque los divide en dos factores, higiénicos y de motivación (López, 2005).

La teoría propuesta por Herzberg amplía el panorama de los costos de rotación porque se propone una forma para la retención del personal y así evitar los costes que acarrea la desvinculación del individuo, es decir el empleador al generar una motivación laboral se puede producir una utilización y retención eficiente del personal y por esta razón resulta imperante enriquecer las labores del cargo que le permitan al individuo asumir retos en



solitario o colectivamente, de tal manera que los empleados se mantengan en un constante crecimiento y aprendizaje.

Se expresa que tanto los factores higiénicos o extrínsecos, los cuales están vinculados a la insatisfacción por las condiciones de trabajo (salario, beneficio, políticas, entre otros) y los factores motivacionales o intrínsecos aquellos vinculados directamente con la satisfacción laboral (crecimiento personal, autorrealización, aprendizaje y otros) deben tratarse en conjunto y directamente para aminorar el ausentismo laboral, es decir mejorar las condiciones de trabajo y al mismo tiempo que se fomenta el crecimiento de los individuos (Correa, 2012).

De acuerdo a lo propuesto por Herzberg esta teoría aporta acciones que evitan la rotación del personal, es por ello que se entiende que ambos factores deben adecuarse para que el capital humano pueda proseguir dentro de la empresa y se eviten los gastos que conlleva el reemplazo.

### **Teoría de costos-desempeños ocultos**

La desvinculación de un individuo para una organización no solo genera costos visibles, sino que implica costos ocultos que están relacionados con la reducción en productividad, pérdida de tiempo y capacitación que se le brinda al trabajador, adicional a ello también se suman los costos que se generan por reclutar y capacitar al nuevo trabajador; en conclusión, los costos ocultos son una pérdida instantánea de valor añadido (Huamani, 2014).

La teoría ayuda a la comprensión de los gastos que resultan invisibles para la mayoría de formas cuantificables, debido a que aclaran que existen otras maneras de comprender los gastos que implica el reemplazo del personal y además explican de donde se derivan esos gastos.

La teoría de los costos ocultos implica cinco indicadores en total que se dividen en: tres de carácter social ( que vendrían a ser el ausentismo, rotación de personal y accidentes de trabajo) y los otros dos de carácter financiero ( relacionados con la calidad de

productos y productividad) cada uno de los indicadores genera tanto para la empresa como para compañeros sobretiempos, sobrecargos, sobregastos y sobre salarios, debido a que la desvinculación del individuo conlleva a una mala utilización de recursos que podrían emplearse para llevar una mejor operación (Krief & Zardet, 2006).

Aquella teoría es un apoyo que permite vislumbrar todo lo que implican los costos invisibles en la rotación, debido a que cuando un individuo rota externamente ello acarrea consecuencias sociales, grupales y financieras para la compañía.

### **Teoría de rotación funcional y disfuncional**

La rotación laboral no siempre tiene que ser percibida como un aspecto negativo, debido a que en ciertas circunstancias puede resultar provechosa para la empresa, ya que se permite la entrada de personal calificado para el área y se facilita la salida de personal improductivo o deficiente para su cargo. Sin embargo, cuando la rotación del personal es disfuncional las personas encargadas de la gestión de talento humano debe saber negociar con el empleado porque este tipo de rotación resulta dañina para la organización a consecuencia de que se le está permitiendo la salida a personal con destrezas que serán difícil de cubrir en poco tiempo y ello conlleva a una generación de gastos por cubrir ese puesto (Fuchs & Torres, 2016).

De esta teoría se tiene una guía en la comprensión de la rotación disfuncional y funcional porque aclara que los costos de rotación no solamente están vinculados a los gastos que involucra el reemplazo del personal, sino a las habilidades que se pierden y además todo el conocimiento inherente que se llevan los empleados posiblemente hacia la competencia y este vendría a ser el costo más alto que sufre una empresa al dejar marchar el personal.

Las organizaciones tienen que aprender a diferenciar entre una rotación evitable y una inevitable, por ello se propone que se distingan entre empleados poco valiosos porque su salida no implicaría grandes consecuencias y aquellos empleados muy valiosos que conllevan una pérdida muy negativa porque resultan personal insustituible (Rebaza, 2014).

A partir de esta teoría se pueden tomar consideraciones para realizar evaluaciones de empleados que resultan valiosos para la empresa para que se elaboren acciones que

impidan su salida de la organización, mientras que se entablen acciones para distinguir aquellos que resultan improductivos y que no implican un gran costo.

## **2.2 Antecedentes**

### **Nacional**

Herrera, Mendoza y Torrejón. (2016) en su trabajo de investigación titulada *Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A.*, en primer lugar su objetivo es determinar el aumento del costo de los porcentajes de variación de la rotación del personal asignado al cliente ZTE de la compañía Salesland Internacional SA., fue una investigación de tipo aplicada, orientada a identificar y solucionar la problemática derivada de la rotación del personal en el establecimiento estudiado, de diseño no experimental debido a que no se realizaron intervenciones de ningún tipo, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo, en la que se obtuvo como resultados que en promedio 7 personas constituyen la rotación de personal al mes en ZTE, lo cual representa un aproximado de 13% mensual del total de personal, así mismo se encontró que el costo de rotación de personal equivale a un 13.21%, ello equivale a un costo promedio de 6,482.06 soles por cada punto porcentual de la rotación de personal. Llegando con ello a concluir que existe la necesidad de mejorar en los procesos de selección y reclutamiento de personales, buscando con ello una reducción significativa de los 7 trabajadores que abandonan sus puestos, debiéndose además señalar a Salesland el perfil requerido en los trabajadores, buscando con ello reclutar los mejores talentos de otras marcas, además la finalidad de ZTE, a través de la cual se pretende lograr fidelizar a los promotores mediante un incremento salarial de 20%.

Catacora (2017) en su investigación *Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú*, tuvo como objetivo analizar los efectos económicos del alboroto laboral en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno en el año 2015, en cuanto a la metodología utilizada la investigación desarrollada fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, ya que la estadística es parte del análisis, para lo cual al información se tuvo que organizar, clasificar y tabular de manera que se trabaje en Excel y el programa SPSS, su diseño fue no experimental y el método deductivo. Dentro de los resultados se halló un 78.63% de turbulencia laboral la cual ocasionó un efecto económico negativo

equivalente a 88.89%, teniendo influencia los procedimientos internos, sociocultural y financiero con porcentajes de 64,10, 88,89 y 78,63 respectivo, en el ambiente laboral turbulento, ocasionando efectos negativos en las finanzas y en otras variables de carácter económico, además se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson ,para as variables en estudio, igual a -0.53, observándose así mismo efectos económicos desfavorable por el desorden laboral sobre los hoteles analizados, originando en ellos un decrecimiento de sus ingresos equivalente a 264 054 soles y una disminución del empleo de un 11.18%. Esta investigación concluye determinando la existencia de influencia de los factores internos y externos sobre el área de trabajo dentro de los hoteles cuatro estrellas ubicados en Puno, trayendo la turbulencia laboral impactos económico en los mencionados hoteles, además se plantean alternativas que abarcan desde la mejora de procesos centrados en la toma de decisiones hasta los procesos de flexibilidad estratégica, resultando relevante señalar que la alternativa más viable consiste en establecer la existencia o no de turbulencia labora en el establecimiento, logrando con ello tomar medidas en base a su magnitud.

Ccollana (2015) en su artículo *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*, tuvo como objetivo de la presente investigación determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Tuvo una metodología de tipo correlacional con enfoque cuantitativo de diseño no experimental, con empleo del método de revisión documental. Se utilizó las encuestas como técnicas de recolección de datos con instrumento de cuestionario en la población del área de recursos humanos y gerencia de operaciones teniendo como muestra a los trabajadores de la empresa. El método de análisis recabó información relevante de los cuestionarios aplicados en la muestra, siendo tabulados para ser ingresados en el Programa del SPSS de manera que se emplea estadística descriptiva, así como el uso del Microsoft Excel para los gráficos y cálculos de forma más sencilla y factible. Los resultados obtenidos fueron significativos entre las variables de rotación del personal y el absentismo laboral con la productividad de los trabajadores. Se puede hacer mención de dicha situación ya que la rotación del personal en el 2010 tuvo un nivel moderado en comparación del absentismo laboral del año 2010 que dio un resultado de nivel normal, con respecto a la productividad se tuvo un incremento en los últimos meses del año 2010, llegando a la conclusión que existen diversos factores que influyen tanto de manera directa como indirecta en la rotación de

personal como es la edad de los trabajadores ya que se llegó a presenciar mayor inestabilidad laboral en los jóvenes, asimismo, la ausencia en cuanto al desarrollo profesional conducen a los trabajadores muchas veces a situaciones monótonas generando aburrimiento en los mismos dando cabida al absentismo laboral y por ende a la rotación del personal.

Huamani (2014) en su artículo científico *Rotación y ausentismo laboral en el parque industrial Villa El Salvador*, presento como objetivo explicar las causas y consecuencias del ausentismo y rotación laboral en el emporio empresarial Mype del Parque Industrial de Villa El Salvador y analizar cómo éstas se reflejan en la productividad de los colaboradores. Se hizo uso de una metodología cuantitativa, de tipo aplicativo que obedece a un diseño no experimental y tiene como método ser explicativo. La población fue conformada por el total de colaboradores del PIVES y se tomó como muestra de estudio un total de 150 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta que dio como resultado que: las personas que se ubican en el rango de 18 y 27 años son las que rotan con mayor frecuencia, expresado con el 58,5%. De la misma forma, los trabajadores jóvenes son las que más se ausentan de sus centros laborales con un 49,2%. En contraste, los trabajadores mayores de 53 años muestran total fidelidad a sus empresas, por cuanto su rotación solo llega al 0,8%. Finalmente, se concluyó que la rotación laboral como el ausentismo en el mercado laboral significa altos costos para las empresas. Por ejemplo un trabajador al renunciar significa una pérdida en el know how de la organización, además los costos de entrenamiento o capacitación y los costos que dificulta encontrar otro trabajador que ejecute similares funciones, aun corriendo riesgos de que no sea el más apropiado. Por otra parte, es necesario disminuir la pérdida del know how en la empresa como producto de la rotación laboral, por ello es necesario aplicar un sistema que permitirá gestionar el conocimiento de la empresa, que en estos últimos años el modelo ha cobrado mucho énfasis, además es relevante para el desarrollo organizacional.

Gonzales (2013) en su tesis *Factores de la rotación de personal administrativo y su incidencia en la gestión de costos laborales de las empresas agroindustriales, región La Libertad*, presentó como objetivo determinar la incidencia de los factores de rotación de personal en la gestión de costos laborales, de la Región La Libertad. Se planteó dentro de la metodología un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, no experimental y correlacional; donde se tuvo como universo de estudio 8 empresas agroindustriales de la

región la Libertad que contaron con más de 1,500 trabajadores y se seleccionó como muestra de estudio 2 empresas que arrojaron como resultados el incremento del índice de rotación de personal que fue provocado principalmente por la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores con respecto a las políticas salariales de las empresas, los horarios de trabajo y la presencia de una mayor oportunidad laboral en otras empresas. Por otra parte, se concluyó que los factores que generaron el incremento del índice de rotación de personal inciden negativamente en la gestión de costos laborales de las empresas agroindustriales de la Región La Libertad y por ello, resulta necesario la toma de acciones que permitan efectuar una revisión adecuada y constante respecto a las causas de rotación, y de tal manera que se colabore con la disminución o anulación del índice de rotación que además en muchos casos, resulta perjudicial.

### **Internacional**

Tejada, Salazar, Llamuca y Vasco (2017) en su tesis *Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos*, al realizar la investigación tuvo como objetivo determinar los costos ABC aplicados a los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa de calzado Gamos, en cuanto a la metodología plantea una investigación de tipo aplicada, de enfoque cualitativo y cuantitativo porque la investigación involucra un tipo de análisis propio de las investigaciones cualitativas cuando recoge fuente bibliográficas y las plasma en un diagrama de flujos de procesos, pero así mismo involucra el uso de la estadística por lo cual presenta una parte cuantitativa, además es de diseño no experimental y método inductivo, ya que se llega a concluir en función de ideas específicas inherentes al costo y a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, llegando a las siguientes conclusiones: El sistema de costos ABC ejecuta de manera objetiva la asignación de costo basada en cada actividad generadora de valor buscando con ello obtener resultados de calidad, no obstante, para controlar las actividades se estandarizan algunos procesos de gran relevancia empresarial, tales como el reclutamiento y la selección del personal propuesto, otorgando tiempos a la realización de cada actividad a fin de valorar el costo real del proceso, constituyendo esto para una mediana empresa de calzado una estrategia para ganar competitividad y elevar su prestigio.

De Oliveira, Galan y de Carvalho (2016) en su artículo científico *Coste de la rotación de enfermería en un hospital docente*, se plantea como objetivo realizar un mapeo de los subprocesos asociados a la rotación del personal de enfermería y realizar la investigación y medición del costo de rotación de la enfermería, en el que se plantea en cuanto a la metodología una investigación del tipo aplicada, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, así como el método empleado fue el descriptivo exploratorio, utilizando una modalidad de estudio de caso, en la que se hace uso de la metodología de cálculo del costo de rotación de personal (NTCCM), obtienen como resultados un total de 38 profesionales de enfermería del hospital despedidos en cuatro meses a voluntad propia de los profesionales así como por requerimiento del hospital, existiendo así mismo un contrato de 76 profesionales, se presentó una variación en la tasa de rotación de 0.84% a 1.06%, así también se dio una variación en la cantidad de profesionales contratados pasando de 2.5 a 9.5 y la terminación de 1.3 a 4.5. De la investigación se concluye en la importancia que tiene la administración del costo de rotación de personal y el impacto financiero de la terminación / costo del empleado, el cual ascendió al triple del salario promedio del personal de enfermería.

Abreu, Badii y Flores (2015) en su artículo científico *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*, proponen como objetivo determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Así mismo, se plantea una metodología de tipo aplicada con un enfoque mixto que obedece a un diseño no experimental con un método deductivo; en la cual se hace uso del procesamiento de la información obtenida mediante los cuestionarios y fue tabulado con el fin de ingresarlos al Programa del SPSS obteniendo así una estadística descriptiva y de igual manera, se empleó Microsoft Excel para los gráficos y cálculos con la finalidad de visualizarlos y evaluarlos de manera más sencilla. Los resultados dieron a conocer que los costes de rotación se ven vinculados en un 25% al estímulo moral y material, mientras que las condiciones laborales generan un 55% y un 20% manifiesta que los incentivos laborales ocasionan la rotación laboral; a partir de los resultados obtenidos se logran identificar las causas que conllevan la rotación del personal y a partir de ello se empiezan a enfocar acciones para disminuir el rote con el fin de matizar el impacto financiero que implica reemplazar sus empleados más valiosos, captar a los nuevos trabajadores, así como su futura capacitación, entre otros gastos que conlleva sustituir a la persona que salió de la empresa.

Fonseca, López, Rivera y Sicua (2015) en su artículo científico *La rotación de personal en AVI Transportes* presentaron como objetivo establecer las causas según las cuales el personal no dura más de tres meses trabajando en AVI transportes S.A.S. Dentro de la investigación se tomó un enfoque cuantitativo, fue de tipo aplicado con un método inductivo y un diseño no experimental y para el universo de estudio se tomó el personal que labora en AVI Transportes, a los cuales se les recopiló la información mediante entrevistas que fue procesada a través del programa Excel, a partir de ello los resultados demostraron que la causa del alto índice de rotación en la organización AVI transportes fue la falta del establecimiento de los principios generales de la administración, según los elementos utilizados permitieron establecer que en AVI transportes no existe: autoridad, disciplina, no hay unidad de mando, no se evidencia jerarquía, no hay equidad, no existe organización, no existen procesos establecidos según las áreas de la organización y, por último, se concluye que dentro de la organización no existe planeación, control y dirección definidos lo cual hace que no se tengan establecidos los objetivos de la organización, del mismo modo que no se tienen instauradas unas políticas claras para el manejo del recurso humano, por la cual no concurren un director o encargado de personal con el área definida, no se hallan definidos los procesos básicos que generen un buen clima laboral (no existen óptimas condiciones de trabajo y resulta evidente que los costes de rotación de personal resulten elevados para la empresa, debido a los déficits encontrados

Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) en su artículo científico *El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nueva León* presentaron como objetivo determinar la relación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia, lo que se traduce en pérdidas o ganancias para la constructora. En el área de metodología se toma un enfoque cuantitativo de tipo aplicativo con un diseño no experimental y de método correlacional; para la investigación se tomó una muestra de 17 empresas constructoras medianas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción a quienes se les aplicó una serie de cuestionarios que dieron como resultado que: la mayoría de las empresas encuestadas los niveles de rotación de personal se registran en menos de un 20%, por otra parte, en las encuestas realizadas se estableció que el 76.47% de las compañías encuestadas presentaron retrasos por falta de personal, mientras que el 23.53% afirmó que no, lo que evidenció una relación de la rotación de personal con las bajas en productividad. Finalmente, han concluido que la rotación de



personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además, queda reflejado que la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre este fenómeno y se confirma que gracias a los niveles de rotación se presentaron retrasos a causa de rotación de personal. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdida de productividad y de eficiencia de grupo.

## **2.3 Marco conceptual**

### **Costo de rotación de personal**

Este costo constituye todo gasto de dinero asociado de manera directa o indirecta con el proceso de desvinculación del personas con la empresa (Delgado, López, & Moreno, 2017).

Este concepto sirve tanto para la construcción de las bases teóricas como para el mejor entendimiento y desarrollo de la investigación.

Se denomina costo de rotación de personal a todos aquellos costos que se realizan a causa de la separación de un trabajador de la empresa y el proceso de reemplazo de dicho trabajador. Se divide en 3 categorías: Costos de separación, costos de reemplazo y costos de capacitación (Grados, 2013).

Este concepto es útil pues para un mejor entendimiento divide al costo en categorías, las cuales pueden ser útiles de abarcar en la estructuración de la presente investigación.

El costo de rotación de personal abarca tanto los gastos de reclutamiento y selección como los gastos derivados de la creación de una moderna plantilla, capacitaciones e inscripciones de trabajadores dentro de las diferentes compañías de seguridad social y fiscal, y además podrían derivarse costos por el requerimiento de equipos especiales para el nuevo trabajador (Werther & Davis, 2008).

La definición es útil puesto que muestra una composición del gasto de rotación personal lo cual se puede considerar para ser abarcado en la investigación a desarrollar, tanto para un mejor entendimiento, como para la estructuración del estudio.

El costo de rotación de personal comprende los siguientes costos:

Costos primarios, referidos a los costos originados por la separación de los trabajadores y su reemplazo.

Costos secundarios, referentes a los aspectos intangibles que son difíciles de evaluar, siendo mayoritariamente de carácter cualitativo.

Costos terciarios, referidos a los efectos colaterales originados por la rotación y que son percibidos en mediano a largo plazo (Chiavenato, 2007).

Esta definición es útil en tanto hace una clasificación de los costos, considerando aquellos inmediatos y percibidos, como aquellos a un plazo mediano y largo y aquellos que no son fácilmente perceptibles, de esa manera se puede considerar ello al momento de recolectar la información y de estructurar la investigación.

El costo de rotación de personal conlleva al área de administración de recursos a retomar funciones para la contratación e incorporación de personal, además de los gastos monetarios también comprende el tiempo empleado para la adaptación del nuevo personal (Amador, 2016).

Este concepto puede ser aplicado tanto para la construcción de las bases teóricas como para la estructuración del estudio, pues también presenta una definición que detalla la composición del costo de rotación de personal.

### **Costo de retiro de personal**

Los costos de retiro de personas en los cuales se incurre cuando los trabajadores abandonan sus puestos de trabajo de manera voluntaria o no, abarcan lo siguiente: Los costos de los salarios y prestaciones pagados al entrevistador y al trabajador que se retira, así como las actividades administrativas y el mantenimiento de los expedientes (Grados, 2013).

El concepto aclara la comprensión de una de las subcategorías que compone a la variable de interés, de esa manera se podrá tener la idea clara de los componentes de costos a considerar dentro de la variable de interés.

### **Costo por capacitación de personal**

Los costos por capacitación de personal incluyen todo monto que es destinado a capacitar al personal, la inversión de los empleadores realizada con la finalidad de incrementar y fortalecer las competencias laborales de su personal lo cual derive en un incremento de la productividad de la empresa (Contadores & Empresas, 2013).

Este concepto se aplicará dentro de la investigación en la medida que es uno de los costos en los que se incurre debido a la rotación de personal, por tanto, es fundamental describir y comprender este término y lo que abarca, a fin de poder asignarle el adecuado tratamiento y que contribuya en la comprensión de la variable principal.

### **Costo por contratación de personal**

Los costos por contratación de personal son aquellos desembolsos destinados a reemplazar al personal contratando a nuevos trabajadores que cubran puestos de trabajo, estos costos abarcan lo siguiente: Costos de uso de fuentes y medios de reclutamiento, las funciones administrativas realizadas antes de la contratación y las acciones realizadas para mantenimiento del expediente, las entrevistas para llevar a cabo la selección, así como las evaluaciones y reuniones llevadas a cabo para evaluar a los candidatos a los puestos (Grados, 2013).

Este concepto es útil en tanto también se encuentra formado parte de las sub categorías de la variable que se encuentra en análisis, de esa manera al detallar la composición de estos costos, se puede identificar y definir de manera precisa aquellos componentes a considerar cuando se realizará el análisis y desarrollo de la investigación.

### **Costo de prestaciones**

El costo de prestaciones según los autores tiene que ver con un análisis del costo de prestaciones de salud y seguro (Batista, Belkis, Martínez, Pérez, & Aranda, 2016).

Aquel concepto es importante para la investigación dado que analiza que es lo que abarca el indicador de la categoría en estudio.

### **Costos de expedientes**

El costo que demandan los expedientes será elaborar un documento físico, en donde se llenaran con los datos de los currículos y los requisitos según el manual administrativo de organización y funciones. (Borjas, Rodríguez, López, & Rizo, 2018).

Este concepto es de vital importancia porque son costos generados con el nuevo trabajador para tratar la situación del trabajador además determinar las obligaciones que debe asumir.

### **Costo de búsqueda**

El costo de búsqueda para las empresas tiene un impacto financiero y de tiempo, pues revisar los currículos, demanda tiempo y esfuerzo, por lo tanto, este sistema no es eficaz. (Peña, 2014)

Es la investigación, este concepto es de importancia puesto que releva la eficacia del costo de búsqueda en los procesos de selección, el cual se toma como un indicador para el presente estudio.

### **Costo de actividades**

El costo por actividad involucra el resultado del costo del trabajador sumado al costo adicional por habilidad por el tiempo que tarda en su función. (Zurita, Ruiz, Diaz, Fuentes, & Bernabé-Loranca, 2016)

Este indicador es importante, visto que permitirá analizar el conjunto de actividades asignados al personal para evitar pérdidas en la producción.

### **Costo por errores**

El costo de la organización por ejecutar de manera inadecuada sus procesos, puede causar un impacto negativo en ésta, puesto que no se tuvo en cuenta las capacidades y aptitudes de la persona que está por ingresar (Hernández, Hernández, & Mendieta (2015).

El concepto es muy importante para la investigación porque indica que este costo se asocia de manera directa con el nivel de productividad de los operarios.

### **Costo de inversión**

El costo de inversión comprende los activos que se obtienen a partir de dinero que la empresa invierte, estos en relación con el personal generan costos cuando ya no se le da uso, corresponde a costo por activos que ya no se pueden utilizar hasta encontrar al personal de reemplazo idóneo (Bertolino, Diaz & Suardi, 2015).

Se aplica a la investigación en el sentido de las consecuencias de la rotación del personal y el uso de los activos, pues básicamente se relaciona con ello.

### **Costo por actividades no cubiertas**

El costo por actividades no cubiertas tiene que ver con el tiempo muerto de producción de equipos si el ausente no es reemplazado o mientras se cambian o reparan los equipos averiados (en el caso de accidentes de trabajo). También con la acumulación de fatiga entre los compañeros del ausente, sea porque trabajen horas extras o porque se redistribuya el trabajo del ausente entre ellos. (Penagos & García, 2016),

El concepto sirve para analizar el indicador dentro de la variable de estudio, puesto que ante el abandono las actividades se quedan paralizadas y por ello es el primer gasto por el retiro del personal.

## **2.4 Empresa**

### **2.4.1 Descripción de la empresa**

Se trata de una entidad dedicada al servicio de limpieza que se encuentra constituida en el año 2012, es una sólida empresa con 7 años de experiencia especializada en brindar servicios de limpieza y mantenimiento integral a industrias, oficinas y residencias.

La planta Directiva está conformada por profesionales en múltiples disciplinas lo que garantiza nuestro constante perfeccionamiento en nuestros métodos y técnicas de trabajo.



*Figura 1* Operarios especializados e Ingenieros de seguridad y salud.

### **Objetivo**

Nuestro objetivo principal es proporcionar a nuestros clientes ambientes saludables y cómodos para el desarrollo de sus actividades diarias.

### **Misión**

Somos una empresa que brinda servicios de limpieza y mantenimiento contando con personal altamente calificado y debidamente equipado, con la finalidad de proporcionar un entorno saludable y cómodo para la ejecución de las actividades diarias.

### **Visión**

Ser líderes en el mercado, fruto de la calidad y el constante mejoramiento de nuestros servicios para una mayor satisfacción nuestra y del cliente.

#### **2.4.2 Marco legal de la empresa**

La compañía se encuentra inscrita desde el año 2012 ante SUNAT. La empresa pertenece al grupo de sociedad anónima cerrada la cual se acoge para tributar de acuerdo a los artículos N° 125 – 127 y 245, además cuenta con Autorización de Funcionamiento del Ministerio de Trabajo como Empresa de Servicios Complementarios de Intermediación Laboral Resolución N° 335-2016-DPECL-SDRAFPCL/RENEEIL.

### **2.4.3 Actividad económica de la empresa**

La compañía pertenece al rubro de prestación de servicios que es especializada en brindar servicios de limpieza y mantenimiento integral a industrias, oficinas y residencias.

Para un buen servicio de limpieza y mantenimiento, es prioritario realizar un Plan de Trabajo evaluando las necesidades del lugar o lugares en donde se realizarán las actividades; esto será realizado por nuestros supervisores en coordinación con la Gerencia, podemos indicar la prioridad general que se requiere en todo lugar, que son:

#### **Rutina Diaria**

Limpieza de oficinas y aspirado de alfombras o tapzones.

Limpieza y desinfección de servicios higiénicos.

Barrido o aspirado de áreas interior y exterior.

Trapeado de áreas de alto tránsito.

Lustrado de áreas que así lo requieran.

Limpieza de muebles y enseres

Encerado y lustrado de las áreas que así lo requieran.

Retiro de la basura mediante el empleo de bolsas especiales.

Sacudir ventanas y cortinas.

Sacudido de felpudos.

Limpieza de comedor o cafetería (perteneciente a la empresa)

#### **Rutina Inter diario**

Encerado y abrillantado de muebles y enseres.

#### **Rutina Semanal**

Encerado y lustrado de áreas que así lo requieran.

Limpieza con desinfectante (ácido muriático) los servicios higiénicos.

Lavado de paredes de baños con desinfectante.

Desinfección y limpieza exterior de teléfonos, fax, computadoras.

Limpieza de ventanas.

Limpieza de vidrios (internos y de fácil acceso).

Lavado de felpudos.

Baldeado de fachada.

### **Rutina Quincenal**

Lavado y baldeado de pisos, graderías y accesos diversos.

Sacudido de cortinas.

Limpieza de ventiladores estáticos de pie o de techo.

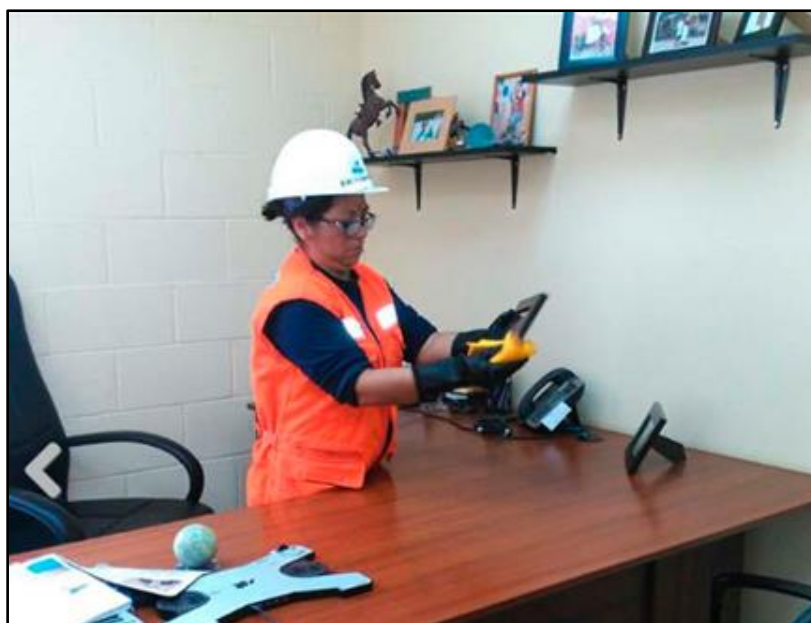
Desmanchado de paredes.

### **Rutina Mensual**

Pulido de griferías y baños y otros.



*Figura 2.* Operarios con indumentaria de seguridad.



*Figura 3.* Operario realizando servicio de limpieza en una oficina.



Además, la empresa cuenta con maquinaria industrial y doméstica: lustradoras y aspiradoras, escaleras de todo tamaño entre otros. Estas maquinarias y equipos se dispondrán según la necesidad del ambiente y/o requerimiento del cliente.



*Figura 4.* Operario realizando servicio de mantenimiento con maquinaria industrial



*Figura 5.* Ingeniero de seguridad supervisando las indumentarias

#### 2.4.4 Información tributaria de la empresa

La entidad se encuentra en régimen de renta de tercera categoría y declara sus impuestos bajo el régimen tributario general por la cual está cumpliendo con las obligaciones que son establecidas por SUNAT.

De este modo la empresa se encuentra obligada emitir los siguientes comprobantes que son facturas, boletas y notas de créditos electrónicos, además la empresa presenta mensualmente y anual los PDT'S establecidos bajo el régimen tributario las cuales son: PDT621 IGV-RENTA, PDT PLAME, DAOT, ITAN Y PDT ANUAL.

#### 2.4.5 Información económica y financiera de la empresa

##### Estado de Situación Financiera

| ACTIVOS  |           | PASIVOS Y PATRIMONIO           |           |
|--|-----------|--------------------------------|-----------|
| ACTIVOS CORRIENTES                             |           | PASIVOS CORRIENTES             |           |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo            | 34'695    | Tributos Contraprest y Aportes | 83'286    |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                 | 81'301    | Remun y Participac por Pagar   | 77'730    |
| Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas | 50        | Cuentas por Pagar Comerciales  | 1'393'110 |
| Otras Cuentas por Cobrar                       | 17'840    |                                | -----     |
| Existencias                                    | 1'951'925 | TOTAL PASIVOS CORRIENTES       | 1'554'126 |
| Otros Activos                                  | 253'859   |                                |           |
|  | -----     | PASIVOS NO CORRIENTES          |           |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES                       | 2'339'670 | Obligaciones Financieras       | 154'339   |
|  |           |                                | -----     |
| ACTIVOS NO CORRIENTES                          |           | TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES    | 154'339   |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)          | 450'399   |                                |           |
|  | -----     | PATRIMONIO                     |           |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES                    | 450'399   | Capital                        | 1'190'000 |
|  |           | Resultados Acumulados          | -234'561  |
|  |           | Resultado del Ejercicio        | 126'166   |
|  |           |                                | -----     |
|  |           | TOTAL PATRIMONIO               | 1'081'604 |
|  |           |                                | -----     |
| TOTAL ACTIVOS                                  | 2'790'069 | TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO     | 2'790'069 |

Figura 6. Estado de Situación Financiera

### Estado de Resultados

| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL         |            |
|---------------------------------------|------------|
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018            |            |
| * EXPRESADO EN SOLES *                |            |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES:</b>        |            |
| Ventas Netas (Ingresos Operacionales) | 3,280,740  |
| Total Ingresos Brutos                 | 3,280,740  |
| <br>                                  |            |
| <b>COSTO DE VENTAS:</b>               |            |
| Costo de Ventas (Operacionales)       | -2,754,570 |
| Total Costos Operacionales            | -2,754,570 |
| <br>                                  |            |
| UTILIDAD BRUTA                        | 526,170    |
| <br>                                  |            |
| Gastos de Ventas                      | -251,049   |
| Gastos de Administración              | -154,471   |
| Otros Ingresos                        | 31,123     |
| UTILIDAD OPERATIVA                    | 151,773    |
| <br>                                  |            |
| Gastos Financieros                    | -25,607    |
| RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA        | 126,166    |
| <br>                                  |            |
| Participación de los Trabajadores     | -9,090     |
| Impuesto a la Renta                   | -37,219    |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO      | 79,857     |

*Figura 7.* Estado de Resultados

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

### **3.1 Tipo, nivel y método**

#### **Enfoque cualitativo**

Se conceptualiza al enfoque cualitativo que también es conocido como investigación etnográfica, naturalista o fenomenológica, este tipo de enfoque puede considerarse como una forma de paraguas, el mismo que abarca una serie de juicios, técnicas, perspectivas y estudios en materia no cuantitativa, así mismo dentro de este enfoque se emplea la recolección y análisis de datos con los cuales se busca afinar las interrogantes planteadas en el estudio o bien a partir del proceso de interpretación determinar interrogantes nuevas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Esta investigación tiene a plantear un desarrollo basado en la recolección de datos respecto a los costos de rotación de personal en general, registrando los datos relevantes que permitan la mejor comprensión de la variable teniendo en cuenta distintos estudios y sus hallazgos de forma que se puedan establecer en base a ello nuevas concepciones que puedan ser un aporte en la materia y a la vez pueda aplicarse al estudio a la realidad mediante la empresa en la cual se analizara.

#### **Método**

##### **Estudio de caso**

El estudio de caso comprende una forma para realizar una búsqueda empírica adecuándola para el estudio práctico de problemáticas o determinadas situaciones, se trata de una alternativa metodológica aplicada en investigaciones profundas y sistemáticas de un caso en particular, pudiéndose tratar del estudio de una organización, familia, persona, fenómeno, entre otros (Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagómez, 2014).

En la indagación abordada se aplica el estudio de caso a razón de que se centra en el estudio en una situación específica, el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, de la cual se busca realizar un análisis profundo y sistemático a fin de descubrir de manera objetiva los aspectos relevantes en torno a los objetivos planteados y así poder establecer juicios que caractericen la problemática y se pueda determinar una vía de solución.

## **Inductivo**

El método inductivo se trata de un procedimiento de sistematización, en el cual se parte de situaciones individuales a otras generales, con ello se busca establecer relaciones entre resultados particulares que puedan fundamentar un comportamiento a nivel general, es así que en este método el análisis de los casos particulares se eleva a niveles de conocimientos generales, así también este método equivale a un razonamiento a través del cual se pasa a de conocimientos de un nivel de generalización menor hacia mayores grados de conocimiento a partir de la generalización del anterior (Gómez, 2012).

Este tipo de método será aplicado a la investigación pues se estudiará en ella el costo de rotación de personal de una determinada entidad, analizando sus factores relevantes, las implicancias de ello y las posibles causas en las cuales se puede trabajar para superar dicha problemática, de esa manera al estudiar el comportamiento en la organización que está en análisis se podrá establecer conclusiones generales mediante las cuales se pueda caracterizar la problemática en distintas empresas, es decir a través del estudio de una organización se podrán generalizar los hallazgos y ser base para interpretar o aplicar los hallazgos a modo general en el sector empresarial.

### **3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas**

#### **Costo de rotación de personal**

Los costos de rotación de personal se refieren a todo aquel gasto en el que incurre una organización por retirar, contratar, y capacitar a un nuevo personal para la empresa. Estos costos pueden ser evitables o no, no siempre dependen de la planificación de la empresa, pero en la medida de lo posible se pretende prevenir al respecto. En cuanto a los costos de retiro involucra costos de prestaciones y costos de expedientes, en cuanto a los costos de contratación involucra costos de búsqueda y costos de actividades, finalmente los costos de capacitación tienen que ver con los costos por errores y los costos de inversión.

Tabla 1

*Categorización Costo de rotación de personal*

| Sub categorías                            | Indicadores                                   |
|---|---|
| <b>Costo de retiro de personal</b>        | Costo de prestaciones<br>Costo de expedientes |
| <b>Costo por contratación de personal</b> | Costo de búsqueda<br>Costo de actividades     |
| <b>Costo por capacitación de personal</b> | Costo por errores<br>Costo de inversión       |

**3.3 Población, muestra y unidades informantes****Unidades de informantes**

Las unidades informantes son aquellas que brindan la información respecto a la unidad de estudio, considerando que la información necesaria no podrá siempre ofrece la posibilidad de obtenerse de manera directa, se darán circunstancias en las cuales es necesario hacer uso de fuentes de información, pudiendo ser la unidad de información documentos, familia, entre otros (Supo, 2018).

Las unidades informantes luego de ser entendidas mediante su conceptualización, serán utilizadas para establecer cuáles son las unidades informantes en esta investigación y tener claro y definido de donde provendrá la información que se necesita para poder dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

**Funciones de Entrevistados****Gerente**

Planificar los objetivos y metas de la empresa.

Asignar las tareas.

Organizar la distribución y asignación de materiales y equipos adecuados para las tareas.

Supervisar y ofrecer retroalimentación para mantener las funciones adecuadas a los objetivos.

Promover un buen clima y cultura laboral.

Establecer los puentes de comunicación entre todos los trabajadores de todas las áreas.

Motivar al personal.

Cubrir rápidamente los puestos de trabajo.

### **Contador**

Diseñar sistemas de control de costos.

Realizar el control y contabilidad de los movimientos en los almacenes.

Registrar la producción de operarios.

Establecer los costos de producción.

Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente.

Confeccionar estadísticas.

Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones a la empresa para la reducción de costos.

Cumplir con la adquisición de requerimientos de información para la toma de ciertas decisiones.

Certificar el pago de planillas.

Preparar presupuestos.

### **Ingeniero de seguridad y salud en el trabajo**

Encargarse del cumplimiento de normas de seguridad laboral.

Elaborar informes periódicos de la situación de seguridad de la empresa.

Asistir y asesorar a todos los niveles de la organización.

Ser partícipe de la investigación de accidentes de trabajo.



Planificar, organizar, inspeccionar y dirigir las capacitaciones al personal respecto a las técnicas de higiene y seguridad dentro del área laboral.

Comprometer a la alta dirección y el total de trabajadores con la seguridad laboral.

Garantizar recursos suficientes para la seguridad y salud en el trabajo.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

#### **Entrevista**

A diferencia de la entrevista cuantitativa, la entrevista cualitativa tiende a tener mayor flexibilidad, ser más íntima y más abierta, se trata de la recolección de información a través de la reunión con personas para establecer una conversación de la cual surja dicha información derivada de las preguntas y respuestas que se vayan dando en la comunicación y por ende construyéndose significados relevantes para el tema de interés (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En la investigación se empleará la entrevista, siendo una técnica de recolección de datos, a causa que se pretende realizar una investigación que obtenga información de manera directa de las personas relacionadas con la problemática de la rotación de personal y los costos, considerando que la variable abarca una serie de factores, los cuales son de distinta naturaleza, incluso personales por tanto a partir de la entrevista se busca llegar de manera más objetiva a la obtención de datos de los participantes y tener el mejor rumbo al establecer una buena comunicación que pueda extraer datos relevantes para lograr alcanzar los objetivos.

#### **Guía de entrevista**

Es el instrumento por medio del cual se aplica en las entrevistas, este instrumento se trata de una hoja simple que puede estar impresa o no, la cual está conformada por una serie de preguntas que siguen una determinada secuencia y que deben ser formuladas a los entrevistados para obtener la información pertinente (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

La guía de entrevista será utilizada en esta investigación pues se eligió como técnica de entrevista por su conveniencia para obtener los datos, de esta manera este instrumento será fundamental que a través de las preguntas que contenga se pueda extraer la información relevante de los entrevistados, de manera que es fundamental para esta investigación su contenido puesto que a partir de dichos datos obtenidos se procederá al análisis de la problemática y las posibles conclusiones.

Tabla 2

*Preguntas de entrevista*

---

**Preguntas:**

- 
1. **¿En su opinión qué gastos genera al retirarse un personal de manera improvisada? ¿Por qué?**
  2. **¿En su opinión se debería realizar el cálculo de beneficios laborales si no cumple con el contrato? ¿Por qué?**
  3. **¿En su opinión al realizar el contrato de con el nuevo personal se debería poner cláusulas estrictas? ¿Por qué?**
  4. **¿Considera usted que se realiza una adecuada búsqueda al seleccionar el nuevo personal? ¿Por qué?**
  5. **¿En su opinión al personal se le realiza las capacitaciones adecuadas según sus funciones asignadas? ¿Por qué?**
  6. **¿En su opinión las estrategias que se aplican en los costos de rotación de personal son los adecuados? ¿Por qué?**
- 

Fuente de elaboración propia

### **3.5 Procedimiento**

**Paso 1.** Solicitar la correspondiente autorización para la realización de la investigación y aplicación de instrumentos.

**Paso 2.** Aplicar entrevistas.

**Paso 3.** Llevar a cabo la triangulación de datos con el programa Atlas. Ti.

**Paso 4.** Ordenar la información brindada por las unidades informantes.

**Paso 5.** Llevar acabo el análisis de los datos recopilados.

### 3.6 Análisis de datos

#### Triangulación de datos

La triangulación de datos hace referencia al empleo de diversas fuentes y métodos para de recolección de datos, ello basado en que la investigación cualitativa adquiere mayor profundidad, amplitud y riqueza de datos cuando estos provienen de fuentes diversas extraídas mediante diversas técnicas de recolección (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La presente investigación posee carácter cualitativo por tanto para enriquecer la investigación se hará uso de la triangulación de datos, extrayendo diversa información con la cual se pueda perseguir el cumplimiento de objetivos con un mayor grado y rigurosidad y la posibilidad que la investigación tenga una mayor amplitud.

Para la triangulación de datos se hace uso del programa ATLAS. Ti que es usado para realizar análisis cualitativos la cual permite al investigador reducir un gran volumen de información.



*Figura 8.* Programa Atlas. Ti

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS y DISCUSIÓN**

## **4.1 Descripción de resultados**

### **4.1.1 Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018**

En general se puede apreciar que, en cuanto a los costos de retiro de personal, estos están asociados al pago que hace la empresa de los beneficios sociales, relacionado de manera habitual con la liquidación por el tiempo de servicio, en el caso que el tiempo del trabajador lo amerite, y así mismo los costos que se suscitan ante algún accidente laboral, además se determina que el retiro de personal implica además gastos de expediente, porque al retirarse el personal en cierto grado se tiene que realizar manejo de expedientes para que la desvinculación laboral se dé acorde a la ley y la empresa pueda salvaguardar todo conflicto derivado de una mala praxis de los trabajadores, así mismo el retiro de personal tiene costos sobre los niveles de producción de la empresa, así que se deja de contar con personal y ello implica que se dejen de realizar actividades, por tanto a la empresa le perjudica en ese aspecto que un empleador se retire de manera improvisada, sin advertir previamente a los encargados de áreas para que estos prevean las medidas a tomar.

En cuanto a los costos por contratación de personal, estos se derivan de los costos en los que se incurre por la búsqueda de personal y por las actividades del proceso, este costo se genera en primera instancia de la búsqueda y contratación de la vía considerada óptima para poder comunicar al público la convocatoria de trabajo, de igual modo se incurre en gasto por prestaciones, esto en la medida que el proceso requiere de elementos de naturaleza humana y física para ser llevados a cabo, de los cuales en algunas ocasiones la empresa no dispone, así mismo presumen defectos en el proceso de contratación de personal, y centran el interés de indagar la forma en cómo lleva a cabo el proceso el área de recursos humanos, además admiten que se observa falta de información en los nuevos empleados, y a causa de ello es que se da la rotación de personal, pues ellos ingresan a laborar con otras expectativas y al momento de encontrarse con las funciones reales y el esfuerzo real que ello amerita, es que declinan y terminan renunciando sin previo aviso, ello eleva los gastos que se tenían previstos en el proceso de reclutamiento y selección, además que todo el proceso realizado con anterioridad sea ineficaz y se tenga que incurrir en un nuevo proceso, generando pérdidas no solo de tiempo, sino también de dinero por los costos que implica el nuevo proceso y los nuevos servicios que se tienen que solicitar.

Y en cuanto al costo de capacitación, se ha evidenciado que los costos en los cuales se incurre para capacitar no son significativos, lo cual no es conveniente para la empresa, puesto que no se debe tener en cuenta que es un costo bajo para establecer que hay una buena gestión en cuanto a dicho proceso, sino que se deben analizar los resultados del mismo, y en eso se observa que no hay mucha eficiencia, señalado por el ingeniero de seguridad y salud en el trabajo, que incluso hay oportunidades en las que tiene que otorgar algunos periodos de trabajo durante la jornada laboral, además al no estar capacitados los predispone a cometer errores y estresarse por no desempeñar de manera óptima su función, así mismo encuentran una falta de capacitación referente a las labores a desarrollar, de tal manera que se les pueda orientar a los trabajadores y puedan conocer bien que es lo que se espera de ellos y experiencias para actuar con mayor pericia, por ello recomiendan que se dé un mejor manejo de las capacitaciones para evitar el estrés y el progresivo aburrimiento de los trabajadores y como causa de ello un abandono de sus puestos de trabajo.

A todo esto se relaciona con la teoría de Fuchs & Torres, en la cual se consideran diversos factores que generan que los trabajadores abandonen sus puestos laborales de manera voluntaria, dentro de los cuales se encuentran muchos de los factores hallados en el análisis de la entrevista, siendo su recomendación sustentada en esta teoría, dado que ella pone de manifiesto que el estrés y sus factores desencadenan en que los trabajadores opten por abandonar sus puestos, y como tal, al no tomar medidas para superar dicha situación, se produzca en las empresas constantes y elevados niveles de rotación de personal, así mismo esta teoría avala lo que expresa el ingeniero en seguridad y salud en el trabajo, en visto que este señala como la falencia principal del proceso de selección a la falta de información adecuada y precisa, lo cual generaría errores al momento que los nuevos trabajadores realicen sus actividades, ello se correspondería con el conflicto de roles que señala la teoría antes mencionada, de esta manera en el caso de la entidad dicho conflicto de roles surgiría de la falta de información respecto a lo mismo.

Otra teoría que se relaciona con los costos descritos anteriormente como constituyentes del costo de rotación de personal, es la teoría de Krief & Zardet, en la cual se contemplan los llamados costos ocultos, que se relacionan con la productividad de la empresa, los salarios extras pagados, la sobrecarga a los empleados, así como los gastos para la capacitación tanto del nuevo personal, como del personal que abandonó su puesto de trabajo, todos estos costos son algunos de los que abarca la teoría y son todos estos los que se han evidenciado

a partir de las entrevistas realizadas, por tanto se detecta que además de los costos que registra el contador dentro de las cuentas de la empresa para establecer el margen de su utilidad en base a sus ganancias y pérdidas, están estos costos que como ya se mencionó, se constituyen en costos ocultos, por tanto, estos costos estarían también generando gastos de rotación de personal dentro de la empresa, los cuales no están siendo contemplados, sin embargo deberían ser considerados y llevados a un análisis para poder establecer medidas estratégicas orientadas tanto a superar el costo de rotación de personal dentro de la empresa en estudio, como al incremento de sus niveles de productividad, generando de esa manera una mejor gestión de los costos y con ello mayores márgenes de beneficio.

Estos resultados reflejan que las ideas del gerente, contador e ingeniero en salud y seguridad en el trabajo, no se alinean con la teoría de Herzberg, puesto que esta teoría señala a motivación laboral como artífice de la satisfacción laboral la cual debilita el fenómeno de rotación de personal, sin embargo en los resultados de las entrevistas no se evidencia que alguno de los participantes manifieste que dentro de la empresa se aplica la estrategia de motivación laboral, no se llevan a cabo actividades, ni se establecen políticas que incentiven el trabajo de los empleados, y que incentiven a los nuevos trabajadores a quedarse en la empresa y desarrollar sus actividades en un ambiente agradable, que los motive y satisfaga, para que realicen sus funciones con mayor comodidad y se identifiquen más con la empresa.

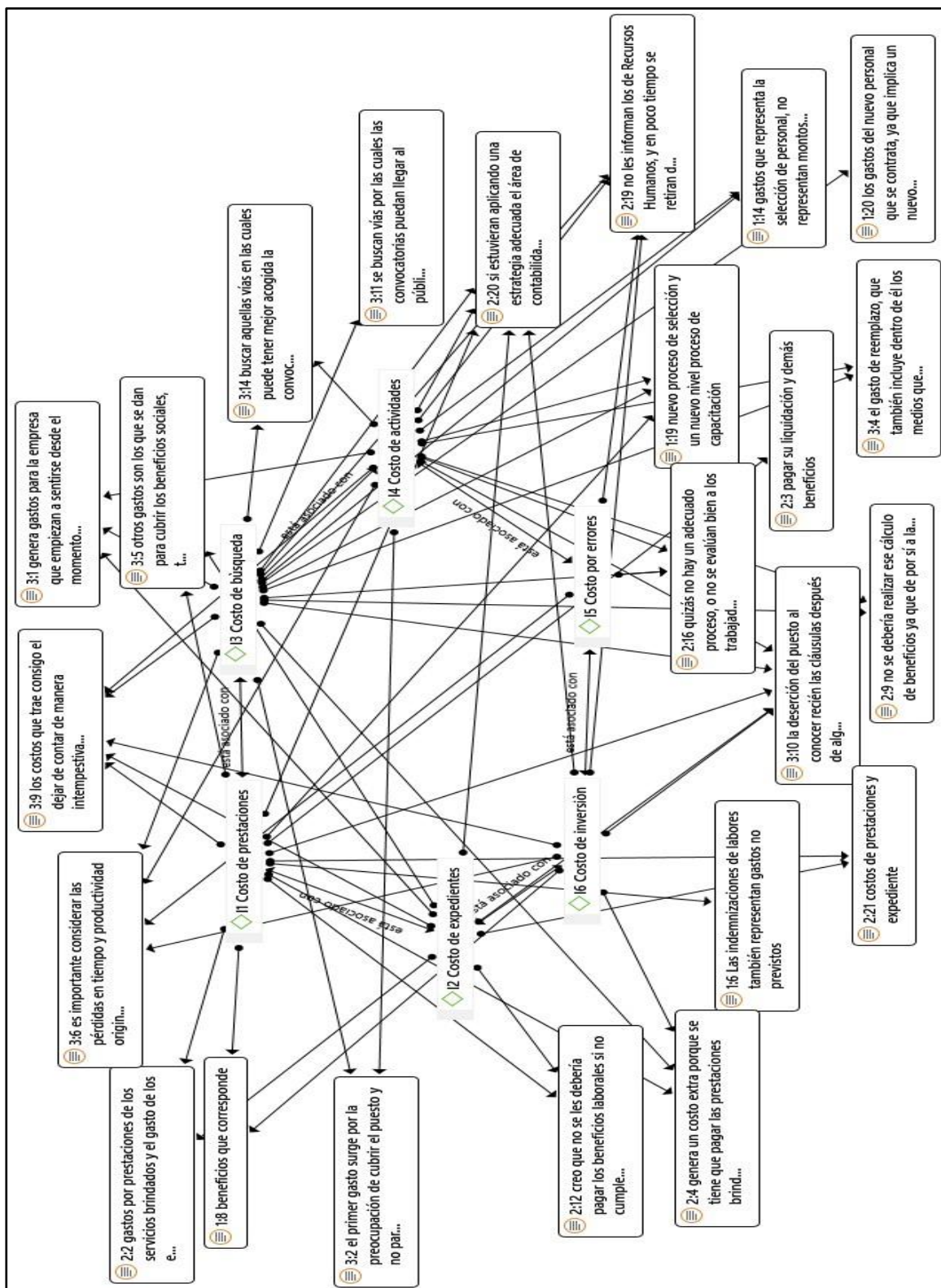


Figura 9. Red de costo de rotación de personal



#### **4.1.2 Costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018**

Al entrevistar a los participantes respecto al costo de retiro de personal que está conformado tanto por el costo generado por el pago de las prestaciones y el costo de expedientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Para el costo de prestaciones, los pagos que deben realizarse por el tiempo de servicio, lo que comúnmente se conoce como una liquidación, el cual de acuerdo con las entrevistas se constituye en un costo que no puede ser manejado pese a que se haga con anticipación debida, no puede ser evitado o disminuir su cuantía, no son como otros costos que se generan en la producción ante el retiro de personal, ya que estos pueden ser manejados cuando el personal avisa anticipadamente de su retiro y los encargados pueden gestionar medidas para que a su salida la producción del trabajador que se retira sea cubierta por alguien más o bien sea reprogramada de ser necesario, sin embargo el pago por el tiempo de servicio es establecido de acuerdo a ley, con una cuantía fija, por tanto el costo se genera sin importar el tiempo con que el trabajador anticipe su retiro, sin embargo en algunas circunstancias puede agravarse la situación e incrementarse los costos cuando no son anticipados, esto ocurre cuando se da algún tipo de accidente laboral, y se tiene que asumir alguna indemnización para el trabajador y correr con los gastos que genera su estado de impedimento laboral, así mismo dentro del costo por prestaciones, los entrevistados manifiestan que el proceso de selección y reclutamiento puede llevar a incrementar los costos, en la medida que en muchas ocasiones se han debido pagar otros servicios para que la búsqueda y reclutamiento de personal fueran beneficiosos y tratar de captar a los mejores talentos para las áreas requeridas.

Además, también se hallan indicios respecto a la generación de costos por expediente en dicha entidad, manifestando en ese aspecto que mayormente se ha observado que este costo lo genera el retiro improvisado o intempestivo de los trabajadores, así como el incumplimiento de contrato, ya que ante tales circunstancias se deben evaluar las medidas a tomar para tratar la situación de los trabajadores y disolver el vínculo laboral de la manera más oportuna, en el caso del retiro improvisado, este puede tener muchas naturalezas, siendo la más crítica cuando se da a causa de un accidente laboral, en ese caso el gasto por expedientes se genera debido a la documentación que se debe presentar para

avalar el grado de responsabilidad que tiene la empresa en el accidente y acorde a ello los gastos que le corresponde asumir, muchas veces eso incurre a una vía legal, y a la recopilación de la documentación pertinente para alegar la defensa, todo ello constituye gastos de expedientes, otra circunstancia es cuando ocurre el incumplimiento de contrato, en ese caso se debe actuar con mucha medida para determinar las obligaciones que debe asumir el empleado y el empleador, en este caso la empresa debe proveerse de todo expediente que sea útil para probar la responsabilidad del empleado, y lograr que ante su retiro los beneficios que le corresponden sean menores en base a su falta cometida ante el término anticipado de su compromiso laboral.

Todos los casos descritos anteriormente conforman los costos del retiro de personal de personal que ,de acuerdo a los entrevistados, se han dado de manera más frecuente, se puede observar que en todos los casos el retiro del personal ocasiona costos que, en la mayoría de los casos, deben ser asumidos por los empleadores, pudiéndose deducir que ello derivaría de la legislación, ya que esta busca proteger a los trabajadores, por tanto designa algunas contemplaciones para protegerlo ante el despido laboral injusto, o ante los accidentes laborales de responsabilidad de los empleadores, no obstante por lo que manifiestan los entrevistados, en gran cantidad de ocasiones son los propios trabajadores quienes buscan la desvinculación laboral, perjudicando a la empresa, y que esta debe asumir sus responsabilidades, y afrontar todos los procesos siguientes en los que tiene que incurrir ante dicha baja laboral, por tanto se podría pensar que existe algún motivo dentro de la empresa para que sus trabajadores incumpla contratos y busquen abandonar sus puestos de trabajo, ya que se ha observado de la triangulación de datos respecto a este punto, que el incumplimiento de contratos es uno de los costos más significativos para la empresa, lo cual debe llevar a emprender acciones para detectar las causas de tal situación.

Así mismo a partir de las entrevistas realizadas surgió un indicador emergente, es decir, un indicador que no se contempló de manera inicial dentro de la composición de los costos de rotación de personal, pero que, de acuerdo con las evidencias, también se manifiesta en la empresa analizada, asociándose dentro de la composición de los costos de retiro de personal.

Este indicador es el costo por las actividades no cubiertas, el cual se daría porque ante el abandono el puesto queda vacío y las actividades que eran realizadas se ven paralizadas hasta contar con alguien que pueda reemplazarlo y desarrollar las actividades, la preocupación por esta situación se manifiesta en las respuestas de los entrevistados, dentro de las cuales señalan que es el primer gasto que se deriva a partir del retiro de personal, ocurriendo de inmediato la necesidad de cubrir el puesto abandonado, lo cual sobre todo, al darse de manera intempestiva hace que la empresa quede mal con sus clientes, ya que no logra cubrir las actividades que habían sido pactadas y tenía programadas, por tanto, el personal al abandonar su puesto asignado genera pérdidas, las cuales son mayores conforme más tiempo es el que permanece vacío el puesto, ello disminuye la productividad de la empresa, y así mismo genera que se tengan que contratar horas extras de trabajo o se tenga que rotar al personal, y asignarles tareas que sobrecargan sus actividades laborales, generando en ellos estrés y bajas de su rendimiento físico, y con ello también una baja en la productividad del personal que intenta cubrir el puesto y suplir la ausencia.

Dentro de la entrevista realizada en las repuestas se evidencia que el gerente en especial le asigne la debida importancia a la motivación del personal como factor clave para generar en ellos la satisfacción laboral y de esa manera convertirla en una estrategia para hacerle frente a los constantes retiros, tal como lo señala la teoría de Herzberg, por tanto el actuar de la entidad no vienen dando resultados esperados, y más aún, ni siquiera se ha realizado la correcta evaluación, ya que como resultado de la entrevista solo se pueden hallar respuestas que narran e identifican las principales problemáticas de las cuales deriva el costo de retiro de personal, más no se aprecia al preguntar por la gestión de dichos costos, que alguno de los participantes manifieste de manera concreta o que den algún indicio para detectar las causas y buscar soluciones viables en pro de reducir los niveles de retiro de personal, y todos los costos que esto trae consigo, por tanto el factor motivación del personal, tal como se puede apreciar, queda relegado y obviado por las principales áreas que conforman la estructura de la empresa, y no constituye en ellos una preocupación el generar la satisfacción laboral dentro de su personal de trabajo. Además, la situación de los costos de retiro de personal detectados y todo lo que ellos implican, se constituyen en costos ocultos, tal como se menciona en la teoría de Krief & Zardet.

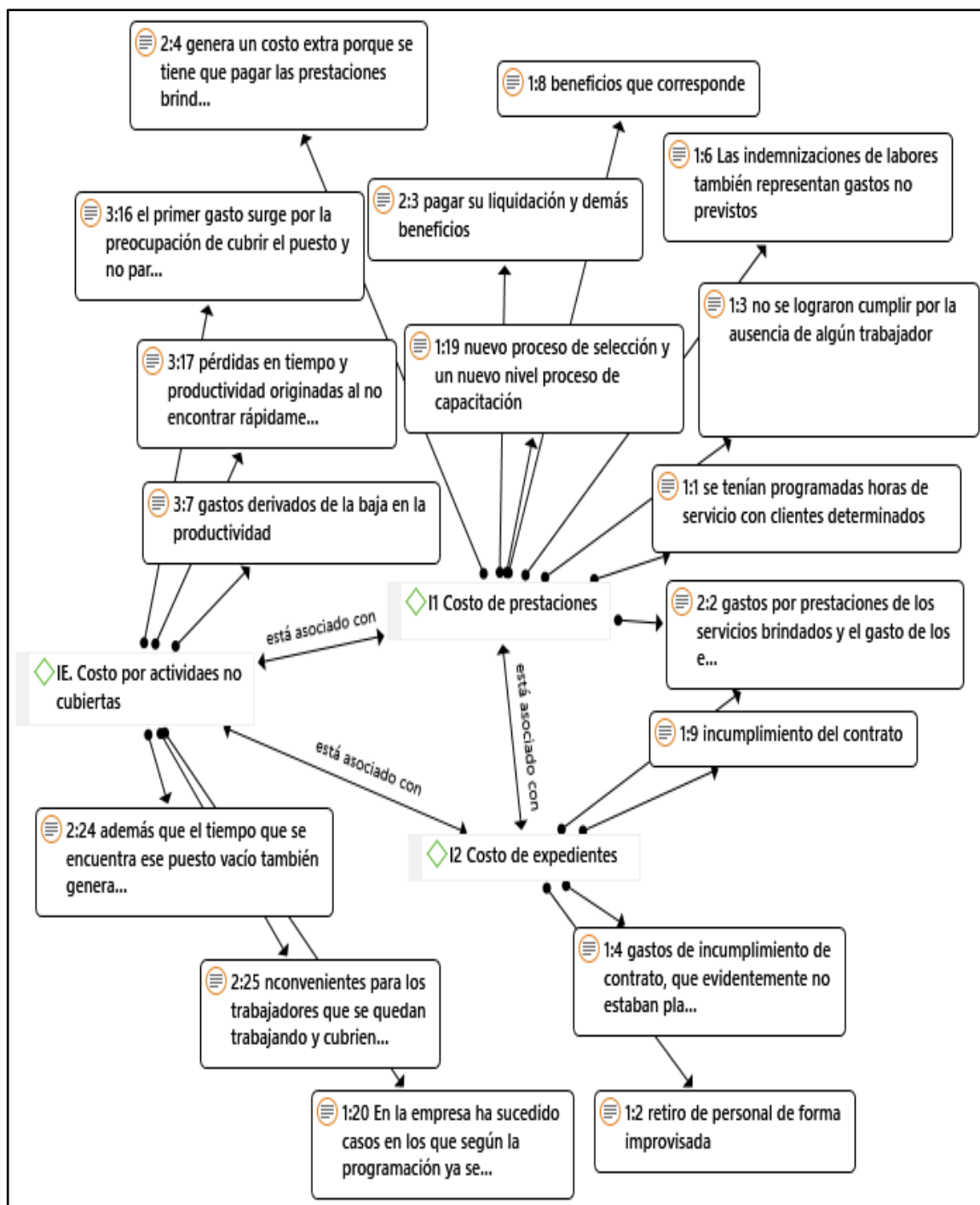


Figura 10. Red de costo de retiro de personal

#### **4.1.3 Costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018**

El costo por contratación de personal tal como se establece en la presente investigación, se compone del costo de búsqueda y el costo de actividades, se han podido establecer los siguientes resultados:

Respecto al costo de búsqueda los entrevistados pueden reconocer cuales son las prestaciones que tienen que pagarse por los servicios necesarios para llevar a cabo una óptima búsqueda de personal y reclutar a los mejores talentos que pueden cubrir los puestos de trabajo y adaptarse con menor grado de baja en la productividad empresarial debido a su etapa de inducción y adiestramiento a las actividades, así también, está el gasto que se realiza en las vías mediante las cuales se conduce la convocatoria laboral, ya que de manera habitual las convocatorias se realizan a través de medios masivos que tiene acogida por el público, así mismo, el contar con una vía de mejor difusión significa que está más valorada en cuanto a precios sobre las demás, costo al que se hace inevitable y además necesario acceder dada la necesidad de cubrir el puesto vacío y las actividades del trabajador ausente.

Ello también se encuentra asociado con el costo de actividades que se genera a partir de un proceso de contratación, y es que para poder llevar a cabo dicho proceso se tienen que realizar un conjunto de actividades de manera estratégica para asegurar el éxito en cuanto a la contratación de personal, habiéndose identificado que el costo de actividades al igual que el anterior, son gastos de reemplazo para evitar o minimizar las pérdidas en la producción de la empresa al quedar vacío algún puesto de trabajo, lo cual empieza a evidenciarse en la empresa desde el momento en que el trabajador abandona su puesto, ya que falta personal para que acuda a la limpieza de las áreas, es así que dicha preocupación conlleva a realizar gastos en actividades de selección de búsqueda y luego de selección para captar perfiles que se adecuen al puesto y mediante un proceso de capacitación se incorporen a la empresa adecuándose a las funciones y al perfil que la empresa espera de ellas.

Los entrevistados señalan que al existir la necesidad de asumir continuos costos para la contratación de personal, evidencia que existe en alguna de las áreas una falta de planificación y de estrategias para que los procesos de selección sean adecuados y se logre

reclutar a personas que permanezcan por tiempo considerable en la empresa y su elección momentánea no genere nuevas pérdidas por gastos, señalan que quizás el mismo proceso de selección no es el adecuado, responsabilizando al área de recursos humanos por no realizar una correcta evaluación al momento de seleccionar a los candidatos a los puestos, o por una falta de comunicación eficaz y de información real y suficiente para que las personas puedan conocer en primer momento cuales son las funciones que tendrán que desarrollar, así como las cláusulas bajo las cuales serán contratados, y las políticas de la empresa bajo las cuales deben llevar a cabo sus funciones.

De ese modo se podría evitar que las personas que ingresen sean sorprendidas recién al momento de empezar a desarrollar sus funciones asignadas y por el contrario, por no brindarle información clara respecto a las funciones que comprende el trabajo que van a empezar, así como las cláusulas y normas, dicho desconocimiento predispone a los nuevos empleados a abandonar el puesto al sentirse inconformes, y lo hacen sin previa anticipación, ya que no se sienten aún comprometidos con la empresa por llevar poco tiempo en ella, dicha conducta hace incurrir en una elevación de costos, por el tiempo que se perdió en la selección y capacitación, y por el periodo de tolerancia que se le dio al nuevo personal en cuanto a tiempos y productividad para que se adapte al puesto, además por los gastos que generará volver iniciar nuevas actividades de búsqueda y selección.

Dicha mala gestión son evidenciados en la empresa a partir de la cuantía de costos apreciados por el área de contabilidad, así mismo consideran que al ser este gasto significativo, deberían gestionarse con mayor eficiencia los costos en los que incurren los empleadores al producir retiros intempestivos a voluntad propia de los trabajadores, en la medida que, para realizar un reemplazo son necesarios recursos tanto humanos como materiales, los cuales se constituyen en costos irrecuperables, que se tienen que volver a asumir en igual o hasta mayor cuantía cada vez que sea necesario realizar un nuevo proceso de contratación, por tanto, consideran que ante dichas conducta de abandono laboral sin el aval suficiente, la empresa debería desvincularse del pago de algunos beneficios, ya que es quien lleva la peor parte y se ve más afectada por los nuevos gastos en que tiene que incurrir para superar dicha situación.

Los resultados de las entrevistas analizadas se han podido evidenciar que le asignan gran responsabilidad a la falta de información hacia los nuevos trabajadores,

respecto a las funciones que desempeñarán, por parte del personal del área de recursos humanos, ello sería uno de los factores que motiva el abandono de los puestos y lo que genera que se tenga que volver a invertir en gastos para iniciar procesos de reclutamiento y selección de personal.

A todo esto estaría asociado con la teoría de Fuchs & Torres, ya que la rotación del personal que se hace presente en la empresa en su mayoría se da por la voluntad de los trabajadores de abandonar sus puestos, asociado a diversos factores, dentro de los cuales están algunos de los señalados en la mencionada teoría, tales como el conflicto de roles, el estrés y los estresores, relacionándose el conflicto de roles con la incertidumbre el descontento, y la insatisfacción que puede generarles el cubrir un puesto y descubrir realmente de que trata este cuando se les indica iniciar sus funciones, y no haber recibido una especificación previa por el área de recursos humanos, además de la carga por haber sido partícipe y haber aceptado un puesto de trabajo en el cual no desean continuar, lo cual se les hace difícil en algunos casos manifestarlo y por ello alargan algunos días o semanas los días de trabajo para luego renunciar.

Sin embargo, eso le hace perder más tiempo a la empresa y más dinero, puesto que el trabajador permanece con baja productividad, y la empresa da por culminado su periodo de convocatorias laborales, para luego de un corto tiempo tener que volver a iniciar el proceso.

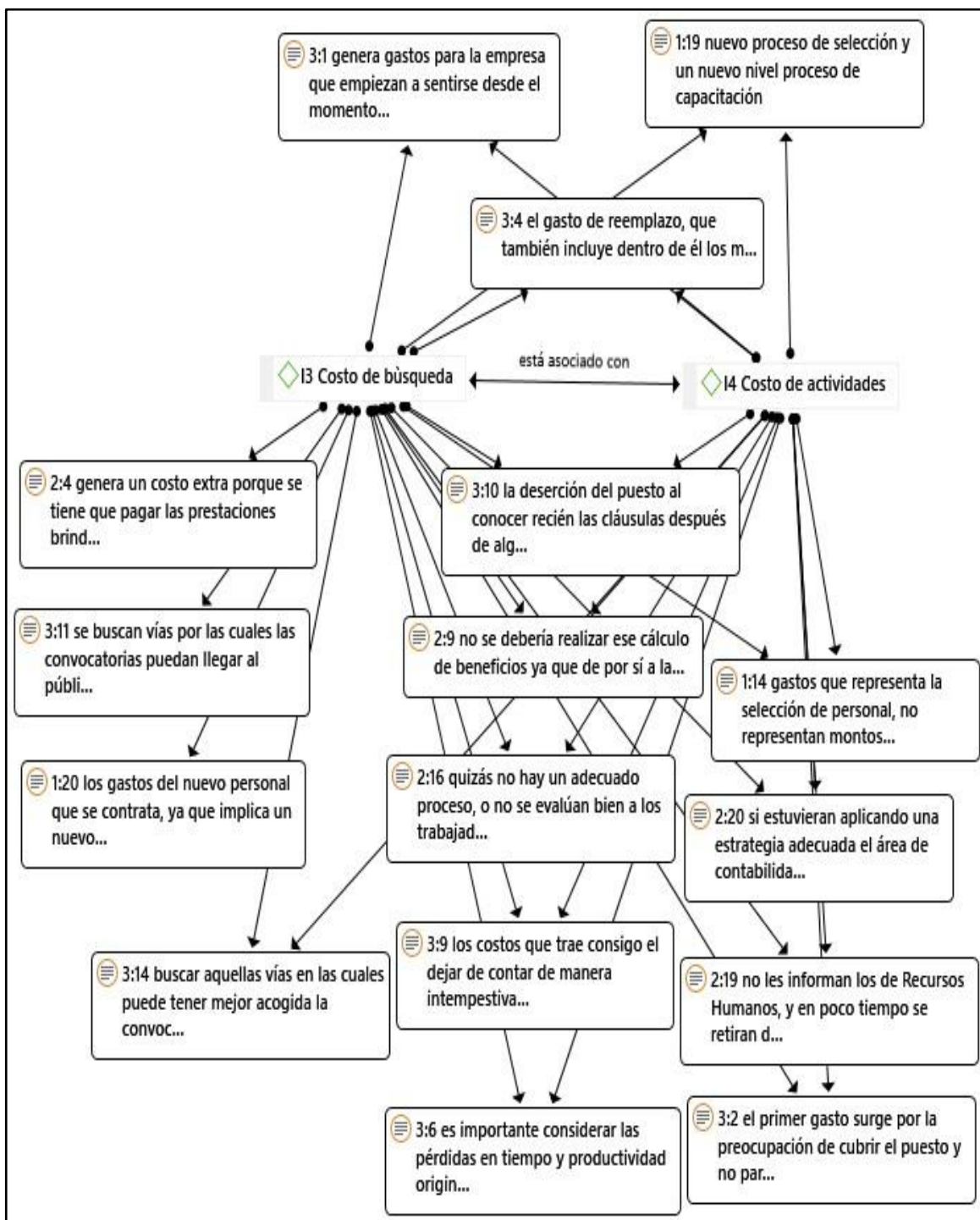


Figura 11. Red de costo de contratación de personal



#### **4.1.4 Costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018**

Dentro de los costos de capacitación de personal que se generan en la empresa debido a la rotación del personal, están los costos por los errores del personal nuevo y por la inversión incurridos por la empresa que conllevan los procesos mismo de capacitación y adaptación de las personas a los puestos de trabajo, hallándose dentro de los resultados que la problemática de la empresa relacionada con este costo es la siguiente:

En primera instancia desde el área de contabilidad se considera que los costos por errores en los que se incurren no son elevadamente significativos, no obstante, podrían ser menores, además estos costos se asocian de manera directa con el nivel de productividad de los trabajadores y la empresa, los entrevistados manifiestan que estos errores tendrían como causa la falta de información que se les da a los empleados cuando se realiza el proceso de reclutamiento y selección para un puesto de trabajo, ya que han ocurrido ocasiones en las que se han cometido errores tanto en las actividades propias del desempeño de las tareas laborales asignadas, como en incumplimiento de las políticas de la empresa, los cuales pudieron ser evitados si existiera un adecuado proceso de inducción en el que se le permita a los nuevos trabajadores conocer a la empresa y las funciones que van a desempeñar de manera clara y precisas, y así ellos puedan evitar en la medida posible cometer errores.

Observando dicha realidad es que el ingeniero de seguridad y salud en el trabajo manifiesta que todo el desconocimiento e incertidumbre que experimentan los nuevos trabajadores al incorporarse a sus puestos de trabajo les genera estrés, el cual se acrecienta por su falta de destreza para operar, dada su condición de nuevos, cometen errores al desarrollar sus funciones, por ello para compensar el estrés se les da la posibilidad de tomarse como máximo 1 hora para poder liberarse de la tensión, disminuir el estrés, explicar algunas pautas o derivarlo a alguien que pueda ayudarlo, de manera tal que el trabajador no caiga en la frustración y aburrimiento en el cumplimiento de sus funciones, y evitar que se abandone el puesto de trabajo.

Algunos de los costos hallados en el análisis son costos ocultos, tal como lo menciona la teoría de Krief & Zardet, además ante la pérdida de trabajadores se pierde también en la inversión de tiempo y dinero realizada para la capacitación del trabajador que abandona el puesto, y adicionalmente surge la necesidad de capacitar nuevamente a un personal que ingresa y que de manera habitual termina por retirarse en un periodo breve, lo cual incrementa los costos de capacitación y los recursos asignados para llevarla a cabo.

Por tanto los resultados que refleja el contador no se contrastan con la teoría en mención, puesto que el contador manifiesta que los gastos en capacitación no son significativos, esto puede deberse en gran parte al hecho que el personal no desarrolla una actividad de tanta complejidad y no recibe por tanto capacitaciones de gran envergadura y de manera constante, sin embargo de acuerdo con esta teoría los costos aumentarían, puesto que la fuga de trabajadores lleva consigo recursos invertidos en capacitación, y no refleja realmente la totalidad de costos, sino que más allá de ellos existen algunos que requieren de un mayor análisis.

Sin embargo esta teoría si se encuentra cercana a lo manifestado por el ingeniero de salud y seguridad en el trabajo, ello puede deberse al hecho que él es quien tiene relación directa con los proceso de capacitación, por ello él ha podido identificar que el costo de capacitación no solamente se genera por la capacitación brindada a los nuevos trabajadores, sino por la dirigida a aquello que ingresan a la empresa y luego de ser capacitados manifiestan su disconformidad con el puesto y terminan renunciando, o simplemente dejan de asistir sin previo aviso, teniendo que capacitar incluso de forma individual a los nuevos ingresantes.

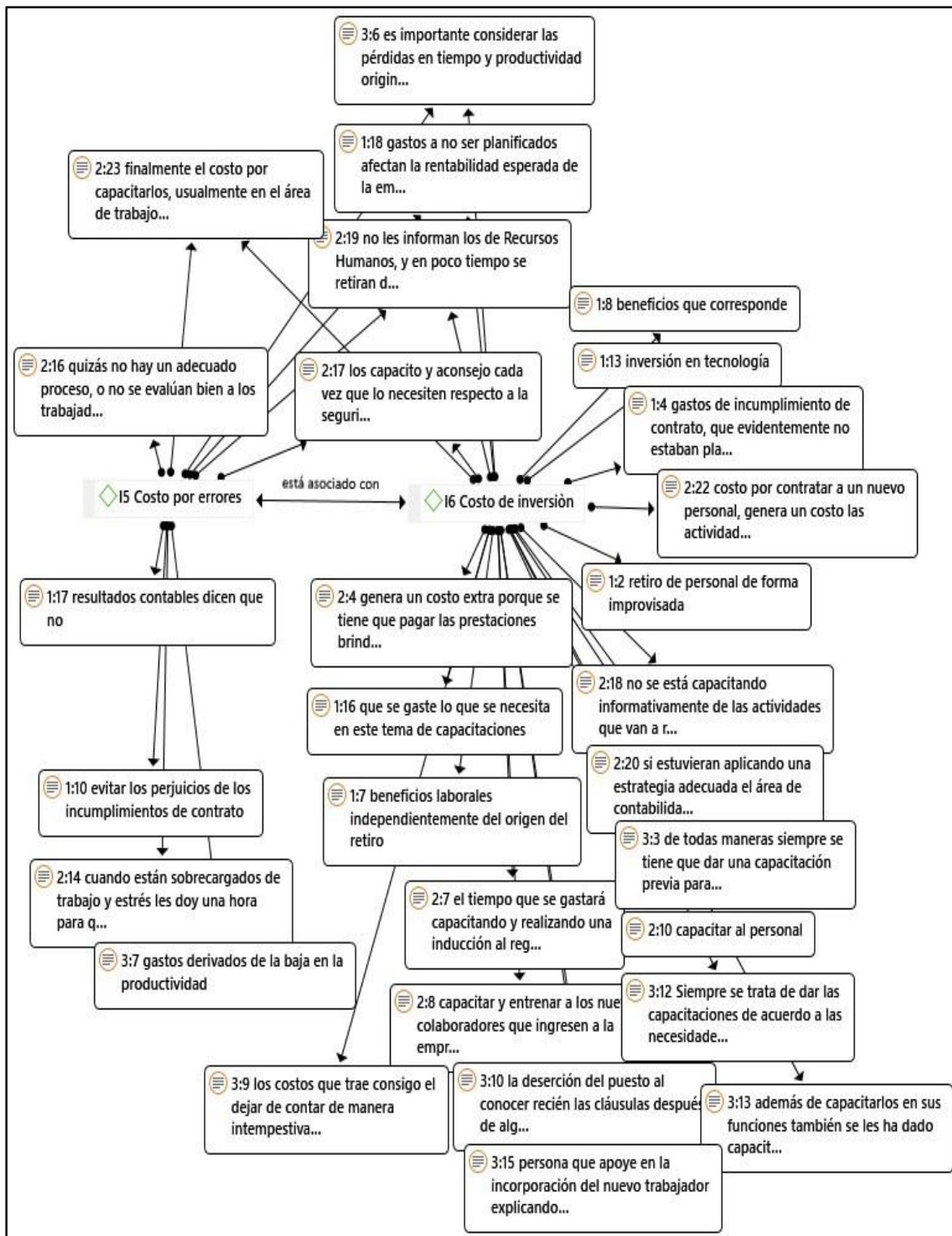


Figura 12. Red de costo de capacitación de personal

## 4.2 Discusión

Los costos de rotación de personal se asocian en primer lugar al pago de beneficios sociales, especialmente de la liquidación por el tiempo de servicio, además de los costos generados por los expedientes elaborados para la desvinculación laboral acorde a la ley, los generados por las actividades que dejan de realizarse, y aquellos derivados de la contratación de personal, originados de la búsqueda, tales como contratar medios de difusión, y las actividades para llevar a cabo dicha contratación, finalmente la inversión en capacitación y los coste de los errores que puede cometer el nuevo personal.

Este resultado se puede contrastar con el hallado por Abreu, Badii y Flores (2015) quienes entre los hallazgos de su investigación evidencian la necesidad de la motivación laboral dentro de las empresas a fin de disminuir el grado de rotación de personal, factor que resultó tener un porcentaje significativo en la decisión de los trabajadores de permanecer en sus puestos laborales.

El costo de retiro de personal se generaría a partir de los pagos que deben realizarse a los trabajadores como norma la ley en base a las prestaciones que le corresponden por haber tenido vínculo laboral durante un determinado tiempo, el cual es un costo en el que incurre la empresa y que no puede ser evadido pese a que el trabajador comunique con anticipación el abandono de su puesto, así mismo están los costos generados por la preparación de los expedientes para el procedimiento de desvinculación laboral, además señalan que dichos costos se incrementan cuando el proceso de búsqueda no resulta útil y se tiene que iniciar un nuevo proceso.

Estos hallazgos pueden ser contrastados con el trabajo realizado por Ccollana (2015) investigación que dentro de sus resultados manifiesta la existencia de relación entre la productividad y la rotación del personal, determinando de esa manera en su estudio que al lograrse disminuir los niveles de rotación de personal se logró tener mejoras en la productividad, por tanto, los hallazgos de la citada investigación como los de la presente investigación desarrollada, evidencian que la rotación de personal llega a afectar negativamente la productividad empresarial.

En los costos de contratación de personal se ha identificado que estos muchas veces son costos improductivos, puesto que captan personal que suele quedarse poco

tiempo, no obstante a que se buscan siempre las mejores vías por las cuales difundir las convocatorias laborales, además de disponer que se realicen las actividades pertinentes para cubrir de manera inmediata los puestos vacíos, estos costos son necesarios y fundamentales puesto que la principal preocupación para la gerencia, la constituye el buscar recuperar la producción del trabajador que abandonó sus labores.

Estos resultados son cercanos a los hallados en el trabajo de Herrera, Mendoza y Torrejón. (2016) donde hallaron que el problema del costo de rotación del personal provenía de un ineficiente proceso de selección, por tanto ello podría ser un signo que caracterice como deficiente al proceso de selección, ya que es en esta etapa donde se le debería dar toda la información e indicar las pautas con las cuales iniciarían a laborar, de tal manera que a partir de ello el participante seleccionado puede decidir libremente si acepta el puesto de trabajo y las condiciones que se le plantean, o en caso contrario se continúe con el proceso y se pueda seleccionar entre los demás participantes o continuar con la convocatoria.

Referente a los costos por capacitación de personal, los resultados indican que para el contador los costos procedentes de errores y capacitación suelen ser bajos, mientras que el gerente tampoco considera que la capacitación genere costos significativos, sin embargo el ingeniero de seguridad y salud en el trabajo que es quien ve más de cerca el tema de las capacitaciones, si encuentra un problema de costos en las capacitaciones, el cual si bien es cierto no se ve de manera actual reflejado de manera significativa, constituyen costos en los que constantemente se incurre y que suelen ser inversiones en vanos puesto que el trabajador capacitado nuevamente se retira.

Respecto a estos resultados, no se halló un estudio que analice su relación con la rotación de personal para poder realizar la contratación de los resultados, por tanto, los resultados hallados en la presente investigación constituirán un antecedente útil para futuras investigaciones que se interesen en esta línea de investigación y aborden un propósito cercano al que se presenta

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 5.1 Conclusiones

- Primero:** Los costos de rotación de personal se generan constantemente, resultante de la pérdida de productividad, también resulta difícil conseguir personal que se adapte y que permanezca, la contratación de personal, la cual está siendo ineficiente, puesto que, después de haberlos efectuado un proceso de convocatoria, se debe realizar nuevamente por el poco tiempo de permanencia del nuevo trabajador; y de la capacitación, siendo su principal falla en la falta de información a los nuevos trabajadores respecto a sus funciones.
- Segundo:** El principal problema son los costos generados por la desvinculación intempestiva del personal, la que resulta de la falta de motivación del personal. El personal inconforme, se compromete menos con la producción, renuncia sin aviso previo o busca que lo despidan por incumplimiento de labores, esto genera costos de liquidación y de expediente y de actividades no cubiertas
- Tercero:** La ineficiencia en la gestión de los costos de contratación de personal evidencia la existencia de fallas en el proceso de selección, siendo el área de recursos humanos la que no comunica de manera eficaz a los postulantes cada una de las funciones que se le pedirán desempeñar y las políticas que deben acatar al formar parte de la empresa, como resultado el proceso no tiene resultados satisfactorios.
- Cuarto:** El costo de capacitación se constituye en un costo oculto dentro de la empresa, dado que no lo evidencia el área de contabilidad, sin embargo, este se da de manera constante, lo cual genera que el costo invertido en capacitar a los trabajadores que abandonan sus puestos sea un costo perdido, siendo necesario dar una mayor capacitación en cuanto a las funciones para propiciar una mayor adaptación.

## 5.2 Sugerencias

**Primero:** Los trabajadores de una empresa muchas veces no suelen rendir eficientemente en las actividades ocasionando baja productividad y por ende una pérdida para la misma. Tal es el motivo, por el cual se sugiere que el personal tenga la capacidad y las facultades necesarias para lograr cumplir con los objetivos trazados por la empresa, por lo que se recomienda optar por un personal que cuente con el perfil apropiado por el puesto vacante.

**Segundo:** La motivación en el personal de una empresa es fundamental, además puede generar una reducción de rotación de personal, por ello se sugiere que las empresas opten por un pago justo y equitativo acorde a las funciones que sus trabajadores realizan en la empresa, tomando en cuenta criterios de análisis tanto externos como internas, así como el un valor que ejecuta cada trabajador hacia su organización.

**Tercero:** En vista de la problemática se recomienda que el personal del área de recursos humanos de la empresa realice un trabajo más minucioso en cuanto a la selección de los posibles candidatos de manera que el perfil profesional y personal se ajuste a las funciones que debe desempeñar el trabajador en el puesto vacante del área que se encuentran solicitando.

**Cuarto:** Muchas veces no depende solo del personal y sus competencias para lograr desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz, sino también se necesita fomentar en gran medida el desarrollo de los trabajadores en cuanto a sus competencias. Es por ello, que se sugiere la implementación de programas de capacitación a los empleados de manera que no solo se incremente sus conocimientos sino también generen con ellos, mayor productividad y por ende mayores beneficios para la misma.



**CAPÍTULO VI**  
**REFERENCIA**

## Referencias

- Abreu , J., Badii, M., & Flores, R. (2015). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>
- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos*. Monterrey: Editorial Universitaria UANL. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Batista, Y., Belkis, I., Martínez, M., Pérez, D., & Aranda, S. (2016). El análisis de la situación de salud hospitalaria: herramienta para la gestión de hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Scielo*, 38(4), 55-58. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242016000400003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242016000400003)
- Bertolino , G., Diaz, T., & Suardi, D. (2015). Costo de investigación y necesidades de contar con información homogénea. *Revista de ciencias económicas y estadísticas*, 1(1), 28-39. Obtenido de <http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/4/59>
- Borjas, B., Rodríguez, M., López, N., & Rizo, M. (2018). Sistema automatizado para el control de procesos en el área de recursos humanos en la Institución FundeMujer. *Revista científica de FAREM - Estelí*, 1(28), 58. Obtenido de <https://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/view/7614/7166>
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nueva León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo Leon*, V(5), 83-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Catacora, H. (2017). Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú. *Scielo*, 20(40), 65 - 94. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n40/n40\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n40/n40_a04.pdf)

- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(1), 41. Obtenido de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Chiliquinga, M., & Vallejos, H. (2017). *Costos Modalidad órdenes de producción* (primera ed.). Ecuador: Editorial UTN. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf>
- Contadores & Empresas. (2013). *Tratamiento de gastos vinculados al personal. Enfoque tributario y laboral* (1ra ed.). Lima: Gaceta Jurídica S.A. Obtenido de <http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/SWebCyE/Suscriptor/Publicaciones/guias/07082014/2-Tratamiento%20de%20gastos%20vinculados%20al%20personal.pdf>
- Correa, F. (2012). *Los factores higienicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. El caso del personal de salud privanda en Tandil*. Universidad FASTA, Buenos Aires. Obtenido de [http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012\\_AD\\_003.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1)
- De Olivera, P., Galan , M., & De Carvalho, M. (2016). Cost of nursing turnover in a Teaching Hospital. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 50(1), 101 - 108. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420160000100014>
- Delgado, S., Lopez, V., & Moreno, L. (2017). Impacto del Clima Organizacional en la Rotación del Personal: Evidencia en Sector Desarrollo de Software. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 10(1), 49-61. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/311798893\\_Impacto\\_del\\_Clima\\_Organizacional\\_en\\_la\\_Rotacion\\_del\\_Personal\\_Evidencia\\_en\\_Sector\\_Desarrollo\\_de\\_Software](https://www.researchgate.net/publication/311798893_Impacto_del_Clima_Organizacional_en_la_Rotacion_del_Personal_Evidencia_en_Sector_Desarrollo_de_Software)
- Fonseca, S., Lopez, L., Riviera, I., & Sicua, J. (2015). La rotación de personal en AVI Transportes. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*(8), 401-420. Obtenido de <http://revistas.uniminuto.edu/index.php/DYG/article/view/420>

- Fuchs, R., & Torres, C. (2012). Los tipo de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Busines*, 4(1), 41-60. Obtenido de <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/57/58/>
- Gestión. (14 de Septiembre de 2018). Movilidad laboral es mayor en personas de 25 y 30 años, según GRM. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/movilidad-laboral-mayor-personas-25-30-anos-grm-244375?foto=3>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (primera ed.). México: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Gonzales, A. (2013). *Factores de la rotacion de personal admistrativo y su incidencia en la gestion de costos laborales de las empresas agroindustrial, Región la Libertad*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2579/gonzales\\_ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2579/gonzales_ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4ta ed.). México D.F: Editorial el manual moderno. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&query=Reclutamiento%2C+selecci%C3%B3n%2C+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, México: Mc Graw Hill Educación. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2015). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, 18(1), 837-863.
- Herrera, A., Mendoza, C., & Torrejón , R. (2016). *Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima: Universidad

- Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621729/herrera\\_aj.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621729/herrera_aj.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Huamani, P. (2014). Rotacion y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa El Salvador. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(31), 81-98. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770>
- Krief, N., & Zardet, V. (2006). La teoria de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconomico de las organizaciones. *LAISUM*, 1-20. Obtenido de [http://laisumedu.org/DESIN\\_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf](http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf)
- Lopez, J. (2005). Motivacion laboral y gestion dde recursos humanos en la teoria de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25-36. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Mallo, C., & Rocafort, A. (2014). *Contabilidad de Dirección para la toma de decisiones. Contabilidad de gestión y de costes*. Barcelona: Profit Editorial.
- Mendoza, M. (26 de Septiembre de 2018). Alto nivel de deserción laboral genera un sobrecosto de 30%. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/desercion-laboral-genera-costo-30-contratacion-personal-noticia-561462>
- Montes, J., & Gonzáles, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias editorial.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/ebook-metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa---cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-ebook/9789587623598/2551459>

- Patiño, M. (24 de Septiembre de 2018). Millennials: ¿Es favorable la rotación laboral para su desarrollo? *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/personal/millennials-peruanos-favorable-rotacion-laboral-desarrollo-nndc-noticia-560987>
- Penagos, M. I., & García, S. C. (2016). Ausentismo por accidentes y enfermedad laboral y costos indirectos relacionados con la lumbalgia no específica en una entidad prestadora de servicios de salud en Cali 2013. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 6(1), 14-19. Obtenido de <http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/view/305/532>
- Peña, S. (2014). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Revista UANL*, 2(1), 121-144. Obtenido de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30/27>
- Ramirez, A. (18 de Diciembre de 2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Ramirez, R. (13 de Julio de 2018). Revisarán ausentismo y rotación. *Vanguardia MX*. Obtenido de <https://vanguardia.com.mx/articulo/revisaran-ausentismo-y-rotacion>
- Rebaza, O. (2014). Modelo de gestion recursos humanos y la rotacion de personal de la empresa ADECCO Peru S.A - oficina Cartavio 2014. *Creative Commons*, 21. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2821/vasquez\\_alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2821/vasquez_alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Supo, J. (mayo de 2018). Seminario de investigación para la producción científica. *Seminario online llevado a cabo en Arequipa*. Arequipa, Perú.
- Tejada, S., Salazar, M., LLamuca, S., & Vasco, M. (2017). *Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos*. Pontífica Universidad Católica de Ecuador. Ambato: Pontífica Universidad Católica de Ecuador. Obtenido de

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2179/2/ABC%20en%20GAMOS.pdf>

Villalobos, A., & Ferreyra, M. (14 de Octubre de 2018). Más de la mitad de las empresas despedirá personal antes de fin de año. *Tiempoar*. Obtenido de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/mas-de-la-mitad-de-las-empresas-despedira-personal-antes-de-fin-de-ano>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ta ed.). Ciudad de México, México: Mc Gran Hill.

Zurita, M., Ruiz, J., Diaz, O., Fuentes, A., & Bernabé-Loranca, M. (Diciembre de 2016). Un modelo matemático para la optimización de recursos de los proyectos científicos. *Scielo*, 20(4), 52-55. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-55462016000400749&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-55462016000400749&script=sci_arttext)

## **ANEXO**



## Anexo 1: Matriz de la investigación

### Título: Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima - 2018

| Problema general   | Objetivo general   | Categoría 1: Costo de rotación de personal               |   |
|--|--|--|---|
|  |  | Sub categorías   | Indicadores   |
| ¿Cuál es la situación del costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?      | Analizar el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.      | Costo de retiro de personal                              | Costo de prestaciones   |
|  |  |  | Costo de expedientes  |
|  |  |  | Costo por actividades no cubiertas                            |
|  |  | Costo por contratación de personal                       | Costo de búsqueda   |
|  |  |  | Costo de actividades  |
|  |  | Costo por capacitación de personal                       | Costo por errores   |
| Costo de inversión   |  |  |   |
| <b>Problemas específicos</b>   | <b>Objetivos específicos</b>   |  |   |
| ¿Cuál es la situación del costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?        | Analizar el costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.        |  |   |
| ¿Cuál es la situación del costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018? | Analizar el costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018. |  |   |
| ¿Cuál es la situación del costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018? | Analizar el costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018. |  |   |
| <b>Tipo, nivel y método</b>  | <b>Población, muestra y unidad informante</b>  | <b>Técnicas e instrumentos</b>                           | <b>Procedimiento y análisis de datos</b>                      |
| Enfoque: Cualitativo<br>Método: Estudio de caso e inductivo  | Unidad informante:3<br>- Gerente<br>- Contador<br>- Ingeniero de seguridad y salud en el trabajo   | Técnicas: Entrevista<br>Instrumentos: Guía de entrevista | Procedimiento: 5<br>Análisis de datos: Triangulación de datos |

## Anexo 2: Artículo de investigación

# Costo de rotación de personal en las empresas de servicios de limpieza

Cayo Huerta, Thania K.

**RESUMEN** La presente investigación tiene como finalidad analizar el costo de rotación de personal en las empresas de servicios de limpieza, dicho tema genera costos como en cualquier actividad realizada en el ámbito empresarial, el problema ocurre cuando es constante la rotación y los costos obtenidos por la actividad son elevados que genera endeudamiento para cubrir pagos de beneficios laborales. La metodología empleada es de enfoque cualitativo de método inductivo y estudio de caso, la técnica utilizada es la entrevista como instrumento la guía de entrevista en la cual la muestra se obtuvo con 3 informantes de una empresa de servicios de limpieza para luego realizar análisis de triangulación de datos. Como resultado obtenido del instrumento se hace conocimiento que la elevada rotación de personal genera costos que no son percibidos por muchas empresas y son generados por la falta de capacitaciones al personal, los sueldos son poco favorables y los retiros frecuentes reducen la productividad.

**Palabras Clave:** Rotación de personal, costos de rotación de personal, servicio de limpieza.

**ABSTRACT** The purpose of this research is to analyze the cost of staff turnover in cleaning service companies, this issue generates costs as in any activity carried out in the business sector, the problem occurs when the turnover and costs obtained by the activity are constant. they are high that generates indebtedness to cover payments of labor benefits. The methodology used is a qualitative approach of inductive method and case study, the technique used is the interview as an instrument the interview guide in which the sample was obtained with 3 informants from a cleaning service company to then perform triangulation analysis of data. As a result of the instrument, it is known that the high turnover of personnel generates costs that are not perceived by many companies and are generated by the lack of personnel training, salaries are unfavorable and frequent withdrawals reduce productivity.

**Key Words:** Personnel turnover, personnel turnover costs, cleaning service.

## INTRODUCCION

La investigación se realiza debido a que existe una problemática en el costo de rotación de personal que está asumiendo la empresa de servicios de limpieza, la cual se espera poder reducir los costos que se acarrearán en aquella empresa, así también como ser útil para mejorar su administración de recursos humanos y la rotación del personal.

Ante esto se tomara en cuenta varios trabajos como antecedentes referenciales.

Para el desarrollo se considera este artículo que tiene como objetivo determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, quienes entre los hallazgos de su investigación evidencian la necesidad de la motivación laboral dentro de las empresas a fin de disminuir el grado de rotación de personal, factor que resultó tener un porcentaje significativo en la decisión de los trabajadores de permanecer en sus puestos laborales (Abreu, Badii y Flores 2015).

En la siguiente investigación la tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010, que dentro de sus

resultados manifiesta la existencia de relación entre la productividad y la rotación del personal, determinando de esa manera en su estudio que al lograrse disminuir los niveles de rotación de personal se logró tener mejoras en la productividad (Ccollana 2015).

Otro antecedente hallado más cercano es el siguiente informe que como objetivo es determinar el aumento del costo de los porcentajes de variación de la rotación del personal asignado al cliente ZTE de la compañía Salesland Internacional SA, la cual donde hallaron que el problema del costo de rotación del personal provenía de un ineficiente proceso de selección, por tanto ello podría ser un signo que caracterice como deficiente al proceso de selección (Herrera, Mendoza & Torrejón 2016).

### *Costo de rotación de personal*

Se denomina costo de rotación de personal a todos aquellos costos que se realizan a causa de la separación de un trabajador de la empresa y el proceso de reemplazo de dicho trabajador. Se divide en 3 categorías: Costos de separación, costos de reemplazo y costos de capacitación (Grados, 2013).

### *Costo de retiro de personal*

Los costos de retiro de personas en los cuales se incurre cuando los trabajadores abandonan sus puestos de trabajo de manera voluntaria o no, abarcan lo siguiente: Los costos de los salarios y prestaciones pagados al entrevistador y al trabajador que se retira, así como las actividades administrativas y el mantenimiento de los expedientes (Grados, 2013).

### *Costo por capacitación de personal*

Los costos por capacitación de personal incluyen todo monto que es destinado a capacitar al personal, la inversión de los empleadores realizada con la finalidad de incrementar y fortalecer las competencias laborales de su personal lo cual derive en un incremento de la productividad de la empresa (Contadores & Empresas, 2013).

### *Costo por contratación de personal*

Los costos por contratación de personal son aquellos desembolsos destinados a reemplazar al personal contratando a nuevos trabajadores que cubran puestos de trabajo, estos costos abarcan lo siguiente: Costos de uso de fuentes y medios de reclutamiento, las funciones administrativas realizadas antes de la contratación y las acciones realizadas para mantenimiento del expediente, las

entrevistas para llevar a cabo la selección, así como las evaluaciones y reuniones llevadas a cabo para evaluar a los candidatos a los puestos (Grados, 2013).

La empresa que brinda servicios de limpieza la cual fue objeto de estudio presentó una alta rotación de personal con un estimado de 10 personas que se retiran por mes, lo cual le genero muchos costos por conseguir nuevo personal, tal problema lo llevo a la empresa a un problema aun mayor ya que se vio obligada a endeudarse para cubrir algunos beneficios laborales como los que corresponde al personal que se retira de la empresa.

Por otra parte se observó la insatisfacción de los trabajadores con el salario y beneficios laborales que tienen, además en la empresa los trabajadores no se encontraron motivados en absoluto y no cuentan todo el tiempo con los materiales y maquinarias necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones, también ocurre que a veces se contrata personal con un perfil que no es el requerido debido a la necesidad de cubrir los puestos que se quedan vacíos, además cabe resaltar que a los trabajadores que han ingresado no se les dio la información adecuada sobre las labores que deben realizar, entre estas y otros

razones más es que en su mayoría el personal se retira de la empresa, en busca de nuevas oportunidades laborales.

Ante esta investigación se busca brindar una respuesta al problema sobre ¿Cuál es la situación del costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?, buscando en base a ello, analizar el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza.

### **MÉTODO**

La metodología empleada en el presente estudio tiene un enfoque cualitativo, de método inductivo y estudio de caso, se trata de una alternativa metodológica aplicada en investigaciones profundas y sistemáticas de un caso en particular, pudiéndose tratar del estudio de una organización, familia, persona, fenómeno, entre otros (Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagómez (2014).

Se examinó bajo ese diseño porque se buscaba abarcar la profundidad de los significados de manera amplia mediante el análisis de la realidad, sin una fundamentación estadística.

La técnica utilizada fue la entrevista teniendo como instrumento la guía de entrevista constituida por 6 preguntas relacionadas a la categoría e indicadores,

este instrumento se trata de una hoja simple que puede estar impresa o no, la cual está conformada por una serie de preguntas que siguen una determinada secuencia y que deben ser formuladas a los entrevistados para obtener la información pertinente (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014).

Siendo aplicada en la muestra la cual se encontró conformada por tres trabajadores de la empresa; el gerente de la empresa, el contador y el ingeniero de salud y seguridad de trabajo denominados unidades informantes para luego hacer uso del análisis de triangulación de datos.

Para la triangulación de datos se hace uso del programa ATLAS. Ti que es usado para realizar análisis cualitativos la cual permite al investigador reducir un gran volumen de información.

### **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos por la triangulación de datos referente al análisis de costo de rotación de personal en una empresa de servicios las cuales están expresadas de acuerdo a los objetivos.

*Objetivo general:* Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza

En los resultados de las entrevistas no se evidencia que alguno de los participantes manifieste que dentro de la empresa se aplica la estrategia de motivación laboral, no se llevan a cabo actividades, ni se establecen políticas que incentiven el trabajo de los empleados, y que incentiven a los nuevos trabajadores a quedarse en la empresa y desarrollar sus actividades en un ambiente agradable, que los motive y satisfaga, para que realicen sus funciones con mayor comodidad y se identifiquen más con la empresa.

*Objetivo específico 1: Costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza*

Dentro de la entrevista realizada en las repuestas se evidencia que el gerente en especial le asigne la debida importancia a la motivación del personal como factor clave para generar en ellos la satisfacción laboral y de esa manera convertirla en una estrategia para hacerle frente a los constantes retiros.

Así mismo a partir de las entrevistas realizadas surgió un indicador emergente es el costo por las actividades no cubiertas, el cual se daría porque ante el abandono el puesto queda vacío y las actividades que eran realizadas se ven paralizadas hasta contar con alguien que pueda reemplazarlo y desarrollar las actividades, la preocupación por esta situación se manifiesta en las respuestas de los entrevistados

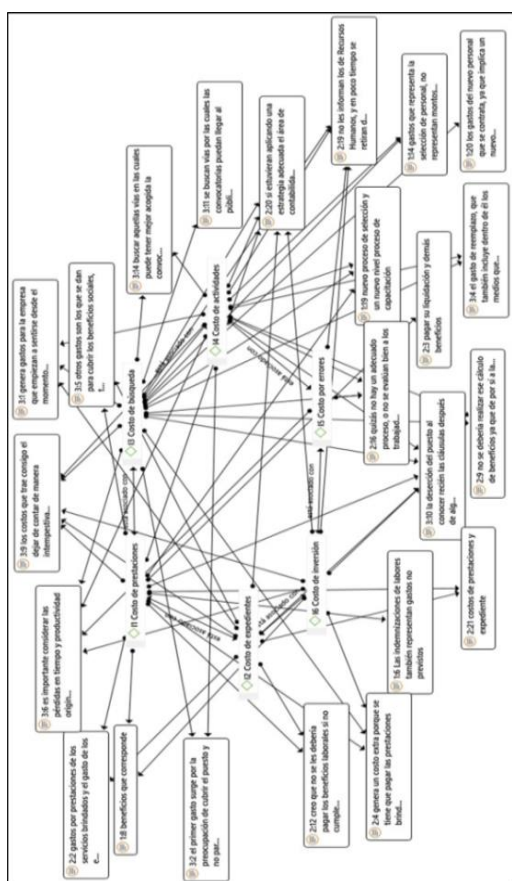


Figura 1. Red de costo de rotación de personal

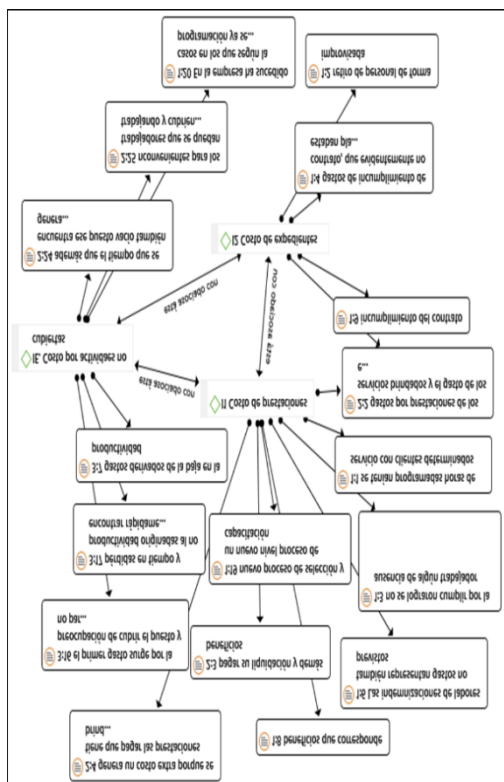


Figura 2. Red de costo de retiro de personal

**Objetivo específico 2:** Costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza

Los entrevistados señalan que al existir la necesidad de asumir continuos costos para la contratación de personal, evidencia que existe en alguna de las áreas una falta de planificación y de estrategias para que los procesos de selección sean adecuados y se logre reclutar a personas que permanezcan por tiempo considerable en la empresa y su elección momentánea no genere nuevas pérdidas por gastos.

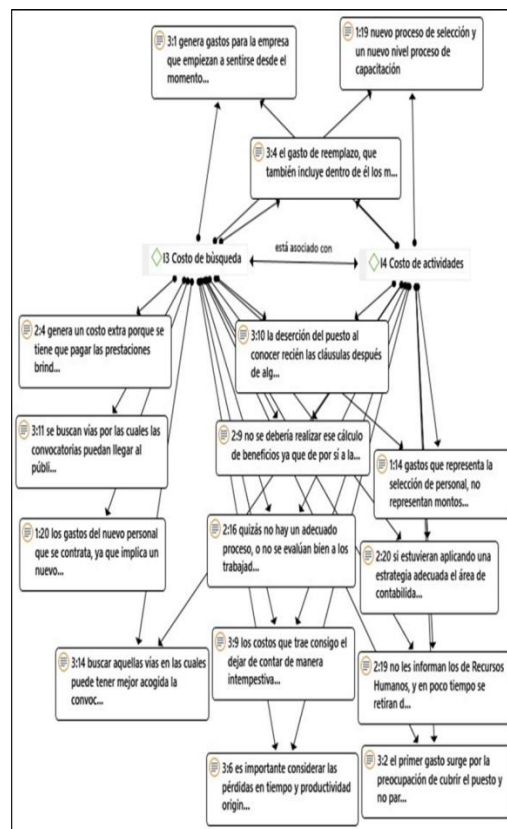


Figura 3. Red de costo de contratación de personal.

**Objetivo específico 3:** Costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza

Observando la encuesta el ingeniero de seguridad y salud en el trabajo manifiesta que todo el desconocimiento e incertidumbre que experimentan los nuevos trabajadores al incorporarse a sus puestos de trabajo les genera estrés, el cual se acrecienta por su falta de destreza para operar, dada su condición de nuevos, cometen errores al desarrollar sus funciones.

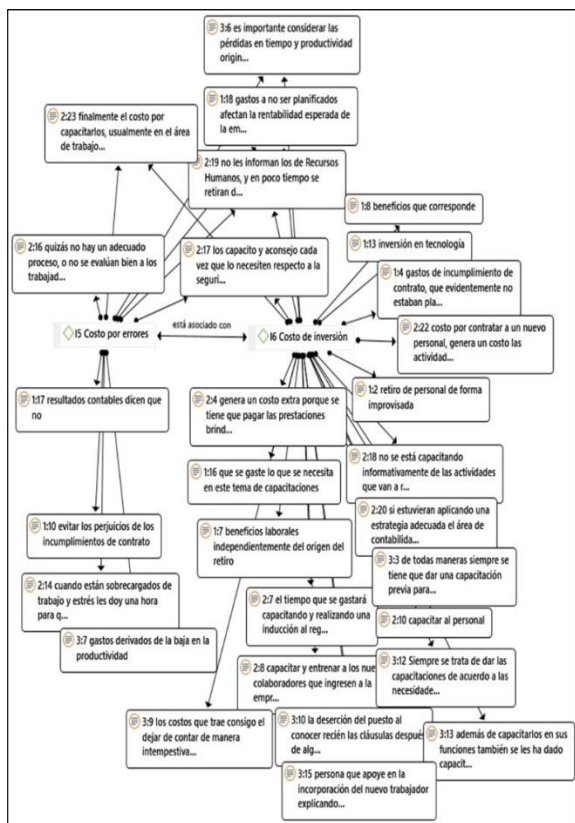


Figura 4. Red de costo de capacitación de personal

**CONCLUSIÓN**

Los costos de rotación de personal se generan constantemente, la cual resulta pérdida de productividad, por lo difícil que es conseguir personal que se adapte y que permanezca, y por el poco tiempo de permanencia del nuevo trabajador se debe realizar nuevamente la convocatoria y la capacitación, siendo su principal falla en la falta de información respecto a sus funciones.

El principal problema son los costos generados por la desvinculación intempestiva del personal por falta de

motivación. El personal inconforme, se compromete menos con la producción, renuncia sin aviso previo o busca que lo despidan por incumplimiento de labores.

La ineficiencia de contratación de personal evidencia fallas en el proceso de selección, ya que no se comunica de manera eficaz a los postulantes las funciones que deberá desempeñar y las políticas que deben acatar al formar parte de la empresa.

El costo de capacitación es oculto dentro de la empresa, lo cual genera que el costo invertido en capacitar a los trabajadores que abandonan sus puestos sea un costo perdido, siendo necesario mejorar la capacitación en cuanto a las funciones para propiciar una mayor adaptación.

**REFERENCIA**

Abreu, J., Badii, M., & Flores, R. (2015). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1).

Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores.

Contadores & Empresas. Tratamiento de gastos vinculados al personal. Enfoque



tributario y laboral. Primera. Lima: Gaceta Jurídica S.A, 2013.


Herrera, A., Mendoza, C., & Torrejón, R. (2016). Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima

Grados, J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Cuarta. México D.F: Editorial el manual moderno, 2013.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

## REVISTA HITOS DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

### ENVÍO

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| Autores/as                | Thania Klyvilin Cayo Huerta   |  |
| Título                    | Costo de rotación de personal en las empresas de servicios de limpieza  |  |
| Archivo original          | <a href="#">3323-17035-2-SM.DOCX</a> 2019-06-16   |  |
| Archivos comp.            | Ninguno   | <a href="#">AÑADIR UN ARCHIVO COMPLEMENTARIO</a> |
| Emisor/a                  | thania klyvilin cayo huerta  |  |
| Fecha de envío            | June 16, 2019 - 05:26 PM  |  |
| Sección                   | Artículo Original   |  |
| Editor/a                  | Ninguno asignado/a  |  |
| Comentarios del autor/a   | EL ARTICULO SE BASA A LA ELABORACION DE MI TESIS QUE SE ENCUENTRA EN CURSO DE PRESENTACION                    |  |
| <b>ESTADO</b>             |   |  |
| Estado                    | Asignación en espera  |  |
| Iniciado                  | 2019-06-16  |  |
| Modificado por última vez | 2019-06-16  |  |

**Anexo 3: Instrumento cualitativo****GUIA DE ENTREVISTA****CARGO DEL ENTREVISTADO:****FECHA:****PREGUNTAS:**

- 1.-¿En su opinión qué gastos genera al retirarse un personal de manera improvisada? ¿Por qué?
- 2.-¿En su opinión se debería realizar el cálculo de beneficios laborales si no cumple con el contrato? ¿por qué?
- 3.-¿En su opinión al realizar el contrato de con el nuevo personal se debería poner clausulas estrictas? ¿por qué?
- 4.-¿Considera usted que se realiza una adecuada búsqueda al seleccionar el nuevo personal? ¿Por qué?
- 5.-¿En su opinión al personal se le realiza las capacitaciones adecuadas según sus funciones asignadas? ¿Por qué?
- 6.-¿En su opinión las estrategias que se aplican en los costos de rotación de personal son los adecuados? ¿Por qué?

|

## **Anexo 4: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental**

### **ENTREVISTA N°1**

#### **GUIA DE ENTREVISTA**

**CARGO DEL ENTREVISTADO: Gerente**

**FECHA: 26 / 04 / 2019**

#### **PREGUNTAS:**

**1. ¿En su opinión qué gastos genera al retirarse un personal de manera improvisada? ¿Por qué?**

Sin duda al retirarse un trabajador de manera improvisada genera gastos para la empresa que empiezan a sentirse desde el momento en que su función deja de ser realizada y se tiene que buscar alguien que lo reemplace, de esa forma el primer gasto surge por la preocupación de cubrir el puesto y no parar las actividades de la empresa a las cuales se dedicaba dicho empleado, por tanto se busca alguien que cumpla con los requisitos para el puesto y de todas maneras siempre se tiene que dar una capacitación previa para que el trabajador pueda conocer bien el rubro y la forma como perfila desarrollar sus actividades la empresa, y se debe generar una nueva planilla, así ese sería el primer gasto, el gasto de reemplazo, que también incluye dentro de él los medios que se utilizan para publicitar la oferta de la vacante, otros gastos son los que se dan para cubrir los beneficios sociales, tales como la liquidación por el tiempo de servicio, así mismo es importante considerar las pérdidas en tiempo y productividad originadas al no encontrar rápidamente a alguien que cubra el puesto o a alguien que desarrolle bien las funciones, sin duda por lo general el nuevo personal suele tener menor rendimiento que la persona que abandonó el cargo debido a la experiencia en las funciones, ya que así la otra persona tenga experiencia igual tendrá que adaptarse al entorno laboral y las políticas de empresas, por ello también la empresa incurre en gastos derivados de la baja en la productividad.

**2. ¿En su opinión se debería realizar el cálculo de beneficios laborales si no cumple con el contrato? ¿por qué?**

Ante el incumplimiento de contrato siempre voy estar de acuerdo a lo que esté plasmado en la legislación y las políticas establecidas en la empresa, a partir de las cuales se dictaminen lo que procede en caso de un incumplimiento, así mismo mi opinión como

gerente es que se debe realizar un análisis exhaustivo de las causas que llevan al incumplimiento a través de medios probatorios, ya que el incumplimiento de por sí ya le está generando a la empresa pérdidas como las mencionadas anteriormente, porque ello afecta de manera directa a la productividad, por tanto para calcular los beneficios laborales se debería tener ello en consideración, de tal manera que se establezcan de manera justa para el trabajador en base a sus derechos y las cláusulas, pero que también sean justos para la empresa en la medida que se puedan aminorar los costos que trae consigo el dejar de contar de manera intempestiva con un trabajador y tener que incurrir en los procesos derivados de su reemplazo, por ende sería para mí lo más justo aplicar dicho raciocinio al momento de otorgar sobre todo la compensación por el tiempo de servicio.

**3. ¿En su opinión al realizar el contrato de con el nuevo personal se debería poner cláusulas estrictas? ¿por qué?**

Claro, eso definitivamente es una de las primeras pautas que se deberían seguir al incorporar a nuevos trabajadores a la empresa, de esa manera se evitará un nuevo abandono del puesto, ya que puede ocurrir que al no tener claras las cláusulas establecidas por la empresa ellos puedan incumplirlas más adelante generando malestar para los intereses empresariales y para ellos mismos por las sanciones que puede abarcar dicho incumplimiento, así como la deserción del puesto al conocer recién las cláusulas después de algún tiempo que llevan laborando, ello haría incurrir en pérdidas de tiempo y de capacitación y haría incurrir en nuevos gastos para volver a cubrir el puesto, de esa manera al asegurarnos de que los trabajadores conozcan y acepten las cláusulas nos da cierto grado de seguridad de permanencia de dicho trabajador en el puesto, debido a que tiene claras las condiciones y asume una responsabilidad, de igual forma se evitan riñas innecesarias originadas por el trabajador, ya que al desconocer las cláusulas este no comprenderá las medidas tomadas y las tacharía de injustas en base a sus intereses personales, lo cual le originaría molestias con la empresa, sin embargo al conocerlas se podrá mantener un acuerdo alturado en el cual no primen los intereses sino el raciocinio en base a las normas.

**4. ¿Considera usted que se realiza una adecuada búsqueda al seleccionar el nuevo personal? ¿por qué?**

Considero que la gestión para realizar la búsqueda es adecuada, sin embargo, han existido casos en lo que por motivos de urgencia se ha tenido que contratar a personas de manera anticipada para poder cubrir los puestos de trabajo, buscando que no se tengan efectos

significativos sobre las metas en productividad a corto plazo que tiene la empresa, pero en general si es adecuado el proceso, se buscan vías por las cuales las convocatorias puedan llegar al público y así mismo personas que lleguen por recomendación, luego se evalúa la experiencia que tiene ocupado el cargo y de esa manera contar con personas que puedan llevar a cabo un buen desempeño, así mismo se les debe informar las pautas relevante de la empresa y se les debe dar a conocer lo que la empresa espera de ellos, de esa forma se busca que la selección sea oportuna y pueda suplir las necesidades de las vacantes ofrecidas, pero si bien es cierto la gestión de la búsqueda es adecuada, debe existir algún factor o falencia o tal vez simplemente una falta de ajuste en alguna de las áreas que tal vez esté relacionado incluso con la manera en que se establece la comunicación con los seleccionados para el cargo, tal vez alguna falencia en la comunicación integral de los mensajes organizacionales, ya que pese a la adecuada búsqueda de talentos subsiste la problemática de la rotación de personal, ello me hace pensar que habría un problema de comunicación eficaz en el área de recursos humanos.

**5. ¿En su opinión al personal se le realiza las capacitaciones adecuadas según sus funciones asignadas? ¿por qué?**

Siempre se trata de dar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, por ello considero que sí se dan capacitaciones adecuadas, ya que se hacen en base a los reportes de los jefes de las áreas, a los cuales se le solicitan mantengan informados del desempeño de los trabajadores de acuerdo al cumplimiento de sus funciones, en esa medida desde la gestión de la gerencia se busca que los trabajadores puedan mejorar sus procesos y con ello la productividad de la empresa, aunque valgan verdades las capacitaciones al personal operativo son escasas por el tipo de actividad que se realiza, el manejo de las capacitaciones se da sobre todo con reuniones de los jefes de área con su personal a cargo para resolver sus inquietudes y recoger sus necesidades a fin de mejorar también su entorno laboral y dar algunas pautas para que sus funciones esté más cercanas con los objetivos empresariales, y por el lado de las personas que tienen a cargo áreas específicas se trata siempre de mantener algún tipo de reunión en la cual se oriente lo que se espera de sus funciones y los puntos claves donde se espera trabajen para lograr un mejor desempeño. En general esa es una de las formas en las que se capacita, ya que como señalé anteriormente el rubro es operativo y las actividades son repetitivas, por tanto, las capacitaciones no son recurrentes, y claro además de capacitarlos en sus funciones también

se les ha dado capacitación por parte del ingeniero de seguridad y salud en el trabajo para que lleven a cabo sus funciones respetando las normas de seguridad y cuiden su integridad física.

**6. ¿En su opinión las estrategias que se aplican en los costos de rotación de personal son los adecuados? ¿por qué?**

Si estoy de acuerdo, ya que la propuesta que se maneja ha sido dialogada con el área de contabilidad y se ha buscado alinear en las estrategias el cumplimiento de la ley, los derechos de los trabajadores y los intereses propios de la organización como entidad desarrolladora de actividades que busca maximizar sus ganancias, por tanto desde la gerencia se ha dispuesto al área de contabilidad que establezca pautas claras en los contratos en sentido del aspecto económico, a fin que ante un incumplimiento por parte de los trabajadores no nos veamos afectados a realizar desembolsos que no sean rentables de acuerdo a nuestros intereses empresariales y que acrecienten las pérdidas suscitadas del abandono del puesto y de las horas en que se deja de realizar una tarea, así mismo se ha procedido a buscar aquellas vías en las cuales puede tener mejor acogida la convocatoria y llegar a más personas, de tal manera que los gastos en publicidad para cubrir la vacante sean eficientes y se den por corto tiempo ya que lo que se busca cubrir de la manera más rápida posible el puesto, a la vez se ha coordinado con recursos humanos para que deriven a una persona que apoye en la incorporación del nuevo trabajador explicando sus funciones de manera clara, sencilla y rápida, así se eviten más pérdidas en cuanto al tiempo que se dedica a capacitar al nuevo empleado.

-----

Gerente

## ENTREVISTA N°2

### GUIA DE ENTREVISTA

**CARGO DEL ENTREVISTADO:** Ingeniero de seguridad y salud en el trabajo

**FECHA:** 26 / 04 / 2019

#### **PREGUNTAS:**

**1. ¿En su opinión qué gastos genera al retirarse un personal de manera improvisada? ¿Por qué?**

En mi opinión los gastos que puede incurrir la empresa de limpieza son los gastos por prestaciones de los servicios brindados y el gasto de los expedientes, porque cuando se retira un personal que ha estado en planilla, por ley se le debe pagar su liquidación y demás beneficios, además que el tiempo que se encuentra ese puesto vacío también genera algún tipo de costo, pero no sabría precisarle esa información, también genera un costo extra porque se tiene que pagar las prestaciones brindadas por los encargados de seleccionar y reclutar un nuevo trabajador competente para el puesto que se requiere cubrir. Creo yo que también genera un gasto el mantener los expedientes, sin contar con el tiempo que se gastará capacitando y realizando una inducción al reglamento interno del trabajo, en especial a mí me genera un gasto innecesario de tiempo cuando se deja ir a un personal que ya ha sido capacitado y cuenta con experiencia, ya que yo como Ingeniero de seguridad y salud en el trabajo soy el encargado de que se cumplan las normas de seguridad laboral y debo capacitar y entrenar a los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa para evitar accidentes de trabajo o que se intoxiquen con alguna sustancia que utilicen durante sus actividades laborales.

**2. ¿En su opinión se debería realizar el cálculo de beneficios laborales si no cumple con el contrato? ¿por qué?**

En mi opinión no se debería realizar ese cálculo de beneficios ya que de por sí a la empresa le genera costos para volver a reclutar y capacitar al personal, muy aparte que a los trabajadores que se quedan trabajando deben esforzarse mucho más para cubrir ese puesto, lo que a su vez genera una sobre carga laboral en los demás trabajadores que podría ser un



motivo para que decidan renunciar, lo que podría terminar en una renuncia colectiva, es decir, el daño que genera un trabajador al renunciar sin previo aviso es bastante en la empresa y los trabajadores que se quedan en ella, por tal motivo es que creo que no se les debería pagar los beneficios laborales si no cumple con las cláusulas del contrato, excepto si el ministerio de trabajo exige que se le cumpla con el cálculo de beneficios laborales no habrá otra opción que pagarles por su tiempo de servicio prestado a la empresa, por tal motivo es que los contratos que se les haga firmar a los trabajadores que ingresen a la empresa deben ser más estrictos, y suprimirle los beneficios en caso que no cumplan con el contrato resaltando que generan un costo a la empresa por su incumplimiento laboral.

**3. ¿En su opinión al realizar el contrato con el nuevo personal se debería poner cláusulas estrictas? ¿por qué?**

En mi opinión definitivamente si se debería poner cláusulas estrictas donde ellos acepten que deberán pagar una penalidad por un monto comparable al que le genera a la empresa por renunciar antes del término de su contrato, de esa manera se podrá quizás filtrar a las personas que solo desean entrar a trabajar por un corto periodo de tiempo, y también a las personas que son inestables en las empresas, que no les gusta permanecer por mucho tiempo en una organización, y es que en realidad no es malo renunciar, pero se debe realizar con anticipación un mínimo de 15 días antes de irse de la empresa, así se evitaría muchos inconvenientes para los trabajadores que se quedan trabajando y cubriendo ese puesto vacío, trabajando horas extras que en ocasiones les genera un estrés excesivo a los colaboradores y me lo han comunicado en varias ocasiones que se sienten estresados, y bueno como ingeniero de seguridad y salud de trabajo sé que el estrés es un factor preocupante para el desempeño de ellos, por eso cuando están sobrecargados de trabajo y estrés les doy una hora para que descansen y se despejen de todo, pero esa tampoco es la solución, creo que deben contratar a personas que estén seguras de que quieren trabajar, y para evitar inconvenientes hay que volver más estricto el contrato.

**4. ¿Considera usted que se realiza una adecuada búsqueda al seleccionar el nuevo personal? ¿por qué?**

La verdad no estoy muy metido en ese aspecto de la empresa, si realizan o no un adecuado proceso de selección de capital humano, pero si tenemos esta problemática en la empresa que los trabajadores renuncian sin previo aviso, y generan una alta rotación de personal, es porque definitivamente algo está siendo mal realizado, quizás no hay un adecuado proceso, o no se evalúan bien a los trabajadores y el perfil que tienen, posiblemente el área de Recursos Humanos no esté haciendo bien las cosas, porque en el área de limpieza de la empresa, yo personalmente suelo motivar a mis trabajadores para evitar que se vayan, y por ende los capacito y aconsejo cada vez que lo necesiten respecto a la seguridad laboral, y que deben hacer en caso se presente algún problema como por ejemplo cuando hay derrame de una sustancia peligrosa, o alguien tiene un accidente con los productos químicos que usamos para desinfectar las instalaciones donde realizan sus actividades. Entonces me atrevo a decir, que no se realiza una adecuada búsqueda al seleccionar a un nuevo trabajador, sino no sucederían estos problemas.

**5. ¿En su opinión al personal se le realiza las capacitaciones adecuadas según sus funciones asignadas? ¿por qué?**

Yo soy el encargado de realizar las capacitaciones al personal respecto a las técnicas de higiene y seguridad dentro del área de trabajo, y en cierta manera los capacito en las funciones que se les asigna, por lo tanto, de ese punto si se realiza una adecuada capacitación práctica, en mi opinión no se está capacitando informativamente de las actividades que van a realizar una vez ingresen y firmen contrato con la empresa, y eso es trabajo del área de Recursos Humanos, e incluso del gerente que al fin y al cabo es el que da el visto bueno si entra o no un trabajador a la empresa. Yo opino que debido a esa inadecuada capacitaciones informática de las funciones que van a realizar y el lugar donde trabajarán es lo que genera que los trabajadores que ingresan, después de que yo los capacite para prevenir accidentes, tienen la experiencia de realizar limpieza de lugares desagradables cosa que a veces no les informan los de Recursos Humanos, y en poco tiempo se retiran de la empresa y buscan otro tipo de trabajo, en realidad son pocos los que se quedan sin haber sabido lo que tenían que hacer y limpiar, y mayormente los que se quedan son trabajadores que superan los 35 años y realmente necesitan el trabajo.

**6. ¿En su opinión las estrategias que se aplican en los costos de rotación de personal son los adecuados? ¿por qué?**

En mi opinión las estrategias que se están aplicando referente a los costos de rotación del personal, no son adecuados, ya que, si estuvieran aplicando una estrategia adecuada el área de contabilidad y costos, no habría problemas con el excesivo costo que se incurre al conseguir un nuevo personal que cubra los puestos vacíos que quedan cada vez que alguien renuncia, definitivamente los costos podrían ser menos, si se aplicara alguna estrategia para la retención del personal por ejemplo brindarles incentivos a quedarse a los trabajadores que son antiguos y a los que recién entran engañados de cierta manera por el área de Recursos Humanos. Normalmente los costos que se generan cada vez que un trabajador renuncia son los costos por retirarse el trabajador que son costos de prestaciones y expediente, también se tiene el costo por contratar a un nuevo personal, genera un costo las actividades para buscar y reclutar a un nuevo trabajador, y finalmente el costo por capacitarlos, usualmente en el área de trabajo a veces cometen errores y hay que invertir tiempo y materiales durante su capacitación y ello es un costo.

-----

Ingeniero de seguridad y salud en el trabajo

## ENTREVISTA N°3

### GUIA DE ENTREVISTA

**CARGO DEL ENTREVISTADO: Contador**

**FECHA: 26 / 04 / 2019**

#### **PREGUNTAS:**

**1. ¿En su opinión qué gastos genera al retirarse un personal de manera improvisada? ¿Por qué?**

El hecho de que existan ocasiones de retiro de personal de forma improvisada ya sea por voluntad del trabajador o por la empresa representa un verdadero problema. En la empresa ha sucedido casos en los que según la programación ya se tenían programadas horas de servicio con clientes determinados, las cuales no se lograron cumplir por la ausencia de algún trabajador que se retiró sin previo aviso. Lo cual representó gastos de incumplimiento de contrato, que evidentemente no estaban planificados. Esto en cuanto al tema de que no eran retiros esperados, porque a ello se le debería sumar los gastos propios del retiro de un personal con o sin anticipación, conforme al tiempo que estuvo en planilla. Las indemnizaciones de labores también representan gastos no previstos cuando se trata de un trabajador que no se había estado considerando su retiro por parte de la empresa, ya que por el tiempo reglamentario para la indemnización representa un gasto de corto plazo, obviamente no previsto.

**2. ¿En su opinión se debería realizar el cálculo de beneficios laborales si no cumple con el contrato? ¿por qué?**

Creo que este tema no es sobre opiniones, es en realidad lo que la ley establece y la ley establece que se debe considerar los beneficios laborales independientemente del origen del retiro. Se han presentado algunos casos en los que los trabajadores son conscientes de la responsabilidad que tienen al retirarse de la manera que se retiran y pues no vuelven por beneficios, pero existen otros casos en los que sí lo hacen. Yendo un poco más allá de lo que establece la ley, el tiempo y dinero que tomaría demostrar la responsabilidad en el retiro comparado con el monto de beneficios que corresponde en algunos casos lleva a la decisión de simplemente pagar al trabajador, por otro lado se debe considerar en el establecimiento de leyes los daños que también se originan en la empresa el incumplimiento del contrato.

**3. ¿En su opinión al realizar el contrato con el nuevo personal se debería poner cláusulas estrictas? ¿por qué?**

Sería una opción para evitar los perjuicios de los incumplimientos de contrato, pero de todas maneras representaría un riesgo, ya que al ser la empresa formal, se tiene constantemente a la Sunafil y el ministerio de trabajo en constante supervisión y en primer lugar tendría que ser aprobado por ellos, ya que las sanciones representarían gastos

considerables para la empresa. El por qué es evidente, es necesario plantear una estrategia ante este problema de incumplimientos de contratos, sin embargo es probable que este no sea el camino, sino más bien identificar las razones de tales incumplimientos, desde mi punto de vista ello representaría un costo menor, con menos riesgo y con mayor provecho para la empresa, ya que es posible que se identifique la necesidad de mayor inversión en tecnología y se pueda buscar una solución por ese lado, lo cual representaría una inversión para la empresa y no un gasto. En términos contables, las inversiones tienen otro manejo, diferente a lo que representa un gasto, en este caso por inversión me refiero puntualmente a la de activo fijo.

**4. ¿Considera usted que se realiza una adecuada búsqueda al seleccionar el nuevo personal? ¿por qué?**

Esta no es mi función, pero entiendo que es una labor muy importante mediante la cual se podrían prevenir los problemas antes mencionados con el personal y los contratos. En cuanto a los gastos que representa la selección de personal, no representan montos considerables, es lo que puedo decir concretamente al respecto sobre el tema. A partir de ello quizás se puede inferir que al no invertir los recursos necesarios para la selección adecuada, se están generando problemas. Ahora si me preguntaran por las razones del monto que se utiliza, no es algo que yo podría responder, concretamente la planificación es parte de las decisiones de gerencia, puedo hablar acerca de lo que observo en términos monetarios y a partir de ello tratar de inferir cosas, pero no puedo asegurar las razones de esta situación. Por mi experiencia en otras empresas, podría recomendar a similitud de ellas que ese monto que se considera para gastos de selección de personal se incremente para probar una solución respecto al problema de incumplimiento de contratos.

**5. ¿En su opinión al personal se le realiza las capacitaciones adecuadas según sus funciones asignadas? ¿por qué?**

Como estaba comentando, no son parte de mis funciones, pero al igual que en la pregunta anterior, le explico que puedo hacer inferencias en base a las cuentas que manejo y nuevamente al igual que la pregunta anterior logro verificar en los gastos que a diferencia del gasto en selección, el gasto en capacitación si es considerable. A lo que voy es que no puedo identificar en qué consisten esos gastos, entiendo que la capacitación puede abarcar diferentes aspectos, los de las labores propias de este trabajo y los requeridos por las autoridades, es decir los que son de seguridad y salud en el trabajo. En base a ello sería adecuado verificar con el personal a cargo o responsable en qué consisten esos gastos. Mi recomendación es en este caso que se gaste lo que se necesita en este tema de capacitaciones, pero claro de forma eficiente. Debido a que sí representa o en otras palabras sí existe forma de representarlo como gastos aceptados como deducibles de impuesto, además son sencillos de justificar, no existen muchos límites al respecto. Me parece que la empresa no está considerando ello o no es parte de la planeación.

**6. ¿En su opinión las estrategias que se aplican en los costos de rotación de personal son los adecuados? ¿por qué?**

No, al menos los resultados contables dicen que no. Puesto que se siguen observando gastos considerables en lo que respecta a pagos de indemnización, pagos por incumplimiento de contrato con los clientes, beneficios laborales, entre otros. Esto reflejan los registros y estos gastos a no ser planificados afectan la rentabilidad esperada de la empresa. No tengo conocimiento de que si se están llevando estrategias para solucionar esta problemática, no me han comunicado nada al respecto, nuevamente les indico que en base a los números que manejo no logro evidenciar cambios en estos gastos que representan un problema. A los gastos anteriores debo sumarle los gastos del nuevo personal que se contrata, ya que implica un nuevo proceso de selección y un nuevo nivel proceso de capacitación, que de manera individual no es eficiente, por ello es que esos gastos inesperados suman un monto considerable a diferencia de los planeados que buscan la reducción del gasto al planificarse de manera grupal.

-----

Contador

## Anexo 5: Evidencia de la visita a la empresa



Reunión con el gerente de la empresa e Ingenieros de seguridad y salud en el trabajo



Visita de supervisores e Ingenieros de seguridad y salud en el trabajo a las plantas de trabajo



Charla sobre el plan de trabajo realizado por los supervisores

## Anexo 6: Matrices de trabajo

### 1. Matriz de causa efecto para definir el problema

| Causa        | Sub causa                          | ¿Por qué?   | Efecto<br>(Categoría problema)       |
|--------------|------------------------------------|---|--------------------------------------|
| C1. Personal | 1. Renuncia voluntaria             | 1. <b>La insatisfacción con el salario</b> , es una de las principales causas de renuncia voluntaria en la empresa de servicios de limpieza, ya que en ocasiones los trabajadores que ingresan a la empresa, lo hacen por una necesidad económica, están un tiempo y luego renuncian por el bajo sueldo remunerativo que reciben por el tipo de actividades de limpieza que realizan, algunos trabajadores demuestran insatisfacción con su labor y consideran el sueldo menor a lo que se les debería pagar por sus actividades. | <b>COSTO DE ROTACION DE PERSONAL</b> |
|              |                                    | 2. <b>La insatisfacción respecto a los beneficios laborales</b> que le ofrece la empresa a sus trabajadores es reducida, por lo cual los trabajadores de la empresa se sienten que no son apreciados por su trabajo que realizan, lo cual en un corto o mediano periodo de tiempo renuncian por conseguir un trabajo donde si son valorados y se les brinda los beneficios laborales que necesitan.   |                                      |
|              | 2. Faltas injustificadas           | 3. <b>Poca satisfacción del personal respecto a las labores que implica el trabajo</b> , es una de las razones porque los trabajadores de limpieza en la empresa, suelen faltar injustificadamente al centro de labores, algunos trabajadores comentan que las condiciones en las que tienen que trabajar son insalubres y les desmotiva a cumplir con sus labores y en ocasiones se ausentan en el trabajo por tal motivo.   |                                      |
|              |                                    | 4. <b>La falta de motivación del personal</b> , es latente en la empresa, y se demuestra en sus faltas injustificadas, no existe algún tipo de motivación para los trabajadores en la empresa, como por ejemplo bonos por el cumplimiento de asistencia, o por un buen desempeño laboral. Los trabajadores tienen que motivarse a sí mismos con las necesidades que tienen, para seguir trabajando.   |                                      |
|              | 3. No cubren sus puestos asignados | 5. <b>La insuficiencia de materiales y maquinarias necesarias</b> en el cumplimiento de las labores en los trabajadores de la empresa de servicios de limpieza es un factor determinante, ya que al no contar con los materiales o maquinarias necesarias para desempeñar sus funciones se ausentan de su puesto asignado, para realizar la búsqueda del material necesario, lo cual no permite llevar a cabo sus labores de manera eficiente.  |                                      |
|              |                                    | 6. <b>El bajo conocimiento y habilidades del personal sobre las labores</b> que realizan en la empresa analizada provoca en los trabajadores que no cubran sus puestos que se les asigna, es decir se retiran del área donde se tiene que realizar un servicio de limpieza ya que en algunos casos no cuentan con la vocación de servicio.  |                                      |



|              |   |   |
|--------------|---|---|
| C2. Equipos  | 4. No cuentan con maquinarias especializadas al trabajo | 7. <b>Falta de estudio de las plantas asignadas a los personales</b> , es debido a que la empresa no se toma el tiempo de investigar sobre nuevas tecnologías que permiten mayor eficiencia en la realización de las labores. El mercado exige a la empresa y la empresa exige a los trabajadores que sean más eficientes, sobre todo en términos de tiempo, pero la empresa no brinda la maquinaria que permite reducir tiempo.  |
|              | 5. Inadecuada supervisión                               | 8. <b>No se realiza la supervisión en todas las áreas</b> cuando se está produciendo un producto o servicio no existe un personal supervisor para cada área que realice la función de supervisión del proceso de limpieza que realiza la empresa en estudio, los residuos que se quedan en las superficies por un procedimiento inadecuado que no llega ser identificado por falta de supervisión es un posible foco de infecciones o incluso de accidentes cuando se trata de empresas industriales.   |
|              |   | 9. <b>Escaso personal de supervisión</b> , las personas que se encargan de la supervisión de los trabajadores operarios de limpieza, llegan a ser 1 por 10 trabajadores, una relación insuficiente para la correcta supervisión. Es por ello que en ocasiones cuando los operarios de limpieza, presentan dudas o imprevistos, no tienen a quien consultar, cuestión que retrasa sus labores.   |
| C3. Procesos | 6. Selección de personal inadecuada                     | 10. <b>La falta de personal para cubrir los puestos</b> en la empresa estudiada también se debe considerar esta razón para ser aplicado en sus procesos de reclutamiento y contratación de personas que tengan un buen desempeño, y no se tenga a capital humano que no pueda cubrir los puestos de la empresa.   |
|              |   | 11. <b>El seleccionar a personal que no cumple con el perfil requerido</b> en la empresa analizada es uno de las razones porque existe tales problemáticas con el personal inadecuado, ya que se deben tomar en cuenta los criterios de selección para superar la problemática de la existencia de trabajadores que no cumplen con el perfil que necesita la empresa para cumplir sus objetivos.  |
|              | 7. Capacitaciones innecesarias                          | 12. <b>No se da la información adecuada al personal sobre las labores que deben realizar</b> durante las labores que realizan los trabajadores surgen imprevistos y accidentes como el derramamiento de algún producto posiblemente inflamable, o alguna restricción por parte de la empresa a la que se provee. Ante estas situaciones los trabajadores no saben cómo reaccionar, pues no recibieron las indicaciones al respecto en las capacitaciones que recibieron, en las cuales solo se tocaron temas de horarios, pagos y funciones a realizar. |
|              |   | 13. <b>No identifica las falencias del personal</b> . Las capacitaciones que se realizan están a cargo del personal más antiguo, el cual solo puede   |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | brindar información sobre las funciones a realizar, los horarios a cumplir y pagos, pero por no tener formación de reclutador, no logra percibir mediante dinámicas, por ejemplo, las falencias que pueda presentar las personas a las cuales capacita.  |  |
| C4. Estilos de dirección o administración | 8. Malos hábitos en la dirección del personal | 14. <b>La Falta de actividades de integración</b> es una de las causas que impulsan la deserción laboral, ya que al no realizar actividades de integración de personal no se puede transmitir de manera adecuada los objetivos de acuerdo a la misión, visión y actividades para que mejoren su desempeño y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa que se analiza donde se puede apreciar la falta de dichas actividades, lo cual constituye también uno de los factores que motivan el abandono de los puestos de trabajo, ya que no existe una convivencia mediante las mencionadas actividades de tal manera que se les pueda comprometer con la organización y su participación sea voluntaria y mediante su motivación el desempeño de sus actividades sea más consciente y más satisfactoria. |  |
|   |   | 15. <b>Los malos tratos al personal</b> son una constante causa para que los trabajadores decidan abandonar sus puestos, ya que en la empresa no se lleva una adecuada dirección del personal produciendo en ocasiones un liderazgo poco adecuado, haciendo sentir mal a los trabajadores de menor rango en la empresa.  |  |
|   | 9. Mala comunicación con el personal          | 16. <b>La comunicación inadecuada y la poca apertura para la comunicación</b> que mantienen los funcionarios de cargos directivos con los empleados de las empresas, es por qué no existe una comunicación efectiva entre el personal y sus jefes de áreas, ya que se ha podido observar que existen prejuicios por parte de los directivos con el personal de limpieza, limitando la comunicación interna de la empresa a solo dar órdenes.   |  |

## 2. Problema, objetivo, hipótesis

| <b>Problema general</b>  | <b>Objetivo general</b>  |
|--|--|
| ¿Cuál es la situación del costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?      | Analizar el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.      |
| <b>Problemas específicos</b>   | <b>Objetivos específicos</b>   |
| ¿Cuál es la situación del costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018?        | Analizar el costo de retiro de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018.        |
| ¿Cuál es la situación del costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018? | Analizar el costo por contratación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018. |
| ¿Cuál es la situación del costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018? | Analizar el costo por capacitación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2018. |

## 3. Justificación

| <b>Justificación teórica</b>                    |  |   |
|---|--|---|
| <b>Cuestiones</b>                               | <b>Respuesta</b>   | <b>Redacción final</b>  |
| <b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b> | <p>Se sustentan con las siguientes teorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. T. Contabilidad de costos, porque ello permite proveer de elementos útiles para calcular, controlar y analizar los costos de producción de un bien o servicio, además porque sirve para acumular y analizar la información de utilidad para ser utilizada por los gerentes.</li> <li>2. T. de Administración de Recursos Humanos, porque esta teoría abarca una enorme variedad de conocimientos de distintos campos, lo cual abarca aspectos externos e internos de las organizaciones, componiéndose de cinco procesos fundamentales que son la integración, organización, retención, desarrollo y auditoría.</li> </ol> | <p>La presente investigación requirió de teorías fundamentales para la problemática es así como se sustentó debido a su relación e importancia con el tema, una de ellas fue la teoría de Contabilidad de Costos porque es de gran relevancia en la investigación ya que ella permitió proveer de elementos que fueron de utilidad para calcular, controlar y analizar los costos de producción de un bien o servicio que estuviesen asociados a los costos de rotación de personal, así como también acumular y analizar la información que resulto de utilidad para los gerentes ya sea para la toma de decisiones o un planeamiento de control, otra teoría fundamental que sustentó la investigación es la teoría de Administración de Recursos Humanos</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. La T. Bifactorial de Herzberg, debido a que esta teoría amplía el panorama de los costos de rotación gracias a que se proponen maneras para la retención del personal y así evitar los costes que acarrea la desvinculación del individuo.</li> <li>4. Teoría de costos-desempeños ocultos, se fundamentó en esta teoría porque se propone una aproximación tanto a los elementos negativos que afectan la cadena de valor de la empresa y que parecen imperceptibles ante los controles y métodos tradicionales, así como también se logra un acercamiento a la valoración de los recursos humanos como un elemento clave en la gestión financiera.</li> <li>5. La T. de rotación funcional y disfuncional. A partir de esta teoría se esclarece que los costos de rotación no solamente están vinculados a los gastos que implican remplazar al individuo, sino a las capacidades que se pierden y además todo el conocimiento inherente que se llevan los empleados a otros rubros y en algunos casos a la competencia.</li> </ol>  | <p>ya que mediante ella se logró abarcar una enorme variedad de conocimientos de distintos campos y abarcando aspectos internos y externos de las empresas, lo cual puede llegar a afectar en la rotación del personal, adicionalmente se amparó con la teoría Bifactorial de Herzberg debido a que se propusieron maneras para evitar la rotación del personal y se comprendieron las causas que ocasionan la desvinculación del sujeto, por otra parte se tomó como un apoyo la teoría de costos-desempeños ocultos, debido a que evidenció los elementos negativos que afectan a la cadena de valor y ordinariamente no se pueden cuantificar y por último se tomó como fundamento a la teoría de rotación funcional y disfuncional gracias a que con este postulado se clarificó que en algunos casos la rotación de personal no afectara en gran medida a la empresa, debido a que puede resultar personal improductivo, mientras que en algunos casos la rotación puede resultar muy impactante para la organización empresarial no sólo por el tiempo, los materiales y los conocimientos invertidos al individuo sino porque todas sus habilidades son llevadas a otros mercado que puede beneficiarse de las capacidades suministradas al empleado.</p>         |
| <p><b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b></p> | <p>Se sustentan con las siguientes teorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. T. Contabilidad de costos, porque ello permite proveer de elementos útiles para calcular, controlar y analizar los costos de producción de un bien o servicio, además porque sirve para acumular y analizar la información de utilidad para ser utilizada por los gerentes.</li> <li>2. T. de Administración de Recursos Humanos, porque esta teoría abarca una enorme variedad de conocimientos de distintos campos, lo cual abarca aspectos externos e internos de las organizaciones, componiéndose de cinco procesos fundamentales que son la integración, organización, retención, desarrollo y auditoría.</li> <li>3. La T. Bifactorial de Herzberg porque aporta los causales de la desvinculación del individuo, además que establece acciones que pueden evitar los costos de rotación al saber manejar la retención del personal.</li> <li>4. Teoría de costos-desempeños ocultos porque coloca en evidencia cuales son los costos ocultos que generan una pérdida instantánea de valor añadido, así como también los gastos devengados que son imperceptible como los sobrecargos, sobregastos y sobre</li> </ol> | <p>Las teorías que se están utilizando son relevantes en la investigación y aportan de manera significativa ya que, por un lado, la teoría contabilidad de costos aporta de manera que permite tener los elementos útiles para calcular, controlar y analizar los costos de producción que están asociados a los costos de rotación de personal, para su posterior acumulación y análisis de la información. Por otro lado, la teoría de la Administración de Recursos Humanos aporta a la investigación de manera que abarca una variedad de conocimientos de distintos campos como por ejemplo pruebas psicológicas, cambios en la organización, entre otros, abarcando aspectos internos y externos de la empresa, lo cual puede influir en la rotación de personal y por ende a su costo, así mismo la teoría Bifactorial de Herzberg porque muestra cuales son las causas que determinan a un individuo a abandonar la entidad y se muestran sugerencias para retener al individuo con el fin de evitar gastos derivados a la desvinculación; por otra parte también se hace uso de la teoría de costos-desempeños ocultos porque demuestra que más allá de los costos que son cuantificables existen costos ocultos que al igual que los demás generan pérdida</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>salarios que implica la rotación del personal.</p> <p>5. La T. de rotación funcional y disfuncional porque aclara que en algunas circunstancias los costes de rotación no resultan negativos sino positivos y por ende la empresa se beneficia del desvinculo del sujeto.</p> | <p>para la organización y compañeros del sujeto y, por último, se tomó como apoyo a la teoría de rotación funcional y disfuncional porque prueba que algunas desvinculaciones de individuos que resulta irremplazables para la organización pudiesen ser evitadas, mientras que algunos tipo de rotación no generaran gran pérdida para la empresa, a partir de ella el personal de recursos humano deberá saber distinguir que desvinculación será pertinente para la organización y cuales pudiesen impedirse por la gran importancia que tienen para la compañía.</p> |
| <b>Justificación práctica</b>   |  |  |
| <b>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</b>                          | Se realizará el trabajo de investigación porque existe una problemática respecto al costo de rotación de personal en la empresa de servicios de limpieza.  | El trabajo de investigación se debe realizar debido a que existe una problemática en el costo de rotación de personal que está asumiendo la empresa de servicios de limpieza.  |
| <b>¿Cuál será la utilidad?</b>  | La utilidad recae en mejorar la administración de los recursos humanos de la empresa, así como la rotación de personal.  | El trabajo de investigación tiene la utilidad de mejorar la administración de los recursos humanos de la empresa y la rotación del personal  |
| <b>¿Qué espera con la investigación?</b>                                    | Se espera reducir los costos de rotación de personal y mejorar la administración de recursos humanos.  | Al realizar este trabajo de investigación se espera poder reducir los costos que se acarrearán en la empresa de servicios de limpieza así también como mejorar su administración de recursos humanos.  |
| <b>Justificación metodológica</b>   |  |  |
| <b>¿Por qué investiga bajo ese diseño?</b>                                  | Porque es una investigación cualitativa y por lo tanto solo se maneja una variable en la investigación.  | Se investiga bajo ese diseño porque es una investigación cualitativa y se maneja solo una variable, además porque se busca abarcar la profundidad de los significados de manera amplia mediante el análisis de la realidad, sin una fundamentación estadística.  |
| <b>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</b> | Sí, porque se determinará la situación del costo de rotación de personal y con ello se verá la mejor manera de solucionarlo.   | Los resultados que se obtengan de la presente investigación permitirán dar solución a la problemática de la investigación en relación al costo de rotación de personal.  |

#### 4. Matriz de teorías (PT 2 - T 5)

| Teoría 1: Contabilidad de costos    |   |   |   |  |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| Autor/es                            | Año   | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Chiliqinga Manuel y Vallejos Henry. | 2017  | Chiliqinga y Vallejos (2017), Sistema contable especial, que tiene como objetivo principal suministrar los elementos necesarios para el cálculo, control y análisis de los costos de producción de un bien o servicio<br>Se encarga de la acumulación y el análisis de la información para uso interno de los gerentes en lo que, a planeación, control y toma de decisiones se refiere. (p.5)  | La contabilidad de costos, constituido como un sistema contable especial, el cual busca proveer de elementos útiles para calcular, controlar y analizar los costos de producción de un bien o servicio. Es responsable de acumular y analizar la información que resulte conveniente para ser utilizada internamente por los gerentes en materia de planeación control y toma de decisiones (Chiliqinga & Vallejos, 2017).  | Los costos de rotación de personal se asocian a los costos de producción, ya que la rotación de personal implica añadir personas nuevas cuya productividad no se conoce y puede alterar para bien o mal los costos de dicho proceso, por tanto, esta teoría realiza el aporte al señalar que para incurrir en los costos se debe hacer una previa planeación y un control para tomar adecuadamente las decisiones.       |
| <b>Referencia:</b>                  | Chiliqinga, M., & Vallejos, H. (2017). <i>Costos Modalidad órdenes de producción</i> (primera ed.). Ecuador: Editorial UTN. Obtenido de <a href="http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf">http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf</a> |   |   |  |
| Autor/es                            | Año   | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Carlos Mallo y Alfredo Rocafort.    | 2014  | Mallo & Rocafort (2014), La contabilidad de costos constituye un análisis multifocal de la realidad económica-financiera empresarial, proporcionando información relevante para diferentes propósitos, basada en la interpretación de las leyes que rigen el comportamiento económico, mediante la metodología contable pertinente, para llegar a outputs informativos depurados, expresables en lenguaje común y que sirva a la dirección para la toma de decisiones. (p.32) | La contabilidad de costos, es el análisis multifocal de la realidad empresarial económica – financiera, su función consiste en proveer de información oportuna que contribuya a la consecución de los objetivos determinados, basándose en la interpretación de las leyes que norman el comportamiento económico, utilizando además la metodología contable oportuna en busca de establecer outputs informativos depurados que puedan ser transmitidos en un lenguaje sencillo y contribuya a la toma de decisiones (Mallo & Rocafort, 2014). | Por ser la variable costos de rotación de personal un costo a considerar dentro del análisis multifocal de la realidad económica financiera de la empresa, esta teoría aporta la teoría relacionada a los tipos de costo que se pueden generar: indirectos o directos. Guiando de esa manera en el tipo de costo que sería el costo de rotación de personal según sus características y la forma adecuada de analizarlo. |
| <b>Referencia:</b>                  | Mallo, C., & Rocafort, A. (2014). <i>Contabilidad de Dirección para la toma de decisiones. Contabilidad de gestión y de costes</i> . Barcelona: Profit Editorial.   |   |   |  |

| <b>Teoría 1: Administración de Recursos Humanos</b> |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <b>Autor/es</b>                                     | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Chiavenato Idalberto.                               | 2007   | Chiavenato (2007), La ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: Interpretación de pruebas psicológicas, cambios organizacionales medicina, servicio social, planes de vida, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, salarios, gastos sociales, auditoría, entre otros. Los asuntos tratados son aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos son: La integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. (p.112) | La administración de recursos humanos, se constituyen en un área multidisciplinaria que abarca una enorme variedad de conocimientos de distintos campos, entre los cuales se encuentra las pruebas psicológicas, cambios de las organizaciones, conceptos de medicina y salud, diseños de organización, economía, estadísticas, registros o certificaciones, responsabilidades de control, leyes laborales, auditorías, entre otros conocimientos, abarcando aspectos internos y externos de las organizaciones. Se compone de cinco procesos fundamentales: La integración, organización, retención, desarrollo y auditoría (Chiavenato, 2007). | De esta teoría se puede tener una guía para el desarrollo de un proceso de selección del personal de manera adecuada, tal como indica se debe considerar dentro del proceso la legislación laboral y otros componentes internos y externos, de manera tal que el costo de rotación de personal no se torne desfavorable en gran medida para la organización. |
| <b>Referencia:</b>                                  | Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones</i> (8 ed.). México, México: McGraw-Hill. |   |  |  |
| <b>Autor/es</b>                                     | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Montes Jesús y Gonzáles Pablo                       | 2006   | Montes & Gonzáles (2006), La administración de recursos humanos se puede considerar como una consultoría de selección, contratación, formación, gestión, compensación, retención y desarrollo de empleados. (p.10)  | La administración de recursos humanos, se considera como una consultoría encargada de la selección, contratación, formación, gestión, compensación, retención y desarrollo de los trabajadores orientados a la consecución de los objetivos determinados (Montes & Gonzáles, 2006).  | Esta teoría aporta en tanto dar pautas para poder considerar al realizar la administración de la gestión del recurso humano, un proceso que debe realizarse de manera adecuada para manejar eficientemente los costos ante la rotación del personal.   |
| <b>Referencia:</b>                                  | Montes, J., & Gonzales, P. (2006). <i>Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado</i> . España: Ideaspropias editorial.          |   |  |  |

| Teoría 3: Teoría bifactorial de Herzberg |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| Autor/es                                 | Año   | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |
| López José                               | 2005  | López (2005), Herzberg sugiere que los factores higiénicos y motivaciones implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Puesto que tenemos que considerar que son factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción (p.7) | Herzberg en su teoría de la psicología de la motivación comprobó que los factores de la satisfacción laboral no son iguales a los factores de la insatisfacción laboral, siendo esta la razón del porque los divide en dos factores, higiénicos y de motivación (López, 2006).  | La teoría propuesta por Herzberg amplía el panorama de los costos de rotación porque se propone una forma para la retención del personal y así evitar los costes que acarrea la desvinculación del individuo, es decir al empleador generar una motivación laboral se puede producir una utilización y retención eficiente del personal y por esta razón resulta imperante enriquecer las labores del cargo que le permitan al individuo asumir retos en solitario o colectivamente, de tal manera que los empleados se mantengan en un constante crecimiento y aprendizaje. |
| <b>Referencia:</b>                       | Lopez, J. (2005). Motivacion laboral y gestion dde recursos humanos en la teoria de Frederick Herzberg. <i>Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas</i> , 8(15), 25-36. Obtenido de <a href="http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498">http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498</a> |  |   |  |
| Autor/es                                 | Año   | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |
| Fernando Correa                          | 2012  | Correa (2012), Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (p.29)   | Se expresa que tanto los factores higiénicos o extrínsecos, los cuales están vinculados a la insatisfacción por las condiciones de trabajo (salario, beneficio, políticas, entre otros) y los factores motivacionales o intrínsecos aquellos vinculados directamente con la satisfacción laboral (crecimiento personal, autorrealización, aprendizaje y otros) deben tratarse en conjunto y directamente para aminorar el ausentismo laboral, es decir mejorar las condiciones de trabajo y al mismo tiempo que se fomenta el crecimiento de los individuos (Correa, 2012). | De acuerdo a lo propuesto por Herzberg esta teoría aporta acciones que evitan la rotación del personal, es por ello que se entiende que ambos factores deben adecuarse para que el capital humano pueda proseguir dentro de la empresa y se eviten los gatos que conlleva el replazo.  |
| <b>Referencia:</b>                       | Correa, F. (2012). <i>Los factores higienicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. El caso del personal de salud privada en Tandil</i> . Universidad FASTA, Buenos Aires. Obtenido de <a href="http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1">http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1</a>                       |  |   |  |



| <b>Teoría 4: Teoría de costos-desempeños ocultos</b> |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <b>Autor/es</b>                                      | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Huamani Pedro  | 2014   | Huamani (2014), Entre los costos ocultos se encuentran la disminución de la productividad ante la salida del trabajador, la pérdida de la capacitación que se le dio a ese trabajador y el costo de capacitar al nuevo trabajador. “El costo de reclutar, seleccionar y capacitar al personal nuevo, pueden ser en extremo significativos para la organización.   | La desvinculación de un individuo para una organización no solo genera costos visibles, sino que implica costos ocultos que están relacionados con la reducción en productividad, pérdida de tiempo y capacitación que se le brinda al trabajador, adicional a ello también se suman los costos que se generan por reclutar y capacitar al nuevo trabajador; en conclusión, los costos ocultos son una pérdida instantánea de valor añadido (Huamani, 2014).   | La teoría ayuda a la comprensión de los gastos que resultan invisibles para la mayoría de formas cuantificables, debido a que aclaran que existen otras maneras de comprender los gastos que implica el remplazo del personal y además explican de donde se derivan esos gastos. |
| <b>Referencia:</b>                                   | Huamani, P. (2014). Rotación y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa El Salvador. <i>Gestión en el Tercer Milenio</i> , 16(31), 81-98. Obtenido de <a href="http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770">http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770</a> |   |  |  |
| <b>Autor/es</b>                                      | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Veronique Zardet<br>Nathalie Krief                   | 2006   | Krief & Zardet (2006), La empresa sufre no solamente sobrecargos o sobregastos sino también una falta de productos en el sentido contable.<br><br>Los costos ocultos están relacionados con cinco indicados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres con predominio social (Ausentismo, rotación de personal y accidentes de trabajo)</li> <li>• Dos con predominio económico (calidad de productos y productividad)</li> </ul> | La teoría de los costos ocultos implica cinco indicadores en total que se dividen en: tres de carácter social ( que vendrían a ser el ausentismo, rotación de personal y accidentes de trabajo) y los otros dos de carácter financiero ( relacionados con la calidad de productos y productividad) cada uno de los indicadores genera tanto para la empresa como para compañeros sobretiempos, sobrecargos, sobregastos y sobre salarios, debido a que la desvinculación del individuo conlleva a una mala utilización de recursos que podrían emplearse para llevar una mejor operación (Krief & Zardet, 2006). | Aquella teoría es un apoyo que permite vislumbrar todo lo que implican los costos invisibles en la rotación, debido a que cuando un individuo rota externamente ello acarrea consecuencias sociales, grupales y financieras para la compañía.                                    |
| <b>Referencia:</b>                                   | Krief, N., & Zardet, V. (2006). La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. <i>LAI SUM</i> , 1-20. Obtenido de <a href="http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf">http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf</a>           |   |  |  |

| <b>Teoría 5: Teoría de rotación funcional y disfuncional</b> |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <b>Autor/es</b>  | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Paráfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Rosa Fuchs<br>Carla Torres                                   | (2012)   | Fuchs & Torres (2012), Es necesario considerar que no toda rotación es negativa, se recomienda distinguir entre la rotación disfuncional y funciona... La rotación disfuncional es dañina para la organización pues implica la salida de personal difícil de reemplazar por sus habilidades... En cambio, cuando dejan la organización empleados que no se desempeñan bien se tiene una rotación funcional (p.43)   | La rotación laboral no siempre tiene que ser percibida como un aspecto negativo, debido a que en ciertas circunstancias puede resultar provechosa para la empresa, ya que se permite la entrada de personal calificado para el área y se facilita la salida de personal improductivo o deficiente para su cargo. Sin embargo, cuando la rotación del personal es disfuncional las personas encargadas de la gestión de talento humano debe saber negociar con el empleado porque este tipo de rotación resulta dañina para la organización a consecuencia de que se le está permitiendo la salida a personal con destrezas que serán difícil de cubrir en poco tiempo y ello conlleva a una generación de gastos por cubrir ese puesto (Fuchs & Torres 2012). | De esta teoría se tiene una guía en la comprensión de la rotación disfuncional y funcional porque aclara que los costos de rotación no solamente están vinculados a los gastos que involucra el reemplazo del personal, sino a las habilidades que se pierden y además todo el conocimiento inherente que se llevan los empleados posiblemente hacia la competencia y este vendría a ser el costo más alto que sufre una empresa al dejar marchar el personal. |
| <b>Referencia:</b>   | Fuchs, R., & Torres, C. (2012). Los tipo de cultura y su relación con la rotación organizacional. <i>Journal of Busines</i> , 4(1), 41-60. Obtenido de <a href="https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/57/58/">https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/57/58/</a>   |   |   |  |
| <b>Autor/es</b>  | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Paráfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Oscar Rebaza   | (2014)   | Rebaza (2014), Desde una perspectiva organizativa es necesario distinguir entre rotación disfuncional y funcional en función al tipo de empleado que abandonara la organización. La primera hace referencia a empleados poco valiosos o improductivos y, por tanto, puede ser beneficiosa para la empresa. La rotación disfuncional es aquella cuando se marcha algún empleado muy valioso y, por tanto, las consecuencias para la organización pueden ser muy negativas (p.21) | Las organizaciones tienen que aprender a diferenciar entre una rotación evitable y una inevitable, por ello se propone que se distingan entre empleados poco valiosos porque su salida no implicaría grandes consecuencias y aquellos empleados muy valiosos que conllevan una pérdida muy negativa porque resultan personal insustituible (Rebaza (2014).  | A partir de esta teoría se pueden tomar consideraciones para realizar evaluaciones de empleados que resultan valiosos para la empresa para que se elaboren acciones que impidan su salida de la organización, mientras que se entablen acciones para distinguir aquellos que resultan improductivos y que no implican un gran costo.   |
| <b>Referencia:</b>   | Rebaza, O. (2014). Modelo de gestion recursos humanos y la rotacion de personal de la empresa ADECCO Peru S.A - oficina Cartavio 2014. <i>Creative Commons</i> , 21. Obtenido de <a href="http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2821/vasquez_alexander.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2821/vasquez_alexander.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> |   |   |  |

**5. Matriz de antecedentes (PT 2,2 – T 5,5, total 10 antecedentes – 5 Internacional 5 Nacional, se debe de trabajar mínimo 3 artículos en cada caso y 2 tesis)**

| Datos del antecedente Nacional: 1  |  | Redacción final   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Título</b>                      | Estudio de análisis de costo de la rotación personal: Determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la Empresa Salesland Internacional SA   | Herrera, Mendoza y Torrejón. (2016) en su trabajo de investigación titulada “ <i>Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A.</i> ”, en primer lugar su objetivo es determinar el aumento del costo de los porcentajes de variación de la rotación del personal asignado al cliente ZTE de la compañía Salesland Internacional SA., fue una investigación de tipo aplicada, orientada a identificar y solucionar la problemática derivada de la rotación del personal en el establecimiento estudiado, de diseño no experimental debido a que no se realizaron intervenciones de ningún tipo, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo, en la que se obtuvo como resultados que en promedio 7 personas constituyen la rotación de personal al mes en ZTE, lo cual representa un aproximado de 13% mensual del total de personal, así mismo se encontró que el costo de rotación de personal equivale a un 13.21%, ello equivale a un costo promedio de 6,482.06 soles por cada punto porcentual de la rotación de personal. Llegando con ello a concluir que existe la necesidad de mejorar en los procesos de selección y reclutamiento de personales, buscando con ello una reducción significativa de los 7 trabajadores que abandonan sus puestos, debiéndose además señalar a Salesland el perfil requerido en los trabajadores, buscando con ello reclutar los mejores talentos de otras marcas, además la finalidad de ZTE, a través de la cual se pretende lograr fidelizar a los promotores mediante un incremento salarial de 20%. |
| <b>Autor</b>                       | Herrera Tiburcio, Alejandro.<br>Mendoza Ñañez, Cinthya<br>Torrejón Begazo, Rodrigo.  |   |
| <b>Año</b>                         | 2016   |   |
| <b>Objetivo</b>                    | Establecer el incremento del costo de la variación de cada punto porcentual en función de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional SA.  |   |
| <b>Metodología</b>                 |  |   |
| <b>Tipo</b>                        | Aplicada   |   |
| <b>Enfoque</b>                     | Cuantitativo   |   |
| <b>Diseño</b>                      | Experimental   |   |
| <b>Método</b>                      | Hipotético deductivo   |   |
| <b>Población</b>                   | 53 empleados del área de promotores de venta que se encuentran designados al cliente ZTE de la Empresa Salesland Internacional SA.   |   |
| <b>Muestra</b>                     | 42 empleados del área de promotores de venta que se encuentran designados al cliente ZTE de la Empresa Salesland Internacional SA.   |   |
| <b>Técnicas</b>                    | Observación directa  |   |
| <b>Instrumentos</b>                | Entrevista   |   |
| <b>Método de análisis de datos</b> | Tabulación, interpretación y comparación de los resultados   |   |
| <b>Resultados</b>                  | La rotación de personal en ZTE es de 7 personas promedio por mes que representa aproximadamente el 13% mensual del total de trabajadores. El porcentaje costo de rotación de personal es de 13.21%, el promedio de costo de cada punto porcentual del proceso de rotación de personal asciende a 6,482.06 soles.   |   |
| <b>Conclusiones</b>                | Mejorar el proceso de selección y reclutamiento del personal, ya que tenemos en la actualidad, una fuga de talentos de 7 personas por mes. Se debe indicar el perfil de personal a Salesland con el fin de filtrar los mejores talentos de otras marcas, así mismo el plan de crecimiento de ZTE, busca fidelizar a los promotores con mayor tiempo en la organización, mediante un incremento salarial del 20% en su variable (el incremento es 20% para el primer nivel y 15% para el segundo nivel.   |   |
| <b>Referencia (tesis)</b>          | Herrera, A., Mendoza, C., & Torrejón, R. (2016). <i>Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A.</i> Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621729/herrera_aj.pdf?sequence=5&amp;isAllowed=y">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621729/herrera_aj.pdf?sequence=5&amp;isAllowed=y</a> |   |

| Datos del antecedente Nacional: 2 |  | Redacción final  |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Título</b>                     | Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú.  | Catacora (2017) en su investigación “ <i>Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú</i> ”, tuvo como objetivo analizar los efectos económicos del alboroto laboral en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno en el año 2015, en cuanto a la metodología utilizada la investigación desarrollada fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, ya que la estadística es parte del análisis, para lo cual al información se tuvo que organizar, clasificar y tabular de manera que se trabaje en Excel y el programa SPSS, su diseño fue no experimental y el método deductivo. Dentro de los resultados se halló un 78.63% de turbulencia laboral la cual ocasionó un efecto económico negativo equivalente a 88.89%, teniendo influencia los procedimientos internos, sociocultural y financiero con porcentajes de 64,10, 88,89 y 78,63 respectivo, en el ambiente laboral turbulento, ocasionando efectos negativos en las finanzas y en otras variables de carácter económico, además se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson ,para as variables en estudio, igual a -0.53, observándose así mismo efectos económicos desfavorable por el desorden laboral sobre los hoteles analizados, originando en ellos un decrecimiento de sus ingresos equivalente a 264 054 soles y una disminución del empleo de un 11.18%. Esta investigación concluye determinando la existencia de influencia de los factores internos y externos sobre el área de trabajo dentro de los hoteles cuatro estrellas ubicados en Puno, trayendo la turbulencia laboral impactos económico en los mencionados hoteles, además se plantean alternativas que abarcan desde la mejora de procesos centrados en la toma de decisiones hasta los procesos de flexibilidad estratégica, resultando relevante señalar que la alternativa más viable consiste en establecer la existencia o no de turbulencia labora en el establecimiento, logrando con ello tomar medidas en base a su magnitud. |
| <b>Autor</b>                      | Catacora Mayta, Henry.   |  |
| <b>Año</b>                        | 2017   |  |
| <b>Objetivo</b>                   | Analizar el impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno – 2015   |  |
| <b>Metodología</b>                |  |  |
|                                   | <b>Tipo</b>  | <b>Aplicada</b>  |
|                                   | <b>Enfoque</b>   | Cuantitativo   |
|                                   | <b>Diseño</b>  | No experimental  |
|                                   | <b>Método</b>  | Deductivo  |
|                                   | <b>Población</b>   |  |
|                                   | <b>Muestra</b>   |  |
|                                   | <b>Técnicas</b>  | Recopilación de contenidos, observación directa e indirecta y la entrevista.   |
|                                   | <b>Instrumentos</b>  | Cuestionario y fichas de observación.  |
|                                   | <b>Método de análisis de datos</b>   | Para el procesamiento de información recopilada se utilizó básicamente el análisis y evaluación de los documentos y en el trabajo del procesamiento de información se realizó con el siguiente proceso: Ordenamiento de datos, clasificación de datos, tabulación de datos, análisis e interpretación de datos.<br>El análisis de datos se hizo mediante computadora, se efectuó sobre la matriz de datos utilizando los programas computacionales SPSS y Microsoft Excel; después de describir se analizó los datos para relacionar sus variables. Es decir, se realizó análisis de Estadística Descriptiva para cada una de sus variables y luego describimos la relación entre estas.   |
| <b>Resultados</b>                 | La Turbulencia Laboral fue 78,63% y el Impacto Económico negativo que la Turbulencia generó de 88,89%; donde los factores internos, sociocultural y financiero con 64,10%, 88,89% y 78,63% respectivamente influyen en la presencia de un ambiente laboral turbulento generando consecuencias negativas para las finanzas y otras variables económicas, el coeficiente de correlación de Pearson fue -0,53 entre las variables de estudio; la turbulencia laboral impacto económicamente en los hoteles estudiados en vista que los ingresos decrecieron en 264 054 soles y el empleo disminuyó en 11,18%. |  |
| <b>Conclusiones</b>               | Existe influencia de los factores internos y externos en el ambiente laboral Turbulento en los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno.<br>Se verifica que la turbulencia laboral genera impacto económico en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.<br>Las alternativas van desde procesos de mejora enfocados en toma de decisiones, hasta procesos de flexibilidad estratégica, es importante indicar que la mejor alternativa es determinar si el establecimiento hotelero presenta turbulencia laboral, para tomar alternativas dependiendo de la magnitud.                      |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>         | Catacora, H. (2017). Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú. <i>Scielo</i> , 20(40), 65 - 94. Obtenido de <a href="http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n40/n40_a04.pdf">http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n40/n40_a04.pdf</a>  |  |

| Datos del antecedente Nacional: 3 |   | Redacción final  |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Título</b>                     | Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores   | Ccollana (2015) en su artículo: “Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores”. Tuvo como objetivo de la presente investigación determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Tuvo una metodología de tipo correlacional con enfoque cuantitativo de diseño no experimental, con empleo del método de revisión documental. Se utilizó las encuestas como técnicas de recolección de datos con instrumento de cuestionario en la población del área de recursos humanos y gerencia de operaciones teniendo como muestra a los trabajadores de la empresa. El método de análisis fue recabar recabó información relevante de los cuestionarios aplicados en la muestra, siendo tabulados para ser ingresados en el Programa del SPSS de manera que se emplea estadística descriptiva, así como el uso del Microsoft Excel para los gráficos y cálculos de forma más sencilla y factible. Los resultados obtenidos fueron significativos entre las variables de rotación del personal y el absentismo laboral con la productividad de los trabajadores. Se puede hacer mención de dicha situación ya que la rotación del personal en el 2010 tuvo un nivel moderado en comparación del absentismo laboral del año 2010 que dio un resultado de nivel normal, con respecto a la productividad se tuvo un incremento en los últimos meses del año 2010, llegando a las conclusiones de conclusión que existen diversos factores que influyen tanto de manera directa como indirecta en la rotación de personal como es la edad de los trabajadores ya que se llegó a presenciar mayor inestabilidad laboral en los jóvenes, asimismo, la ausencia en cuanto al desarrollo profesional conducen a los trabajadores muchas veces a situaciones monótonas generando aburrimiento en los mismos dando cabida al absentismo laboral y por ende a la rotación del personal. |
| <b>Autor</b>                      | Yunior Ccollana Salazar   |  |
| <b>Año</b>                        | 2015  |  |
| <b>Objetivo</b>                   | Determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010.  |  |
| <b>Metodología</b>                |   |  |
|                                   | <b>Tipo</b>   | Correlacional  |
|                                   | <b>Enfoque</b>  | Cuantitativo   |
|                                   | <b>Diseño</b>   | No experimental  |
|                                   | <b>Método</b>   | Revisión documental  |
|                                   | <b>Población</b>  | Área de recursos humanos y gerencia de operaciones   |
|                                   | <b>Muestra</b>  | Trabajadores de la empresa   |
|                                   | <b>Técnicas</b>   | Encuesta   |
|                                   | <b>Instrumentos</b>   | Cuestionario   |
|                                   | <b>Método de análisis de datos</b>  | Se recabó información relevante de los cuestionarios aplicados en la muestra, siendo tabulados para ser ingresados en el Programa del SPSS de manera que se emplea estadística descriptiva así como el uso del Microsoft Excel para los gráficos y cálculos de forma más sencilla y factible.  |
| <b>Resultados</b>                 | Los resultados presentados en la investigación son significativos entre las variables de rotación del personal y el absentismo laboral con la productividad de los trabajadores. Se puede hacer mención de dicha situación ya que la rotación del personal en el 2010 tuvo un nivel moderado en comparación del absentismo laboral del año 2010 que dio un resultado de nivel normal, con respecto a la productividad que varió a la par con la rotación de personal en los últimos meses del año 2010. |  |
| <b>Conclusiones</b>               | Se llegó a la conclusión que existen diversos factores que influyen tanto de manera directa como indirecta en la rotación de personal como es la edad de los trabajadores ya que se llegó a presenciar mayor inestabilidad laboral en los jóvenes, asimismo, la ausencia en cuanto al desarrollo profesional conduce a los trabajadores muchas veces a situaciones monótonas generando aburrimiento en los mismos dando cabida al absentismo laboral y por ende a la rotación del personal.             |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>         | Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. <i>Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres</i> , 6(1), 41. Obtenido de <a href="http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65">http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65</a>  |  |

| Datos del antecedente Nacional: 4  |  | Redacción final   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Título</b>                      | Rotación y ausentismo laboral en el parque industrial Villa El Salvador  | Huamani (2014) en su artículo científico “ <i>Rotación y ausentismo laboral en el parque industrial Villa El Salvador</i> ” presento como objetivo: Explicar las causas y consecuencias del ausentismo y rotación laboral en el emporio empresarial Mype del Parque Industrial de Villa El Salvador y analizar cómo éstas se reflejan en la productividad de los colaboradores. Se hizo uso de una metodología cuantitativa, de tipo aplicativo que obedece a un diseño no experimental y tiene como método ser explicativo. La población fue conformada por el total de colaboradores del PIVES y se tomó como muestra de estudio un total de 150 trabajadores a quienes se les aplico una encuesta que dio como resultado que: las personas que se ubican en el rango de 18 y 27 años son las que rotan con mayor frecuencia, expresado con el 58,5%. De la misma forma, los trabajadores jóvenes son las que más se ausentan de sus centros laborales con un 49,2%. En contraste, los trabajadores mayores de 53 años muestran total fidelidad a sus empresas, por cuanto su rotación solo llega al 0,8%. Finalmente, se concluyó que la rotación laboral o el dinamismo demasiado rápido en el mercado laboral significan altos costos para las empresas. Un colaborador que renuncie significa una pérdida en el know how de la organización, costos de entrenamiento o capacitación y los costos que implica encontrar otro trabajador que desempeñe similares funciones, con el riesgo de que no sea el más idóneo. Por otra parte, es necesario aminorar la pérdida del know how en la empresa como producto de la rotación laboral, por ello es necesario implementar un sistema que permita gestionar el conocimiento de la empresa, modelo que ha cobrado mucho énfasis en estos últimos años y que resulta de relevancia para el desarrollo organizacional. |
| <b>Autor</b>                       | Huamani Pedro  |   |
| <b>Año</b>                         | 2014   |   |
| <b>Objetivo</b>                    | Explicar las causas y consecuencias del ausentismo y rotación l aboral en el emporio empresarial Mype del Parque Industrial de Villa El Salvador y analizar cómo éstas se reflejan en la productividad de los colaboradores.   |   |
| <b>Metodología</b>                 |  |   |
| <b>Tipo</b>                        | Aplicativo   |   |
| <b>Enfoque</b>                     | Cuantitativo   |   |
| <b>Diseño</b>                      | No experimental  |   |
| <b>Método</b>                      | Explicativo  |   |
| <b>Población</b>                   | Conformada por el total de colaboradores del Parque Industrial de Villa El Salvador, aproximadamente 20.000 trabajadores.  |   |
| <b>Muestra</b>                     | 150 trabajadores del emporio empresarial Mype del Parque Industrial de Villa El Salvador.  |   |
| <b>Técnicas</b>                    | Encuesta   |   |
| <b>Instrumentos</b>                | Cuestionario   |   |
| <b>Método de análisis de datos</b> | Fundamentalmente desde un análisis bivariado, es decir, mediante el análisis del cruce de dos variables. Para el análisis de los datos recabado se llevó a cabo la matriz de datos utilizando los programas computacionales SPSS y Microsoft Excel; una vez descritos los datos se procedió a realizar el análisis de los datos para relacionar sus variables.   |   |
| <b>Resultados</b>                  | Los resultados revelan que las personas que se ubican en el rango de 18 y 27 años son las que rotan con mayor frecuencia, expresado con el 58,5%. De la misma forma, los trabajadores jóvenes son las que más se ausentan de sus centros laborales con un 49,2%. En contraste, los trabajadores mayores de 53 años muestran total fidelidad a sus empresas, por cuanto su rotación solo llega al 0,8%.   |   |
| <b>Conclusiones</b>                | La rotación laboral o el dinamismo demasiado rápido en el mercado laboral significan altos costos para las empresas. Un colaborador que renuncie significa una pérdida en el know how de la organización, costos de entrenamiento o capacitación y los costos que implica encontrar otro trabajador que desempeñe similares funciones, con el riesgo de que no sea el más idóneo. Por otra parte, es necesario aminorar la pérdida del know how en la empresa como producto de la rotación laboral, por ello es necesario implementar un sistema que permita gestionar el conocimiento de la empresa, modelo que ha cobrado mucho énfasis en estos últimos años y que resulta de relevancia para el desarrollo organizacional. |   |
| <b>Referencia</b>                  | Huamani, P. (2014). Rotacion y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa El Salvador. <i>Gestión en el Tercer Milenio</i> , 16(31), 81-98. Obtenido de <a href="http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770">http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770</a>   |   |

| Datos del antecedente Nacional: 5  |   | Redacción final  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Título</b>                      | Factores de la rotación de personal administrativo y su incidencia en la gestión de costos laborales de las empresas agroindustriales, región la libertad   | Gonzales (2013) en su tesis “Factores de la rotación de personal administrativo y su incidencia en la gestión de costos laborales de las empresas agroindustriales, región La Libertad” presentó como objetivo: determinar la incidencia de los factores de rotación de personal en la gestión de costos laborales, de la Región La Libertad. Se planteó dentro de la metodología un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, no experimental y correlacional; donde se tuvo como universo de estudio 8 empresas agroindustriales de la región la Libertad que contaron con más de 1,500 trabajadores y se seleccionó como muestra de estudio 2 empresas que arrojaron como resultados el incremento del índice de rotación de personal que fue provocado principalmente por la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores con respecto a las políticas salariales de las empresas, los horarios de trabajo y la presencia de una mayor oportunidad laboral en otras empresas. Por otra parte, se concluyó que los factores que generaron el incremento del índice de rotación de personal inciden negativamente en la Gestión de Costos Laborales de las Empresas Agroindustriales de la Región La Liberta y por ello, resulta necesario la toma de acciones que permitan efectuar una revisión oportuna y constante respecto a las causas de rotación, y de tal manera que se colabore con la disminución o anulación del índice de rotación que además en muchos casos, resulta perjudicial. |
| <b>Autor</b>                       | Gonzales Ana  |  |
| <b>Año</b>                         | 2015  |  |
| <b>Objetivo</b>                    | Determinar la incidencia de los factores de rotación de personal en la gestión de costos laborales, de la Región La Libertad  |  |
| <b>Metodología</b>                 |   |  |
| <b>Tipo</b>                        | Aplicado  |  |
| <b>Enfoque</b>                     | Cuantitativa  |  |
| <b>Diseño</b>                      | No experimental   |  |
| <b>Método</b>                      | Correlacional   |  |
| <b>Población</b>                   | La población para esta investigación está compuesta por 8 empresas agroindustriales de la región la Libertad que contaron con más de 1,500 trabajadores.  |  |
| <b>Muestra</b>                     | Fueron tomadas 2 empresas a las cuales se les denominó “La Agroindustria S.A.” y “Lo Mejor del Campo S.A.”; debido a la solicitud de privacidad efectuada por los propietarios de la información  |  |
| <b>Técnicas</b>                    | Encuesta  |  |
| <b>Instrumentos</b>                | Cuestionario  |  |
| <b>Método de análisis de datos</b> | El tratamiento y análisis de la información recolectada, se efectuará mediante la conciliación de datos, resumen de la información obtenida, así como tabulación de cuadros en cantidades. Se tabulará y graficará la información a partir del resumen efectuado, haciendo uso del programa Microsoft Office Excel 2010. La información procesada permitirá obtener resultados que nos permitan validar o desechar la tesis planteada.  |  |
| <b>Resultados</b>                  | Los resultados muestran el incremento del índice de rotación de personal que fue provocado principalmente por la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores con respecto a las políticas salariales de las empresas, los horarios de trabajo y la presencia de una mayor oportunidad laboral en otras empresas.   |  |
| <b>Conclusiones</b>                | Se concluye que los factores que generaron el incremento del índice de rotación de personal, inciden negativamente en la Gestión de Costos Laborales de las Empresas Agroindustriales de la Región La Liberta y por ello, resulta necesario la toma de acciones que permitan efectuar una revisión oportuna y constante respecto a las causas de rotación, y de tal manera que se colabore con la disminución o anulación del índice de rotación que además en muchos casos, resulta perjudicial. |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>          | Gonzales, A. (2013). <i>Factores de la rotacion de personal admistrativo y su incidencia en la gestion de costos laborales de las empresas agroindustrial, Región la Libertad.</i> Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de <a href="http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2579/gonzales_ana.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2579/gonzales_ana.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>                                |  |

| Datos del antecedente internacional: 1 |  | Redacción final  |
|--|--|--|
| <b>Título</b>                          | Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos.  | Tejada, Salazar, Llamuca y Vasco (2017) en su tesis “ <i>Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos</i> ”, al realizar la investigación tuvo como objetivo determinar los costos ABC aplicados a los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa de calzado Gamos, en cuanto a la metodología plantea una investigación de tipo aplicada, de enfoque cualitativo y cuantitativo ya que la investigación involucra un tipo de análisis propio de las investigaciones cualitativas cuando recoge fuente bibliográficas y las plasma en un diagrama de flujos de procesos, pero así mismo involucra el uso de la estadística por lo cual presenta una parte cuantitativa, además es de diseño no experimental y método inductivo, ya que se llega a concluir en función de ideas específicas inherentes al costo y a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, llegando a las siguientes conclusiones:<br><br>El sistema de costos ABC ejecuta de manera objetiva la asignación de costo basada en cada actividad generadora de valor buscando con ello obtener resultados de calidad, no obstante, para controlar las actividades se estandarizan algunos procesos de gran relevancia empresarial, tales como el reclutamiento y la selección del personal propuesto, otorgando tiempos a la realización de cada actividad a fin de valorar el costo real del proceso, constituyendo esto para una mediana empresa de calzado una estrategia para ganar competitividad y elevar su prestigio. |
| <b>Autor</b>                           | Tejada Moyano Sandra<br>Salazar Pico Alicia<br>Llamuca Pérez Lorena<br>Vasco Álvarez Mónica  |  |
| <b>Año</b>                             | 2017   |  |
| <b>Objetivo</b>                        | Establecer los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de calzado Gamos.  |  |
| <b>Metodología</b>                     |  |  |
| <b>Tipo</b>                            | Aplicada   |  |
| <b>Enfoque</b>                         | Cualitativo- cuantitativa  |  |
| <b>Diseño</b>                          | No experimental  |  |
| <b>Método</b>                          | Inductivo  |  |
| <b>Población</b>                       | Acervo documentario  |  |
| <b>Muestra</b>                         | Acervo documentario  |  |
| <b>Técnicas</b>                        | Revisión documentaria  |  |
| <b>Instrumentos</b>                    |  |  |
| <b>Método de análisis de datos</b>     | Se realiza un estudio retrospectivo mediante las fuentes bibliográficas que han permitido recabar información para generar la visualización de los pasos sugeridos mediante actividades se diagrama un flujo de proceso. Una vez determinados los aspectos cualitativos, se proceden a generar datos cuantitativos mediante la metodología ABC y su aplicación práctica.   |  |
| <b>Resultados</b>                      |  |  |
| <b>Conclusiones</b>                    | El sistema de costos ABC asigna objetivamente el costo enfocado al análisis de cada una de las actividades que generen valor para obtener un resultado de calidad.<br><br>Sin embargo, para el control de las actividades se estandarizan ciertos procesos de gran relevancia para la empresa como el de reclutamiento y selección de personal propuesto, planteándose tiempos de ejecución para cada una de las actividades que permiten identificar el verdadero costo del proceso, en una empresa mediana cuyo giro de negocio es la producción de calzado: ésta como una estrategia para hacer frente a empresas mucho más competitivas y con mayor prestigio. |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>              | Tejada, S., Salazar, A., Llamuca, L y Vasco, M. (2017). <i>Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos</i> . Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Ambato: Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Obtenido de <a href="http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2179/2/ABC%20en%20GAMOS.pdf">http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2179/2/ABC%20en%20GAMOS.pdf</a>  |  |



| Datos del antecedente internacional: 2 |   | Redacción final   |
|--|---|---|
| <b>Título</b>                          | Coste de la rotación de enfermería en un hospital docente   | De Oliveira, Galan y de Carvalho (2016) en su artículo científico “ <i>Coste de la rotación de enfermería en un hospital docente</i> ”, se plantea como objetivo realizar un mapeo de los subprocesos asociados a la rotación del personal de enfermería y realizar la investigación y medición del costo de rotación de la enfermería, en el que se plantea en cuanto a la metodología una investigación del tipo aplicada, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, así como el método empleado fue el descriptivo exploratorio, utilizando una modalidad de estudio de caso, en la que se hace uso de la metodología de cálculo del costo de rotación de personal (NTCCM), obtienen como resultados un total de 38 profesionales de enfermería del hospital despedidos en cuatro meses a voluntad propia de los profesionales así como por requerimiento del hospital, existiendo así mismo un contrato de 76 profesionales, se presentó una variación en la tasa de rotación de 0.84% a 1.06%, así también se dio una variación en la cantidad de profesionales contratados pasando de 2.5 a 9.5 y la terminación de 1.3 a 4.5. De la investigación se concluye en la importancia que tiene la administración del costo de rotación de personal y el impacto financiero de la terminación / costo del empleado, el cual ascendió al triple del salario promedio del personal de enfermería. |
| <b>Autor</b>                           | Buck de Oliveira Ruiz, Paula<br>Galan Perroca, Marcia<br>de Carvalho Jericó, Marli  |   |
| <b>Año</b>                             | 2016  |   |
| <b>Objetivo</b>                        | Mapear los subprocesos relacionados con la rotación del personal de enfermería e investigar y medir el costo de rotación de la enfermería.  |   |
| <b>Metodología</b>                     |   |   |
| <b>Tipo</b>                            | Aplicada  |   |
| <b>Enfoque</b>                         | Cuantitativo  |   |
| <b>Diseño</b>                          | No experimental   |   |
| <b>Método</b>                          | Descriptivo exploratorio  |   |
| <b>Población</b>                       | Personal de enfermería en un hospital de enseñanza en el sureste de Brasil  |   |
| <b>Muestra</b>                         |   |   |
| <b>Técnicas</b>                        | Observación   |   |
| <b>Instrumentos</b>                    | Lista de cotejo   |   |
| <b>Método de análisis de datos</b>     | La metodología utilizada fue la Metodología de Cálculo del Costo de Rotación de Enfermería (NTCCM, por sus siglas en inglés), compuesta por dos categorías de costos previos y posteriores a la contratación.   |   |
| <b>Resultados</b>                      | Se observó que, en el período de cuatro meses, 38 profesionales del personal de enfermería del hospital fueron despedidos, como resultado de las iniciativas del empleado o de la institución, y 76 profesionales fueron contratados. La tasa de rotación varió de 0.84% a 1.06%, el número promedio de profesionales contratados varió de 2.5 a 9.5 y la terminación de 1.3 a 4.5. |   |
| <b>Conclusiones</b>                    | El estudio identificó la importancia de administrar el costo de la rotación del personal y el impacto financiero de la terminación / costo del empleado, que representó tres veces el salario promedio del personal de enfermería.  |   |
| <b>Referencia (tesis)</b>              | De Oliveira, P., Galan, M. y De Carvalho, M. (2016). Cost of nursing turnover in a Teaching Hospital. <i>Revista da Escola de Enfermagem da USP</i> , 50(1), 101 - 108. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420160000100014  |   |

| Datos del antecedente internacional: 3 |   | Redacción final  |
|--|---|--|
| <b>Título</b>                          | Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas   | <p>Abreu, J. Badii, M. y Flores R. (2008) en su artículo científico “<i>Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas</i>” se proponen como objetivo: determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Así mismo, se plantea una metodología de tipo aplicada con un enfoque mixto que obedece a un diseño no experimental con un método deductivo; en la cual se hace uso del procesamiento de la información obtenida mediante los cuestionarios y fue tabulado con el fin de ingresarlos al Programa del SPSS obteniendo así una estadística descriptiva y de igual manera, se empleó Microsoft Excel para los gráficos y cálculos con la finalidad de visualizarlos y evaluarlos de manera más sencilla. Los resultados dieron a conocer que los costes de rotación se ven vinculados en un 25% al estímulo moral y material, mientras que las condiciones laborales generan un 55% y un 20% manifiesta que los incentivos laborales ocasionan la rotación laboral; a partir de los resultados obtenidos se logran identificar las causas que conllevan la rotación del personal y a partir de ello se empiezan a enfocar acciones para disminuir el turnover con el fin de matizar el impacto financiero que implica reemplazar sus empleados más valiosos, captar a los nuevos trabajadores, así como su futura capacitación, entre otros gastos que conlleva sustituir a la persona que salió de la empresa.</p> |
| <b>Autor</b>                           | Abreu José<br>Badii María<br>Flores Roberto   |  |
| <b>Año</b>                             | 2015  |  |
| <b>Objetivo</b>                        | Determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas  |  |
| <b>Metodología</b>                     |   |  |
| <b>Tipo</b>                            | Aplicada  |  |
| <b>Enfoque</b>                         | Mixto   |  |
| <b>Diseño</b>                          | No experimental   |  |
| <b>Método</b>                          | Deductivo   |  |
| <b>Población</b>                       | 20 ejecutivos con el siguiente perfil: Gerentes de comunicación, Gerentes Comercial, Gerentes de cuenta y Ejecutivos de cuenta.   |  |
| <b>Muestra</b>                         |   |  |
| <b>Técnicas</b>                        | Encuesta  |  |
| <b>Instrumentos</b>                    | Cuestionario tipo Likert  |  |
| <b>Método de análisis de datos</b>     | El procesamiento de la información obtenida fue realizado mediante los cuestionarios, los cuales fueron tabulados con el fin de ingresarlos al Programa del SPSS obteniendo así una estadística descriptiva y de igual manera se empleó Microsoft Excel para los gráficos y cálculos con la finalidad de visualizarlos y evaluarlos de manera más sencilla.   |  |
| <b>Resultados</b>                      | De acuerdo a los resultados obtenidos la rotación de los costes de personal está vinculada en un 25% al estímulo moral y material, mientras que las condiciones laborales generan un 55% y un 20% manifiesta que los incentivos laborales ocasionan la rotación laboral.  |  |
| <b>Conclusiones</b>                    | El estudio logró identificar las causas que conllevan la rotación del personal y a partir de ello se empiezan a enfocar acciones para disminuir el turnover con el fin de matizar el impacto financiero que implica reemplazar sus empleados más valiosos, captar a los nuevos trabajadores, así como su futura capacitación, entre otros gastos que conlleva sustituir a la persona que salió de la empresa. |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>              | Abreu, J., Badii, M., & Flores, R. (2015). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. <i>Daena: International Journal of Good Conscience</i> , 3(1), 65-99.<br>Obtenido de <a href="http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf">http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf</a>  |  |

| Datos del antecedente internacional: 4 |  | Redacción final  |
|--|--|--|
| <b>Título</b>                          | La rotación de personal en AVI Transportes   | Fonseca, López, Rivera y Sicua (2015) en su artículo científico " <i>La rotación de personal en AVI Transportes</i> " presentaron como objetivo: Establecer las causas según las cuales el personal no dura más de tres meses trabajando en AVI transportes S.A.S. Dentro de la investigación se tomó un enfoque cuantitativo, fue de tipo aplicado con un método inductivo y un diseño no experimental y para el universo de estudio se tomó el personal que labora en AVI Transportes, a los cuales se les recopiló la información mediante entrevistas que fue procesada a través del programa Excel, a partir de ello los resultados demostraron que la causa del alto índice de rotación en la organización AVI transportes fue la falta del establecimiento de los principios generales de la administración ya que según los elementos utilizados permitieron establecer que en AVI transportes no existe: autoridad, disciplina, no hay unidad de mando, no se evidencia jerarquía, no hay equidad, no existe organización, no existen procesos establecidos según las áreas de la organización y, por último, se concluye que dentro de la organización no existe planeación, control y dirección definidos lo cual hace que no se tengan establecidos los objetivos de la organización, del mismo modo que no se tienen instauradas unas políticas claras para el manejo del recurso humano, ya que no concurren un director o encargado de personal con el área definida, no se hallan definidos los procesos básicos que generen un buen clima laboral (no existen óptimas condiciones de trabajo y resulta evidente que los costes de rotación de personal resulten elevados para la empresa, debido a los déficits encontrados |
| <b>Autor</b>                           | Fonseca Sandra<br>López Laura<br>Rivera Ingrid<br>Sicua Jaime  |  |
| <b>Año</b>                             | 2015   |  |
| <b>Objetivo</b>                        | Establecer las causas según las cuales el personal no dura más de tres meses trabajando en AVI transportes S.A.S   |  |
| <b>Metodología</b>                     |  |  |
| <b>Tipo</b>                            | Aplicado   |  |
| <b>Enfoque</b>                         | Cuantitativo   |  |
| <b>Diseño</b>                          | No experimental  |  |
| <b>Método</b>                          | Inductivo  |  |
| <b>Población</b>                       |  |  |
| <b>Muestra</b>                         | El personal que labora dentro de la empresa AVI Transportes  |  |
| <b>Técnicas</b>                        | Encuesta   |  |
| <b>Instrumentos</b>                    | Entrevistas  |  |
| <b>Método de análisis de datos</b>     | Se efectuó el análisis de datos a través de la tabulación de cuadros en cantidades, además fue necesario graficar la información a partir del resumen efectuado mediante el programa Microsoft Office Excel.   |  |
| <b>Resultados</b>                      | Se logró establecer que la causa del alto índice de rotación en la organización AVI transportes fue la falta del establecimiento de los principios generales de la administración ya que según los elementos utilizados permitieron establecer que en AVI transportes no existe: autoridad, disciplina, no hay unidad de mando, no se evidencia jerarquía, no hay equidad, no existe organización, no existen procesos establecidos según las áreas de la organización   |  |
| <b>Conclusiones</b>                    | Se pudo concluir que dentro de la organización no existe planeación, control y dirección definidos lo cual hace que no se tengan establecidos los objetivos de la organización, del mismo modo que no se tienen instauradas unas políticas claras para el manejo del recurso humano, ya que no concurren un director o encargado de personal con el área definida, no se hallan definidos los procesos básicos que generen un buen clima laboral (no existen óptimas condiciones de trabajo y resulta evidente que los costes de rotación de personal resulten elevados para la empresa, debido a los déficits encontrados |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>              | Fonseca, S., Lopez, L. Riviera, I. y Sicua, J. (2015). La rotación de personal en AVI Transportes. <i>Corporación Universitaria Minuto de Dios</i> (8), 401-420. Obtenido de <a href="http://revistas.uniminuto.edu/index.php/DYG/article/view/420">http://revistas.uniminuto.edu/index.php/DYG/article/view/420</a>   |  |

| Datos del antecedente internacional: 5 |  | Redacción final  |
|--|--|--|
| <b>Título</b>                          | El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nueva León  | Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) en su artículo científico “ <i>El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nueva León</i> ” presentaron como objetivo: determinar minó la relación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia, lo que se traduce en pérdidas o ganancias para la constructora. En el área de metodología se toma un enfoque cuantitativo de tipo aplicativo con un diseño no experimental y de método correlacional; para la investigación se tomó una muestra de 17 empresas constructoras medianas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción a quienes se les aplico una serie de cuestionarios que dieron como resultado que: la mayoría de las empresas encuestadas los niveles de rotación de personal se registran en menos de un 20%, por otra parte, en las encuestas realizadas se estableció que el 76.47% de las compañías encuestadas presentaron retrasos por falta de personal, mientras que el 23.53% afirmó que no, lo que evidenció una relación de la rotación de personal con las bajas en productividad. Finalmente, han concluido que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además, queda reflejado que la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre este fenómeno y se confirma que gracias a los niveles de rotación se presentaron retrasos a causa de rotación de personal. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdida de productividad y de eficiencia de grupo. |
| <b>Autor</b>                           | Cabrera Ana<br>Ledezma María<br>Rivera Nora  |  |
| <b>Año</b>                             | (2015)   |  |
| <b>Objetivo</b>                        | Determinar minó la relación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia, lo que se traduce en pérdidas o ganancias para la constructora.   |  |
| <b>Metodología</b>                     |  |  |
| <b>Tipo</b>                            | Aplicativo   |  |
| <b>Enfoque</b>                         | Cuantitativo   |  |
| <b>Diseño</b>                          | No experimental  |  |
| <b>Método</b>                          | Correlacional  |  |
| <b>Población</b>                       | 31 empresas constructoras medianas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción  |  |
| <b>Muestra</b>                         | Se tomó una muestra estadística de 17 empresas constructoras medianas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.  |  |
| <b>Técnicas</b>                        | Encuestas  |  |
| <b>Instrumentos</b>                    | Cuestionario   |  |
| <b>Método de análisis de datos</b>     | La información obtenida fue procesada y tabulada con el objetivo de pasarlos al Programa del SPSS logrando de esta forma una estadística descriptiva y también se hizo uso de Microsoft Excel 2010 para los gráficos y cálculos ya que de esta forma se podrían visualizar de manera más simple.   |  |
| <b>Resultados</b>                      | Los resultados mostraron que para la mayoría de las empresas encuestadas los niveles de rotación de personal se registran en menos de un 20%, por otra parte, en las encuestas realizadas se estableció que el 76.47% de las compañías encuestadas presentaron retrasos por falta de personal, mientras que el 23.53% afirmó que no, lo que evidenció una relación de la rotación de personal con las bajas en productividad.  |  |
| <b>Conclusiones</b>                    | Se concluyó que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además, queda reflejado que la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre este fenómeno y se confirma que gracias a los niveles de rotación se presentaron retrasos a causa de rotación de personal. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo. |  |
| <b>Referencia (tesis)</b>              | Cabrera, A. Ledezma, M. y Rivera, N (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nueva León. <i>Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo Leon</i> , V(5), 83-91. Obtenido de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006</a>   |  |

## 6. Marco conceptual (conceptos PT 5 CP, T 5 CS + CP)

| Categoría 1: Costo de rotación de personal                              |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| Autor/es  | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Delgado Llamas, Sergio<br>López Torres, Virginia<br>Moreno Moreno, Luis | 2017   | Delgado, López, & Moreno (2017), El costo de rotación de personal es aquel que representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. (p.51)   | Este costo constituye todo gasto de dinero asociado de manera directa o indirecta con el proceso de desvinculación de las personas con la empresa (Delgado, López, & Moreno, 2017).   | Este concepto sirve tanto para la construcción de las bases teóricas como para el mejor entendimiento y desarrollo de la investigación.  |
| <b>Referencia:</b>  | Delgado, S., López, V., & Moreno, L. (2017). Impacto del Clima Organizacional en la Rotación del Personal: Evidencia en Sector Desarrollo de Software. <i>Revista Internacional de Administración y Finanzas</i> , 10(1), 49-61. Obtenido de <a href="https://www.researchgate.net/publication/311798893">https://www.researchgate.net/publication/311798893</a> Impacto del Clima Organizacional en la Rotacion del Personal Evidencia en Sector Desarrollo de Software   |   |   |  |
| Autor/es  | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Grados Espinoza, Jaime.   | 2013   | Grados (2013), Los costos de rotación son aquellos que están relacionados con la separación de un empleado de la organización y con el proceso de reemplazar al mismo, por lo general los costos se pueden dividir en 3 categorías: Costos de separación del empleado que se va, costos de reemplazo, costos de capacitación para el nuevo empleado. (p. 352-353) | Se denomina costo de rotación de personal a todos aquellos costos que se realizan a causa de la separación de un trabajador de la empresa y el proceso de reemplazo de dicho trabajador. Se divide en 3 categorías: Costos de separación, costos de reemplazo y costos de capacitación (Grados, 2013).  | Este concepto es útil ya que para un mejor entendimiento divide al costo en categorías, las cuales pueden ser útiles de abarcar en la estructuración de la presente investigación.   |
| <b>Referencia:</b>  | Grados, J. (2013). <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</i> (cuarta ed.). México D.F: Editorial el manual moderno. Obtenido de <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&amp;query=Reclutamiento%2C+selecci%C3%B3n%2C+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal">https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&amp;query=Reclutamiento%2C+selecci%C3%B3n%2C+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal</a> |   |   |  |
| Autor/es  | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Werther, William.<br>Davis, Keith.                                      | 2008   | Werther & Davis (2008), El costo de la rotación de personal comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de   | El costo de rotación de personal abarca tanto los gastos de reclutamiento y selección como los gastos derivados de la creación de una moderna plantilla, capacitaciones e inscripciones de trabajadores dentro de las diferentes compañías de seguridad social y fiscal, y además podrían derivarse costos por el requerimiento de equipos especiales | Es útil esta definición ya que muestra una composición del gasto de rotación personal lo cual se puede considerar para ser abarcado en la investigación a desarrollar, tanto para un mejor entendimiento, como para la estructuración del estudio. |

|                            |   |  |   |   |
|----------------------------|---|--|---|---|
|                            |   | seguridad social y fiscales, y en algunos casos, el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. (p. 228)   | para el nuevo trabajador (Werther & Davis, 2008).   |   |
| <b>Referencia:</b>         | Werther, W., & Davis, K. (2008). <i>Administración de recursos humanos</i> (6ta ed.). Ciudad de México, México: Mc Gran Hill. Obtenido de <a href="https://cucionline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf">https://cucionline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf</a>   |  |   |   |
| <b>Autor/es</b>            | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>   |
| Chiavenato, Idalberto.     | 2007  | Chiavenato (2007), Los costos de rotación de personal implican costos primarios, secundarios y terciarios:<br>a) Costos primarios, Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro.<br>b) Costos secundarios, comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante.<br>c) Costos terciarios, relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. (p. 142 – 143). | El costo de rotación de personal comprende los siguientes costos:<br>Costos primarios, referidos a los costos originados por la separación de los trabajadores y su reemplazo.<br>Costos secundarios, referentes a los aspectos intangibles que son difíciles de evaluar, siendo mayoritariamente de carácter cualitativo.<br>Costos terciarios, referidos a los efectos colaterales originados por la rotación y que son percibidos en mediano a largo plazo (Chiavenato, 2007). | Esta definición es útil en tanto hace una clasificación de los costos, considerando aquellos inmediatos y percibidos, como aquellos a un plazo mediano y largo y aquellos que no son fácilmente perceptibles, de esa manera se puede considerar ello al momento de recolectar la información y de estructurar la investigación. |
| <b>Referencia:</b>         | Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones</i> (8 ed.). México, México: McGraw-Hill. Obtenido de <a href="https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf">https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf</a>  |  |   |   |
| <b>Autor/es</b>            | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>   |
| Amador Sotomayor, Alfonso. | 2016  | Amador (2016), El costo de rotación de personal implica iniciar nuevamente con las funciones de la administración de los Recursos Humanos. Sin embargo, no lo es todo el aspecto de pesos y centavos sino también el tiempo que lleva la adaptación del nuevo elemento. (p. 217)   | El costo de rotación de personal conlleva al área de administración de recursos a retomar funciones para la contratación e incorporación de personal, además de los gastos monetarios también comprende el tiempo empleado para la adaptación del nuevo personal (Amador, 2016).  | Este concepto puede ser aplicado tanto para la construcción de las bases teóricas como para la estructuración del estudio, ya que también presenta una definición que detalla la composición del costo de rotación de personal.   |
| <b>Referencia:</b>         | Amador, A. (2016). <i>Administración de recursos humanos</i> . Monterrey: Editorial Universitaria UANL. Obtenido de <a href="http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf">http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf</a> |  |   |   |

| Subcategoría 1: Costo de retiro de personal |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| Autor/es                                    | Año  | Cita   | Parafraseo   | Aplicación en su tesis  |
| Grados Espinoza, Jaime.                     | 2013   | Grados (2013), Incluye el costo de salario y prestaciones para el entrevistador y el empleado que se va, y las acciones administrativas y de mantenimiento de expedientes. (p.353) | Los costos de retiro de personas en los cuales se incurre cuando los trabajadores abandonan sus puestos de trabajo de manera voluntaria o no, abarcan lo siguiente: Los costos de los salarios y prestaciones pagados al entrevistador y al trabajador que se retira, así como las actividades administrativas y el mantenimiento de los expedientes (Grados, 2013). | Este concepto es útil ya que aclara la comprensión de una de las subcategorías que compone a la variable de interés, de esa manera se podrá tener la idea clara de los componentes de costos a considerar dentro de la variable de interés. |
| Referencia:                                 | Grados, J. (2013). <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</i> (cuarta ed.). México D.F: Editorial el manual moderno. Obtenido de <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&amp;query=Reclutamiento%2C+selecci%C3%B3n%2C+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal">https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&amp;query=Reclutamiento%2C+selecci%C3%B3n%2C+contrataci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+del+personal</a> |  |  |   |

| Subcategoría 2: Costo por capacitación de personal |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis  |
| Contadores & Empresas                              | 2013   | Contadores & Empresas (2013), Entiéndase por sumas destinadas a la capacitación del personal, a aquellas invertidas por los empleadores con el fin de incrementar las competencias laborales de sus trabajadores, a fin de coadyuvar a la mejora de la productividad de la empresa. (p.161) | Los costos por capacitación de personal incluyen todo monto que es destinado a capacitar al personal, la inversión de los empleadores realizada con la finalidad de incrementar y fortalecer las competencias laborales de su personal lo cual derive en un incremento de la productividad de la empresa (Contadores & Empresas, 2013). | Este concepto se aplicará dentro de la investigación en la medida que es uno de los costos en los que se incurre debido a la rotación de personal, por tanto, es fundamental describir y comprender este término y lo que abarca, a fin de poder asignarle el adecuado tratamiento y que contribuya en la comprensión de la variable principal. |
| Referencia:  | Contadores & Empresas. (2013). <i>Tratamiento de gastos vinculados al personal. Enfoque tributario y laboral</i> (1ra ed.). Lima: Gaceta Jurídica S.A. Obtenido de <a href="http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/SWebCyE/Suscriptor/Publicaciones/guias/07082014/2-Tratamiento%20de%20gastos%20vinculados%20al%20personal.pdf">http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/SWebCyE/Suscriptor/Publicaciones/guias/07082014/2-Tratamiento%20de%20gastos%20vinculados%20al%20personal.pdf</a> |   |   |   |

| Subcategoría 3: Costo por contratación de personal |      |   |   |  |
|--|------|---|---|--|
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Grados Espinoza, Jaime.                            | 2013 | Grados (2013), Incluye los costos de uso de fuentes y medios de reclutamiento, funciones administrativas antes de la contratación y acciones para el mantenimiento del expediente, entrevista de selección, | Los costos por contratación de personal son aquellos desembolsos destinados a reemplazar al personal contratando a nuevos trabajadores que cubran puestos de trabajo, estos costos abarcan lo siguiente: Costos | Este concepto es útil en tanto también se encuentra formado parte de las sub categorías de la variable que se encuentra en análisis, de esa manera al detallar la composición de estos |

|                    |  |   |  |  |
|--------------------|--|---|--|--|
|                    |  | evaluaciones y las reuniones para estudiar candidatos (sueldo y prestaciones de los responsables de área que entrevistarán a los candidatos). (p.353) | de uso de fuentes y medios de reclutamiento, las funciones administrativas realizadas antes de la contratación y las acciones realizadas para mantenimiento del expediente, las entrevistas para llevar a cabo la selección, así como las evaluaciones y reuniones llevadas a cabo para evaluar a los candidatos a los puestos (Grados, 2013). | costos, se puede identificar y definir de manera precisa aquellos componentes a considerar cuando se realizará el análisis y desarrollo de la investigación. |
| <b>Referencia:</b> | Grados, J. (2013). <i>Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal</i> (cuarta ed.). México: Editorial El Manual Moderno. Obtenido de <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&amp;query=costos+de+rotaci%C3%B3n+de+personal#">https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3219449&amp;query=costos+de+rotaci%C3%B3n+de+personal#</a> |   |  |  |

#### Indicador 1: Costo de prestaciones

| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |
|---|--|--|--|---|
| Batista, Y.; Belkis, I.; Martínez, M.; Pérez, D. & Aranda, S. | 2016   | Batista, Belkis, Martínez, Pérez & Aranda (2016), refirió que tiene que ver con el análisis del costo de prestaciones de salud y reembolsos por seguros de salud. Así como con el análisis de costo de prestaciones exoneradas, en base a la caracterización de los determinantes del estado de salud ajustada a la población afiliada a los hospitales. | El costo de prestaciones según los autores tiene que ver con un análisis del costo de prestaciones de salud y seguro (Batista, Belkis, Martínez, Pérez, & Aranda, 2016). | Aquel concepto es importante para la investigación ya que analiza que es lo que abarca el indicador de la categoría en estudio. |
| <b>Referencia:</b>  | Batista, Y., Belkis, I., Martinez, M., Pérez, D., & Aranda, S. (2016). El análisis de la situación de salud hospitalaria: herramienta para la gestión de hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. <i>Scielo</i> , 38(4), 55-58. Obtenido de <a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1684-18242016000400003">http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1684-18242016000400003</a> |  |  |   |

#### Indicador 2: Costo de expedientes

| Autor/es                           | Año   | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |
|------------------------------------|---|---|--|---|
| (Borjas, Rodríguez, López, & Rizo) | 2018  | Borjas, Rodríguez, López, & Rizo (2018), señalaron que el costo que comprende cada parte del proceso que se realiza para registrar los datos personales que proporcionan los trabajadores de la institución, es elaborar un expediente en físico, en donde se toma en cuenta el currículum y los requisitos propios del MOF que debe tener una institución pública o empresa. | El costo que demandan los expedientes será elaborar un documento físico, en donde se llenaran con los datos de los currículos y los requisitos según el manual administrativo de organización y funciones. (Borjas, Rodríguez, López, & Rizo, 2018). | Este concepto es de vital importancia para la base teórica del indicador con relación a la variable de estudio. |
| <b>Referencia:</b>                 | Borjas, B., Rodríguez, M., López, N., & Rizo, M. (2018). Sistema automatizado para el control de procesos en el área de recursos humanos en la Institución FundeMujer. <i>Revista científica de FAREM - Estelí</i> , 1(28), 58. Obtenido de <a href="https://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/view/7614/7166">https://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/view/7614/7166</a> |   |  |   |



| Indicador 3: Costo de búsqueda |   |   |   |  |
|--------------------------------|---|---|---|--|
| Autor/es                       | Año   | Cita  | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |
| Peña, S.                       | 2014  | Peña (2014), Indicó que el problema que tienen las empresas en la selección de los trabajadores, el costo que este lleva consigo y lo difícil que es las empresas les llegan demasiados currículos, en un sin número de formatos, que necesariamente tienen que leer para conocer a los candidatos. Por lo tanto, este sistema no es eficaz, mientras que no se busque la manera de filtrar los datos, sin embargo, se realizan los pagos a las empresas en línea que facilitan ello. | El costo de búsqueda para las empresas tiene un impacto financiero y de tiempo, pues revisar los currículos, demanda tiempo y esfuerzo, por lo tanto, este sistema no es eficaz. (Peña, 2014) | Es la investigación, este concepto es de importancia ya que releva la eficacia del costo de búsqueda en los procesos de selección, el cual se toma como un indicador para el presente estudio. |
| <b>Referencia:</b>             | Peña, S. (2014). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. <i>Revista UANL</i> , 2(1), 121-144. Obtenido de <a href="http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30/27">http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30/27</a> |   |   |  |

| Indicador 4: Costo de actividades                |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis   |
| (Zurita, Ruiz, Diaz, Fuentes, & Bernabé-Loranca) | 2016   | Zurita, Ruiz, Diaz, Fuentes, & Bernabé-Loranca (2016). Refirieron que el costo por actividad de cada proyecto o inversión involucra al costo base por trabajador, más el costo adicional de la habilidad de cada trabajador, por el tiempo que tarda en realizar la actividad, bajo las restricciones de la empresa o gerencia a cargo. | El costo por actividad involucra el resultado del costo del trabajador sumado al costo adicional por habilidad por el tiempo que tarda en su función. (Zurita, Ruiz, Diaz, Fuentes, & Bernabé-Loranca, 2016) | Este indicador es importante, ya que permitirá el análisis del indicador según la fórmula propuesta por los autores. |
| <b>Referencia:</b>                               | Zurita, M., Ruiz, J., Diaz, O., Fuentes, A., & Bernabé-Loranca, M. (2016). Un modelo matemático para la optimización de recursos de los proyectos científicos. <i>Scielo</i> , 20(4), 52-55. Obtenido de <a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-55462016000400749&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-55462016000400749&amp;script=sci_arttext</a> |   |  |  |

| Indicador 5: Costo por errores   |      |  |  |   |
|----------------------------------|------|--|--|---|
| Autor/es                         | Año  | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |
| Hernández, Hernández, & Mendieta | 2015 | Hernández, Hernández, & Mendieta (2015), mencionaron que el utilizar personal no adecuado en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia, en la persona un costo de oportunidad al no haber ingresado en una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes, al no haber tomado en cuenta lo anterior genera para la organización gastos | El costo de la organización por ejecutar de manera inadecuada sus procesos, puede causar un impacto negativo en ésta, ya que no se tuvo en cuenta las capacidades y aptitudes de la persona que está por ingresar (Hernández, Hernández, & Mendieta (2015) | El concepto es muy importante para la investigación ya que analiza el indicador que tiene la variable en estudio. |

|                    |   |   |  |  |
|--------------------|---|---|--|--|
|                    |   | innecesarios en la contratación de nuevo personal y en la persona desmotivación y abandono de su trabajo. |  |  |
| <b>Referencia:</b> | Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2015). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. <i>Historia y comunicación social</i> , 18(1), 837-863. |   |  |  |

| <b>Indicador 6: Costo de inversión</b> |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <b>Autor/es</b>                        | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Bertolino, G., Díaz, T., & Suardi, D.  | 2015  | Bertolino, Díaz & Suardi (2015), Al instante que un trabajador con características particulares y difíciles de conseguir en el uso de máquinas u otro activo que resultó de la inversión de una empresa y se va de la empresa se pierde parte del dinero invertido por la no utilización del activo. | El costo de inversión comprende los activos que se obtienen a partir de dinero que la empresa invierte, estos en relación con el personal generan costos cuando ya no se le da uso, corresponde a costo por activos que ya no se pueden utilizar hasta encontrar al personal de reemplazo idóneo (Bertolino, Díaz & Suardi, 2015). | Se aplica a la investigación en el sentido de las consecuencias de la rotación del personal y el uso de los activos, pues básicamente se relaciona con ello. |
| <b>Referencia:</b>                     | Bertolino, G., Díaz, T., & Suardi, D. (2015). Costo de investigación y necesidades de contar con información homogénea. <i>Revista de ciencias económicas y estadísticas</i> , 1(1), 28-39. Obtenido de <a href="http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/4/59">http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/4/59</a> |  |  |  |

| <b>Indicador Emergente 1: Costo por actividades no cubiertas</b> |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <b>Autor/es</b>  | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>   | <b>Parafraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Penagos & García   | 2016   | Penagos & García (2016), indicó que el costo por actividades no cubiertas tiene que ver con el tiempo muerto de producción de equipos si el ausente no es reemplazado o mientras se cambian o reparan los equipos averiados (en el caso de accidentes de trabajo). También con la acumulación de fatiga entre los compañeros del ausente, sea porque trabajen horas extras o porque se redistribuya el trabajo del ausente entre ellos. | El costo por actividades no cubiertas tiene que ver con el tiempo muerto de producción de equipos si el ausente no es reemplazado o mientras se cambian o reparan los equipos averiados (en el caso de accidentes de trabajo). También con la acumulación de fatiga entre los compañeros del ausente, sea porque trabajen horas extras o porque se redistribuya el trabajo del ausente entre ellos. (Penagos & García, 2016). | El concepto sirve para analizar el indicador dentro de la variable de estudio. |
| <b>Referencia:</b>   | Penagos, I., & García, C. (2016). Ausentismo por accidentes y enfermedad laboral y costos indirectos relacionados con la lumbalgia no específica en una entidad prestadora de servicios de salud en Cali 2013. <i>Revista Colombiana de Salud ocupacional</i> , 6(1), 14-19. Obtenido de <a href="http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/view/305/532">http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/view/305/532</a> |   |   |  |

## 7. Construcción de la categoría problema

| Teorías   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| T. Contabilidad de costos. (Chiliquinga & Vallejos, 2017)   | T. Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, 2007)   | T. bifactorial de Herzberg. (López, 2005)  | T. de Costos - desempeños ocultos. (Krief & Zardet, 2006)   | T. de Rotación funcional y disfuncional. (Fuchs & Torres 2016)   |
| Conceptos   |   |  |   |  |
| C1: Delgado, López, & Moreno (2017), El costo de rotación de personal es aquel que representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. (p.51) | C2: Grados (2013), Los costos de rotación son aquellos que están relacionados con la separación de un empleado de la organización y con el proceso de reemplazar al mismo, por lo general los costos se pueden dividir en 3 categorías: Costos de separación del empleado que se va, costos de reemplazo, costos de capacitación para el nuevo empleado. (p. 352-353) | C3: Werther & Davis (2008), El costo de la rotación de personal comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y en algunos casos, el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. (p. 228) | C4: Chiavenato (2007), Los costos de rotación de personal implican costos primarios, secundarios y terciarios:<br><br>a) Costos primarios, Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro.<br><br>b) Costos secundarios, comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante.<br><br>c) Costos terciarios, relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. (p. 142 – 143) | Amador (2016), El costo de rotación de personal implica iniciar nuevamente con las funciones de la administración de los Recursos Humanos. Sin embargo, no lo es todo el aspecto de pesos y centavos sino también el tiempo que lleva la adaptación del nuevo elemento. (p. 217) |

Categoría: Costos de rotación de personal

Los costos de rotación de personal se refieren a todo aquel gasto en el que incurre una organización por retirar, contratar, y capacitar a un nuevo personal para la empresa. Estos costos pueden ser evitables o no, no siempre dependen de la planificación de la empresa, pero en la medida de lo posible se pretende prevenir al respecto. En cuanto a los costos de retiro involucra costos de prestaciones y costos de expedientes, en cuanto a los costos de contratación involucra costos de búsqueda y costos de actividades, finalmente los costos de capacitación tienen que ver con los costos por errores y los costos de inversión.

|   |   |   |
|---|---|---|
| Subcategoría 01: Costo de retiro de personal          | Subcategoría 02: Costo por contratación de personal | Subcategoría 02: Costo por capacitación de personal |
| I1. Costo de prestaciones<br>I2. Costo de expedientes | I1: Costo de búsqueda<br>I2: Costo de actividades   | I1: Costo por errores<br>I2: Costo de inversión     |

### 8. Matriz del método (3.1)

| Enfoque: Cualitativo   |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis   |
| Hernández Sampieri, Roberto.<br>Fernández Collado, Carlos.<br>Baptista Lucio, Pilar. | 2014   | Hernández, Fernández y Baptista (2014), El enfoque cualitativo se le conoce como investigación naturalista, fenomenológica o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. En este enfoque se utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (p.7) | Se conceptualiza al enfoque cualitativo que también es conocido como investigación etnográfica, naturalista o fenomenológica, este tipo de enfoque puede considerarse como una forma de paraguas, el mismo que abarca una serie de juicios, técnicas, perspectivas y estudios en materia no cuantitativa, así mismo dentro de este enfoque se emplea la recolección y análisis de datos con los cuales se busca afinar las interrogantes planteadas en el estudio o bien a partir del proceso de interpretación determinar interrogantes nuevas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). | Esta investigación tiene a plantear un desarrollo basado en la recolección de datos respecto a los costos de rotación de personal en general, registrando los datos relevantes que permitan la mejor comprensión de la variable teniendo en cuenta distintos estudios y sus hallazgos de forma que se puedan establecer en base a ello nuevas concepciones que puedan ser un aporte en la materia y a la vez pueda aplicarse al estudio a la realidad mediante la empresa en la cual se analizara. |
| <b>Referencia:</b>   | Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6ta ed.). México, México: Mc Graw Hill Educación. Obtenido de <a href="http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf">http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf</a> |   |  |  |

| Método: Estudio de caso  |      |  |   |   |
|--|------|--|---|---|
| Autor/es   | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis  |
| Ñaupas Paitan, Humberto.<br>Mejía Mejía, Elias.<br>Novoa Ramirez, Eliana.<br>Villagómez Paucar, Alberto. | 2014 | Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagómez (2014), El estudio de caso es una modalidad de búsqueda empírica que se adecúa para estudiar problemas prácticos o situaciones específicas. Es una opción metodológica para ser utilizada | El estudio de caso comprende una forma para realizar una búsqueda empírica adecuándola para el estudio práctico de problemáticas o determinadas situaciones, se trata de una alternativa metodológica aplicada en investigaciones profundas y sistemáticas de un caso | En la indagacion abordada se aplica el estudio de caso ya que se centra en el estudio en una situación específica, el costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, de la cual se busca realizar |

|                    |  |   |   |   |
|--------------------|--|---|---|---|
|                    |  | en una investigación sistemática y profunda de un caso en concreto: una persona, una organización, un acontecimiento, una familia, etc. (p.365) | en particular, pudiéndose tratar del estudio de una organización, familia, persona, fenómeno, entre otros (Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagómez, 2014). | un análisis profundo y sistemático a fin de descubrir de manera objetiva los aspectos relevantes en torno a los objetivos planteados y así poder establecer juicios que caractericen la problemática y se pueda determinar una vía de solución. |
| <b>Referencia:</b> | Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). <i>Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis</i> (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <a href="https://www.casadellibro.com/ebook-metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa---cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-ebook/9789587623598/2551459">https://www.casadellibro.com/ebook-metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa---cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-ebook/9789587623598/2551459</a> |   |   |   |

| <b>Método: Inductivo</b> |   |  |   |  |
|--------------------------|---|--|---|--|
| <b>Autor/es</b>          | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |
| Gómez Bastar, Sergio.    | 2012  | Gómez (2012), El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De manera específica, “es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior. (p.14) | El método inductivo se trata de un procedimiento de sistematización, en el cual se parte de situaciones individuales a otras generales, con ello se busca establecer relaciones entre resultados particulares que puedan fundamentar un comportamiento a nivel general, es así que en este método el análisis de los casos particulares se eleva a niveles de conocimientos generales, así también este método equivale a un razonamiento a través del cual se pasa a de conocimientos de un nivel de generalización menor hacia mayores grados de conocimiento a partir de la generalización del anterior (Gómez, 2012). | Este tipo de método sera aplicado a la investigación ya que se estudiará en ella el costo de rotación de personal de una determinada entidad, analizando sus factores relevantes, las implicancias de ello y las posibles causas en las cuales se puede trabajar para superar dicha problemática, de esa manera al estudiar el comportamiento en la organización que está en análisis se podrá establecer conclusiones generales mediante las cuales se pueda caracterizar la problemática en distintas empresas, es decir a través del estudio de una organización se podrán generalizar los hallazgos y ser base para interpretar o aplicar los hallazgos a modo general en el sector empresarial. |
| <b>Referencia:</b>       | Gómez, S. (2012). <i>Metodología de la investigación</i> (primera ed.). México: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de <a href="http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf">http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf</a> |  |   |  |

## 9. Población, muestra y unidades informantes

| Unidades informantes        |      |   |   |  |
|-----------------------------|------|---|---|--|
| Autor/es                    | Año  | Cita  | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |
| Supo Condori, José Antonio. | 2018 | Supo (2018), Es la entidad que nos brinda información de la unidad de estudio, ya que la obtención de la información que necesitamos de la unidad de estudio no siempre es de manera directa, en algunos casos vamos a tener que recurrir a fuentes de información, la unidad de información pueden ser los documentos, la familia, etc. (p. 4) | Las unidades informantes son aquellas que brindan la información respecto a la unidad de estudio, considerando que la información necesaria no podrá siempre ofrece la posibilidad de obtenerse de manera directa, se darán circunstancias en las cuales es necesario hacer uso de fuentes de información, pudiendo ser la unidad de información documentos, familia, entre otros (Supo, 2018). | Las unidades informantes luego de ser entendidas mediante su conceptualización, serán utilizadas para establecer cuáles son las unidades informantes en esta investigación y tener claro y definido de donde provendrá la información que se necesita para poder dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. |
| Número de xxxx:             |      | 3   |   |  |
| Referencia:                 |      | Supo, J. (2018). Seminario de investigación para la producción científica. <i>Seminario online llevado a cabo en Arequipa</i> . Arequipa, Perú.   |   |  |

| Unidades informantes |   |
|----------------------|---|
| Entrevistados        | Funciones   |
| 1. Gerente           | <p>Planificar los objetivos y metas de la empresa.</p> <p>Asignar las tareas.</p> <p>Organizar la distribución y asignación de materiales y equipos adecuados para las tareas.</p> <p>Supervisar y ofrecer retroalimentación para mantener las funciones adecuadas a los objetivos.</p> <p>Promover un buen clima y cultura laboral.</p> <p>Establecer los puentes de comunicación entre todos los trabajadores de todas las áreas.</p> <p>Motivar al personal.</p> <p>Cubrir rápidamente los puestos de trabajo.</p> |
| 2. Contador          | <p>Diseñar sistemas de control de costos.</p> <p>Realizar el control y contabilidad de los movimientos en los almacenes.</p> <p>Registrar la producción de operarios.</p> <p>Establecer los costos de producción.</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente.</p> <p>Confeccionar estadísticas.</p> <p>Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones a la empresa para la reducción de costos.</p> <p>Cumplir con la adquisición de requerimientos de información para la toma de ciertas decisiones.</p> <p>Certificar el pago de planillas.</p> <p>Preparar presupuestos.</p>  |
| 3. Ingeniero de seguridad y salud en el trabajo | <p>Encargarse del cumplimiento de normas de seguridad laboral.</p> <p>Elaborar informes periódicos de la situación de seguridad de la empresa.</p> <p>Asistir y asesorar a todos los niveles de la organización.</p> <p>Ser partícipe de la investigación de accidentes de trabajo.</p> <p>Planificar, organizar, inspeccionar y dirigir las capacitaciones al personal respecto a las técnicas de higiene y seguridad dentro del área laboral.</p> <p>Comprometer a la alta dirección y el total de trabajadores con la seguridad laboral.</p> <p>Garantizar recursos suficientes para la seguridad y salud en el trabajo.</p> |

## 9. Técnicas e instrumentos

| Técnica: Entrevista   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Autor/es  | Año  | Cita   | Paráfraseo   | Aplicación en su tesis   |
| Hernández Sampieri, Roberto<br><br>Fernández Collado, Carlos<br><br>Baptista Lucio, Pilar | 2014   | Hernández, Fernández y Baptista (2014), La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y el otro u otros. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p.403) | A diferencia de la entrevista cuantitativa, la entrevista cualitativa tiende a tener mayor flexibilidad, ser más íntima y más abierta, se trata de la recolección de información a través de la reunión con personas para establecer una conversación de la cual surja dicha información derivada de las preguntas y respuestas que se vayan dando en la comunicación y por ende construyéndose significados relevantes para el tema de interés (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). | En la investigación se empleará la entrevista, siendo una técnica de recolección de datos, ya que se pretende realizar una investigación que obtenga información de manera directa de las personas relacionadas con la problemática de la rotación de personal y los costos, ya que la variable abarca una serie de factores, los cuales son de distinta naturaleza, incluso personales por tanto a partir de la entrevista se busca llegar de manera más objetiva a la obtención de datos de los participantes y tener el mejor rumbo al establecer una buena comunicación que pueda extraer datos relevantes para lograr alcanzar los objetivos. |
| Referencia:   | Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6ta ed.). México, México: Mc Graw Hill Educación. Obtenido de <a href="http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf">http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf</a> |  |  |  |

| Instrumento: Guía de entrevista   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |
| Ñaupas Paitan,<br>Humberto.<br>Mejia Mejia, Elias.<br>Novoa Ramirez,<br>Eliana.<br>Villagómez Paucar,<br>Alberto. | 2014   | Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), La guía de la entrevista, es el instrumento, la herramienta que sirve a la técnica de la entrevista, que consiste en una hoja simple impresa o no impresa que contiene las preguntas a formular al entrevistado, en una secuencia determinada. (p.223) | Es el instrumento por medio del cual se aplica en las entrevistas, este instrumento se trata de una hoja simple que puede estar impresa o no, la cual está conformada por una serie de preguntas que siguen una determinada secuencia y que deben ser formuladas a los entrevistados para obtener la información pertinente (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014). | La guía de entrevista será utilizada en esta investigación ya que se eligió como técnica de entrevista por su conveniencia para obtener los datos, de esta manera este instrumento será fundamental que a través de las preguntas que contenga se pueda extraer la información relevante de los entrevistados, de manera que es fundamental para esta investigación su contenido ya que a partir de dichos datos obtenidos se procederá al análisis de la problemática y las posibles conclusiones. |
| Referencia:   | Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). <i>Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis</i> (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <a href="https://www.casadellibro.com/ebook-metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa--cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-ebook/9789587623598/2551459">https://www.casadellibro.com/ebook-metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa--cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-ebook/9789587623598/2551459</a> |  |  |   |

## 10. Procedimiento

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Paso 1</b> | Solicitar la correspondiente autorización para la realización de la investigación y aplicación de instrumentos. |
| <b>Paso 2</b> | Aplicar entrevistas.  |
| <b>Paso 3</b> | Llevar a cabo la triangulación de datos.  |
| <b>Paso 4</b> | Ordenar la información.   |
| <b>Paso 5</b> | Llevar a cabo el análisis de los datos recopilados.   |

## 11. Análisis de datos

| Cualitativo: Triangulación de datos  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| Autor/es   | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis  |
| Hernández Sampieri, Roberto.<br>Fernández Collado, Carlos.<br>Baptista Lucio, Pilar. | 2014   | Hernández, Fernández y Baptista, (2014), La triangulación de datos es la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. (p.217-218) | La triangulación de datos hace referencia al empleo de diversas fuentes y métodos para de recolección de datos, ello basado en que la investigación cualitativa adquiere mayor profundidad, amplitud y riqueza de datos cuando estos provienen de fuentes diversas extraídas mediante diversas técnicas de recolección (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). | La presente investigación posee carácter cualitativo por tanto para enriquecer la investigación se hará uso de la triangulación de datos, extrayendo diversa información con la cual se pueda perseguir el cumplimiento de objetivos con un mayor grado y rigurosidad y la posibilidad que la investigación tenga una mayor amplitud. |
| Número de fuentes:   | 3 entrevistas y 1 fuente teórica   |  |   |   |
| Referencia:  | Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6ta ed.). México: Mc Graw Hill Educación. Obtenido de <a href="http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf">http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf</a> |  |   |   |



