



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Propuesta de incentivos y beneficios para reducir los índices de  
rotación de personal en una institución gremial, 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTORA**

Br. Romero Aquino, Lelit Lizzi

**Código ORCID**

0000-0003-0989-1172

**ASESOR**

Irma Milagros Carhuancho Mendoza

**LIMA - PERÚ**

**2021**

**Tesis**

**Propuesta de incentivos y beneficios para reducir los  
índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Sistema de Calidad

**Asesor**

Dr. Raúl Valdiviezo López

**Código ORCID**

0000-0003-4670-3353

## **Miembros del Jurado**

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Presidente del Jurado

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Secretario

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Vocal

Asesor metodólogo

Dr. Nolzco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222x)

Asesor temático

Dr. Raúl Valdiviezo López (ORCID: 0000-0003-4670-3353)

### **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi madre Gloria Isabel Aquino Landa, quién me animó en este campo de estudio y, durante varios años me forjó con sus enseñanzas; te estaré eternamente agradecida por todo lo brindado. La fuerza de mi madre me motivó a seguir adelante a cumplir con mis objetivos personales y profesionales. Su ejemplo y valores siempre quedaran conmigo.

### **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a mi madre desde el cielo que me cuida y protege, a mi padre por confiar en mí, y guiarme en cada paso, gracias por alentarme en todo momento de mi vida a ser una mejor persona profesional; a mis tíos y primos por su apoyo incondicional y a mis amigos por su valiosa amistad.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Norbert Wiener, por permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de campus universitario, así como también a mis profesores de mi alma mater, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos me apoyaron como profesional.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, Lelit Lizzi Romero Aquino estudiante de la escuela académica de Ingeniería y Negocios de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Propuesta de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021" para la obtención del grado académico/título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma

Lelit Lizzi Romero Aquino  
DNI: 45585574



Huella

Lima, 30 de diciembre de 2021

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Declaración de autoría	6
Índice	7
Índice de tablas	10
Índice de figuras	10
Índice de cuadros	11
Resumen	12
Abstract	13
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación de la investigación	19
1.4.1. Teórica	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4.2. Metodológica	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4.3. Práctica	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5. Limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1.1. Antecedentes internacionales	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

2.1.2.	Antecedentes nacionales	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.	Bases teóricas	24
2.2.1.	Marco fundamental	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.2.	Marco conceptual	26
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		33
3.1.	Método de investigación	33
3.2.	Enfoque	33
3.3.	Tipo de investigación	33
3.4.	Diseño de la investigación	34
3.5.	Población, muestra y unidades informantes	34
3.6.	Categorías y Subcategorías Apriorísticas	35
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7.1.	Técnica	35
3.7.2.	Instrumento	36
3.7.3.	Descripción	36
3.7.4.	Validación	37
3.7.5.	Confiabilidad	38
3.8.	Procesamiento y análisis de datos	38
3.9.	Aspectos éticos	38
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		39
4.1.	Descripción de resultados cuantitativos	39
4.2.	Descripción de resultados cualitativos	46
4.3.	Diagnóstico	48
4.4.	Propuesta	49
4.4.1.	Priorización de los problemas	49
4.4.2.	Consolidación del problema	50
4.4.3.	Fundamentos de la propuesta	50

4.4.4.	Categoría solución	51
4.4.5.	Direccionalidad de la propuesta	54
4.4.6.	Entregable 1	55
4.4.7.	Entregable 2	55
4.4.8.	Entregable 3	55
4.5.	Discusión	55
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		58
5.1.	Conclusiones	58
5.2.	Recomendaciones	58
REFERENCIAS		59
ANEXOS		65
Anexo 1: Matriz de consistencia		66
Anexo 2: Entregable 1		67
Anexo 3: Entregable 2		69
Anexo 4: Entregable 3		77
Anexo 5: Instrumento cuantitativo		80
Anexo 6: Instrumento cualitativo		81
Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos		83
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta		84
Anexo 9: Base de datos (instrumento cuantitativo)		86
Anexo 10: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental		89
Anexo 11: Pantallazos del Atlas.ti		92

## Índice de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	35
<b>Tabla 2:</b> <i>Expertos que validaron el instrumento</i> .....	37
<b>Tabla 3:</b> <i>Expertos que validaron la propuesta</i> .....	37
<b>Tabla 4:</b> <i>Confiabilidad del cuestionario</i> .....	38
<b>Tabla 5:</b> <i>Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores internos</i> .....	39
<b>Tabla 6:</b> <i>Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores externos</i> .....	41
<b>Tabla 7:</b> <i>Pareto de las categorías en estudio</i> .....	43
<b>Tabla 8:</b> <i>Matriz de direccionalidad de la propuesta</i> .....	54

## Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1: Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores internos</i> .....	40
<i>Figura 2: Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores externos</i> .....	42
<i>Figura 3: Pareto de la categoría Rotación de personal</i> .....	45
<i>Figura 4: Análisis cualitativo de la subcategoría Fenómenos internos. Fuente: Elaboración propia</i> .....	46
<i>Figura 5: Análisis cualitativo de la subcategoría Fenómenos externos. Fuente: Elaboración propia</i> .....	47
<i>Figura 6: Análisis cualitativo. Fuente: Elaboración propia</i> .....	48
<i>Figura 7: Priorización del problema</i> .....	49

## Índice de cuadros

	Pág.
<i>Cuadro 1:</i> Plan de actividades del objetivo 1.....	51
<i>Cuadro 2:</i> Indicador primer objetivo.....	52
<i>Cuadro 3:</i> Plan de actividades del objetivo 2.....	52
<i>Cuadro 4:</i> Indicador segundo objetivo.....	52
<i>Cuadro 5:</i> Plan de actividades del objetivo 3.....	52
<i>Cuadro 6:</i> Indicador tercer objetivo. ....	53

## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una Institución gremial, 2021. Tuvo como objetivo proponer un plan de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021. El diseño de la investigación fue de tipo proyectiva, que ayudo a tener un panorama amplio de las acciones tomadas y cómo repercuten en la rotación de personal, el diseño fue no experimental, la cual tiene como base la prueba de hipótesis en que se buscó lograr conclusiones, a través de formularios para contrastar los principios científicos establecidos. La población objeto de estudio, estuvo constituida por 120 trabajadores de una institución gremial, entre ellos administrativos y personal de servicios, a excepción del Decano y su Junta Directiva, que laboran en las diversas áreas de la institución, se utilizó una muestra de 80 trabajadores, que comprendió al personal administrativo y personal de servicios generales, que fueron encuestadas para el estudio, considerando como unidades informantes al Gerente y el jefe de Recursos Humanos, que aportarán con la información valiosa, como cifras y procedimientos, ya que tienen directo contacto con el personal administrativo de la institución. Así como también las entrevistas a los trabajadores aportará información importante para el estudio. Se realizó la evaluación de la guía de entrevista, transcribiendo las respuestas en un Word y posteriormente ser aplicada en el Atlas ti, una vez tabulado los datos en el programa Excel y en el software SPSS, se obtuvo tablas y gráficos para un mejor desarrollo.

**Palabras claves:** Rotación de personal, Factores Internos, Factores Externos.

## **Abstract**

The present research work entitled “Proposal of incentives and benefits for staff turnover rates in a union institution, 2021. Its objective was to propose an incentive and benefits plan to reduce staff turnover rates in a union institution, 2021 The research design was projective, which helped to have a broad overview of the actions taken and how they affect staff turnover, the design was non-experimental, which is based on the hypothesis test in which it was sought. reach conclusions, through forms to contrast the established scientific principles. The population under study was made up of 120 workers from a union institution, including administrative and service personnel, with the exception of the Dean and his Board of Directors, who work in the various areas of the institution, a sample of 80 workers was made. , which comprised the administrative staff and general services personnel, who were surveyed for the study, considering as reporting units the Manager and the head of Human Resources, who will provide valuable information, such as figures and procedures, since they have direct contact with the administrative staff of the institution. As well as the interviews with the workers will provide important information for the study. The evaluation of the interview guide was carried out, transcribing the answers in a Word and later being applied in the Atlas ti, once the data had been tabulated in the Excel program and in the SPSS software, tables and graphs were obtained for a better development

**Keywords:** Staff turnover, Internal Factors, External Factors.

## Introducción

En América Latina, se muestra un nivel de rotación de personal en porcentajes semejantes entre los países como Brasil, Argentina, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y Perú. Las causas generalmente están enfocadas en la informalidad de los empleos, la flexibilidad laboral y la legislación laboral, en el caso del Perú, se encuentra actualmente como el de mayor porcentaje en América Latina, debido principalmente a que la legislación peruana es más flexible en relación a la contratación a tiempo determinada.

En Lima, según un estudio realizado por PWC, las razones o problemas que enfrentan los trabajadores peruanos son el incumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas, como el pago de horas extras, las contrataciones realizadas bajo la modalidad de honorarios profesionales, la inadecuada aplicación de las normas en relación a seguridad y salud en el trabajo, además de las contrataciones a plazos temporales. Diario Gestión (2016).

A través de un análisis al detalle de la situación, se podrá determinar cuáles son los principales factores en los que se debe enfocar para lograr disminuir la rotación del personal, con el fin de desarrollar las intervenciones que sean necesarias para revertir esta situación y contrarrestar así los altos costos en que la institución debe incurrir por conceptos de finiquitos, contratos e inducciones. Dado que la alta rotación trae como consecuencia no sólo el incumplimiento en los tiempos de la ejecución de los contratos, sino también en la calidad, y el deterioro de la imagen de una empresa, siendo estas, las causas determinantes para ser la primera opción de sus clientes

La estructura de desarrollo de esta investigación, comprende cinco capítulos:

Capítulo I: En el primer capítulo se ha desarrollado lo que corresponde al planteamiento del problema, que comprende los siguientes puntos a considerar: antecedentes, el planteamiento del problema, la fijación de los objetivos correspondientes de investigación, la justificación e importancia de estudio, el tratamiento de los alcances, limitaciones, y la definición de variables.

Capítulo II: En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico que comprendió los puntos referentes a las teorías especializadas, el desarrollo de las bases teóricas relacionadas con el tema, el marco conceptual, y la definición de las hipótesis de estudio.

Capítulo III: En el tercer capítulo se desarrolló el método de investigación que comprende: el Tipo de investigación, Nivel de Investigación y Diseño de estudio aplicado, la estrategia de prueba de hipótesis que se aplicó al respecto, la definición de las variables de estudio, la determinación de la población y muestra de estudio, y asimismo se menciona de manera explícita y descriptiva acerca de las técnicas de investigación empleadas, así como de los instrumentos de recolección de datos aplicados (Materiales), y en lo que corresponde al procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: En el cuarto capítulo se efectuó el análisis de resultados comprendiendo tanto el análisis y la prueba de hipótesis, acorde con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al respecto.

Capítulo V: En el quinto capítulo, se ha desarrollado la discusión de resultados correspondiente tanto en lo que compete a la discusión propiamente dicha sobre la constatación y validación de las hipótesis formuladas; y con ello se ha podido efectuar el planteamiento final de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1. Planteamiento del problema

En América Latina y en el mundo, la rotación de personal es una problemática que afecta el empleo, reduciendo las capacidades y habilidades de los trabajadores, lo que genera consecuencias como la disminución de la productividad de las empresas, esta situación no permite que exista una continuidad operativa en los procesos empresariales que es manifestado manera individual de cada trabajador y en pocos conocimientos de los objetivos de la institución, ya que se sienten menos identificados y comprometido en sus procesos. El planeamiento estratégico de las empresas están destinado al cumplimiento de objetivos a mediano y a largo plazo, por tanto se necesita personal que permitan llegar a dichos objetivos, por tanto al no tener un colaborador permanente no permite cuantificar de manera eficaz los resultados operativos. Por otro lado se manifiesta que los cargos técnicos están siendo afectados, por el alto porcentaje de rotación, por consecuencia que el personal tiene estudios de preparación básica, y es vulnerable al despido, en consecuencia ello, ejecutivos, gerentes y jefes no son afectados, debido a que el perfil del puesto menciona una mejor preparación y formación, la cual le permite obtener mejoras en la oportunidad laboral y permanecer más tiempo en la institución (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Si la rotación se da hacia trabajos de mejor calidad, tendrá resultados positivos para el futuro laboral de los jóvenes porque les permite expandir sus habilidades y expandir sus conocimientos y por tanto genera mayor empleabilidad. Desafortunadamente el 84% de los casos se observa que los jóvenes trabajan en un puesto que igual o menor calidad, no permanecen en un empleo, buscan otras ofertas de que le brinde mejores beneficios. Por otro lado, tenemos el problema de la informalidad siendo el 32% de los jóvenes, siendo el 24% de los jóvenes que percibe ingresos que son insuficientes. (Novella, 2019)

Perder un empleo en el sector laboral tiene un alto costo para las pequeñas empresas, que requieren un contrato indefinido con una empresa de servicios personales que ayude a administrar la contratación, el pago y los beneficios y los costos administrativos, además de pagar la capacitación y el uso de recursos, incluido el tiempo de aprendizaje, lo que provoca retrasos hasta que se llenan los puestos vacantes. Nos indica que varios países de Latinoamérica están siendo afectados, así como México que cuenta

con la mayor tasa de rotación de América Latina, alcanzando el 16.8% y uno de los problemas que genera la rotación de personal es no fomentar la cohesión de los grupos de trabajo, lo cual es importante y necesario para lograr un buen clima laboral y esto aumenta la productividad de la empresa, por otro lado indica que las empresas del sector privado no cuentan con un clima laboral favorable ya que no existe una política de remuneraciones y beneficios, para que el trabajador se encuentre motivación y no busque otras opciones de mejora. (Revista Forbes, 2019).

A nivel país, PWC Consulting muestra que el Perú es un país con una alta tasa de rotación, por lo que esta situación, según el experto Vargas Masías, gerente educativo de la PAE, subraya que esta situación se debe a requisitos relacionados con la etapa de la vida profesional, un desequilibrio entre las expectativas profesionales y los problemas puramente personales o profesionales. Señala que puede estar relacionada a una desmotivación por parte del empleador al querer conseguir mejores ofertas laborales lo que conlleva a que abandone su puesto. Indica que las empresas no fortalecen el vínculo laboral a través de la motivación, así mismo no existe una política de RR.HH, en donde se pueda ofrecer una formación a través de capacitaciones, planes de carrera, relaciones laborales, otorgamiento de beneficios, la determinación de una buena experiencia para el puesto y la conservación de un buen clima laboral. (ESAN, 2020).

La Institución gremial cuenta con 120 trabajadores a nivel administrativo y puestos jerárquicos a nivel de Decano y Junta Directa, cabe señalar que cuenta con la ISO-9001:2015, lo que permite mejorar el sistema administrativo para el buen funcionamiento de la Institución. El personal es un factor importante para brindar el servicio ya que la Institución se debe a los agremiados que lo integran, por consecuencia deben estar informados y capacitados. En consecuencia el área de recursos humanos deberá estar fortalecida en el manejo del personal administrativo, asimismo se evidencia un alto índice que rotación de personal, y se ve reflejado en la baja productividad o competitividad, generando gastos adicionales, cambios abruptos delimitando el retraso y aprovechamiento del talento humano. Esto se debe a que no existe una manual de seguimiento, análisis previos, evaluación de personal antes de ocupar un puesto administrativo; así como también los perfiles del puesto no están definidos, lo que trae como consecuencia a que un personal ocupe un puesto que no cumpla con las características solicitadas. Entonces, el

primer problema que se observa, son los retrasos para ocupar los puestos vacantes, incumpliendo con los servicios brindados, retrasos en las tareas diarias y quejas en los usuarios por una atención deficiente; el segundo problema, es la falta de capacitación e información que dispone el personal para desarrollar sus actividades diarias, debido al corto tiempo que tiene para aprender y adaptarse al nuevo puesto y el tercer problema, es la definición de perfiles de puestos, en donde se cumpla con los requisitos solicitados, las competencias de manera eficiente, es por ello que el personal carece de falta de reconocimiento por parte de la institución

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial en Lima, 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuáles son las causas por el cual el personal presenta una alta rotación en una institución gremial en Lima, 2021?

¿Cuáles son los problemas que inciden en la alta rotación del personal en una institución gremial en Lima, 2021

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

### **1.3.1. Objetivo general**

Formular una propuesta para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, Lima 2021.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Analizar las principales causas de la alta rotación del personal en una institución gremial, Lima 2021.

Determinar los factores de la alta rotación del personal en una institución gremial, Lima 2021.

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

### **1.4.1 Teórica**

Las teorías que sustentan la investigación son la teoría del modelo de Mobley, la teoría de las relaciones humanas y el modelo de Price. El modelo de Mobley, sustenta porque la persona decide retirarse del trabajo, al encontrarse afectada tanto positivamente como negativamente dependiendo las opciones del trabajador. En el caso de la teoría de las relaciones humanas, observamos que el trabajador no labora siempre por un salario, sino que también lo hace por satisfacer las necesidades psicológicas o sociales. Finalmente, el modelo de Price, nos aporta a la investigación sobre la búsqueda de satisfacción del trabajador, para lo cual debe considerar ciertas variables como el salario, el cual recibe por la labor realizada, la comunicación formal recibida por parte de la empresa y respecto a la toma de decisiones, que llegan afectar la operatividad de la organización, etc.

### **1.4.2 Metodológica**

La presente investigación se basará en un enfoque mixto de sintagma holístico que permitirá tener información cuantitativa y cualitativa para lograr un diagnóstico que permita plantear una propuesta. Servirá como base de datos o información para la institución y otras entidades, que tenga el problema de rotación de personal, el cual debe ser considerado como tema de importancia dentro de las empresas que pertenezcan o no al sector, puesto que es un tema de interés para toda organización que maneje recursos humanos, y mantener a sus colaboradores quienes generan valor en la empresa.

### **1.4.3 Práctica**

La investigación se justificará de forma práctica, porque se busca analizar e implementar un procedimiento de rotación de personal con el fin de encontrar estrategias efectivas para disminuirla. Adicionalmente, se identifican problemas como la falta de una ficha codificada para la gestión de rotación de personal, que permita realizar los procedimientos de gestión de calidad. Este estudio permitirá a la Institución un ordenamiento de la gestión administrativa, que brinde un mejor servicio a sus asociados que acuden de manera masiva a sus instalaciones, así como favorecer el desarrollo de los trabajadores del área administrativa y servicios generales con el aprendizaje de nuevos conocimientos y procedimientos.

## **1.5. Limitaciones de la investigación**

El desarrollo de la investigación suele tener algunas situaciones que afecte su avance dentro de los plazos previstos, las cuales se relacionan en mayor medida con el factor tiempo; dado que el tiempo de las labores del trabajo interfiere con el tiempo disponible para realizar la investigación, la cual limitaría su avance óptimo, así como limitados antecedentes internacionales de investigación similar. La presente investigación y el trabajo de campo realizo en una institución gremial ubicada en el distrito de San Isidro, Lima. Se realizó uso de la computadora portátil y programas para conexiones virtuales, como Zoom, internet, Gmail, entre otros, para realizar las entrevistas y el desarrollo de la investigación.

# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes**

### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Rubio y Villagrán (2017), desarrollaron un trabajo de investigación en la ciudad de Guayaquil con el propósito de demostrar de qué manera la rotación del personal incidía sobre el desempeño de sus trabajadores del Centro Comercial Norte de la Corporación Fíales. A través del desarrollo de encuestas realizadas a personal de la empresa, lograron identificar diversos factores que influían directamente sobre el incremento del índice de rotación, logrando determinar que entre los factores más influyentes del indicador fueron un inadecuado ambiente de trabajo, falta de incentivos, horarios no flexibles, largas jornadas de trabajo, entre otros, llegando dicho índice a incrementarse en 43%. El estudio tuvo como objetivo identificar las causas de la salida del personal, para proponer soluciones a dichos problemas, a través del diseño de un modelo de gestión de talento humano. El estudio concluye que la rotación del personal influye directamente sobre el comportamiento del propio personal, afectándole con un bajo desempeño laboral, para lo cual propone la implementación de un plan de acción para disminuir el índice de rotación, a través de la mejora de la satisfacción del personal.

González, Gutiérrez, y Calderón (2018), realizaron una investigación en la ciudad de Cali con el propósito de realizar una propuesta de incentivos y beneficios a una empresa del sector tecnológico, a fin de influir sobre la disminución de los índices de rotación y del

ausentismo del personal. El enfoque de la investigación fue de estudio mixto, mediante el cual se emplearon una herramienta de recolección de datos cuantitativos y otra para la información de tipo cualitativo. De acuerdo al diagnóstico realizado, se evaluó el estado de la organización en cuanto a ausentismo, rotación, beneficios e incentivos ofrecidos, encontrando que el índice de rotación fue del 28,3%, con una rotación promedio de 11 a 12 profesionales en el año. De acuerdo a los resultados del estudio, en términos generales la población laboral conocía el plan de beneficios de la empresa, pero solo el 36% lo consideraba atractivo frente a lo que ofrecían otras empresas del mercado. El estudio identificó varios aspectos de mejora para ser revisado e intervenidos a profundidad con el propósito de influir sobre los índices de rotación.

De la Cruz, Obregón, y Guastumal (2018), elaboraron un trabajo de investigación en la ciudad de Colombia buscando mejorar el impacto que generaba la rotación del personal dentro de los empleados del Fondo de Empleados del Colegio Lacordaire, con el fin de velar por el bienestar de sus asociados. La investigación tuvo un enfoque mixto, realizando una encuesta para conocer las percepciones, opiniones y necesidades de los asociados del Fondo, luego del cual se elaboró una propuesta de mejoramiento del impacto de la rotación del personal. En los resultados del estudio se observaron que el mayor impacto que tiene la rotación del personal, son los retiros por terminación de contrato que causaban un retiro voluntario de asociados afectando directamente el capital social

Ricardo (2018), desarrolló un estudio donde elaboró una propuesta para determinar el sistema de rotación del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad de Ecuador, con la participación de 33 contribuyentes, a través del cual se identificaron los factores influyentes, se obtuvo la información por medio de dos instrumentos: entrevista al alcalde y encuestas a los directores jefes, personal administrativo y operativo. En el análisis del desempeño laboral de los empleados, se evidenció malestar respecto a los turnos asignados, así como puestos de trabajo no acordes a los perfiles profesionales. Dentro de la propuesta se elaboró un plan de rotación de personal para mejorar el desempeño de sus actividades en el área de trabajo.

Meneses (2019), realizó un artículo para encontrar los motivos de la rotación frecuente del personal que existe en las empresas en la ciudad de Nueva Granada, con la

finalidad de crear diversas estrategias para retener y atraer personal, a fin de evitar que la rotación sea constante. Se realizó una investigación exhaustiva para obtener la mayor cantidad de información, facilitando un plan de acción para desarrollar estrategias que permitan la atracción y retención del talento humano influyendo sobre la disminución de la rotación del personal. Según los resultados de la investigación, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la retención del personal, la cual se debería a los cambios tecnológicos generados por la globalización, que ha desplazado a la demanda laboral a empleos más especializados o calificados. Concluye que el éxito de la estrategia de retención o atracción del capital humano se basa en conocer los factores motivacionales de los profesionales internos y externos, para diseñar estrategias que brinden seguridad, reconocimiento y realización al personal.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Callan, Gonzales, y López (2019), realizaron un trabajo de investigación a la cadena de Supermercado 3B, desarrollando un análisis de macroentorno y microentorno para conocer ambos panoramas, logrando buscar soluciones a la rotación del personal como principal problema detectado. Propusieron un plan de mejora para retener a sus trabajadores, para lo cual se aplicaron encuestas enfocadas en el liderazgo, se elaboraron focus group, utilizando diversas técnicas para obtener la información necesaria. Los resultados evidenciaron que los trabajadores se ven impulsados a renunciar por la falta de reconocimientos, por lo que se implementó planes de reconocimiento que consistía en identificar y reconocer al mejor trabajador del mes en todas las cadenas de la empresa, asimismo se elaboró un mural de agradecimiento y la elección de la mejor tienda B.

Lezcano (2020), elaboró un trabajo de investigación donde analizó los motivos que causaba la rotación del personal en un instituto educativo superior ubicado en el distrito de los Olivos, utilizando una muestra de 7 personas y analizando los datos mediante el programa de Atlas.ti. Los entrevistados explicaron las razones de porque decidían retirarse de la institución, siendo el principal problema la falta de crecimiento y el limitado desarrollo de la carrera profesional del personal, además de percibir una baja remuneración. Concluye que existe relación entre la rotación del personal con la línea de carrera, política salarial y emprendimiento, por ende, logró realizar un análisis exhaustivo

de las causas de rotación del personal, para evitar el retiro del personal, sea este voluntario o involuntario.

Becerra (2020), elaboró un trabajo de investigación a una empresa encargada de servicios de logística, donde buscó determinar si existía una relación entre la productividad general de la empresa y el área de logística, este estudio fue ubicado en la región del Callao. Se desarrolló un trabajo cuantitativo, de forma aplicada, realizando un examen a 24 trabajadores, recolectando información a través de encuestas y utilizando un cuestionario cerrado. Los resultados concluyen que existe una relación positiva considerable ( $Rho = 0.807$ ) y significativa ( $p < 0.05$ ) exponiendo que la relación es positiva entre las dos variables de estudio.

Rupaylla y Felix (2021), realizaron un estudio en la empresa Inversiones Jalisco S.A.C. con el propósito de determinar la relación existente entre la rotación del personal y la producción que genera la empresa. Para lograr los objetivos se desarrolló una investigación descriptiva de corte transversal, buscando minimizar la rotación del personal. Participaron los ejecutivos y operativos de la empresa, a quienes se les aplicó la encuesta con un cuestionario de preguntas cerradas. Los resultados de la investigación concluyen que existe una relación inversa entre la rotación del personal y la productividad en la empresa pesquera de Tacna, lo cual significa que a mayor rotación del personal la productividad será más baja, mientras que, a menor rotación del personal, será más alta la productividad, por dicha razón sostiene que, si una empresa busca incrementar la productividad, deberá primero enfocarse en una buena selección del personal.

Larrea (2021), realizó un trabajo en el departamento de Lambayeque, a fin de crear estrategias para el movimiento del personal, a fin de optimizar la gestión administrativa en las instituciones de salud. La investigación utilizó el enfoque mixto con un diseño no experimental, con la intención de optimizar las actividades que ejercen el área de gestión administrativa. El estudio se realizó con una población de 35 trabajadores recolectando los datos por medio de 14 preguntas, la cual fue validada por expertos de la especialidad. Finalmente, los resultados más relevantes evidenciaron la existencia de una alta rotación a nivel de altos mandos, debido a que no existe una comunicación fluida entre

los gerentes y los jefes de áreas administrativa. Por consiguiente, sugirió elaborar propuestas de solución para mejorar los procesos administrativos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

#### **Teoría Modelo de Mobley**

Mobley se enfocó en descifrar las actitudes que poseen los trabajadores al percibir y evaluar sus necesidades en el ambiente laboral, con la intención de mejorar la satisfacción en el desarrollo de su jornada. El investigador define a la rotación como la acción voluntaria o involuntaria de dimitir en una organización de la cual se recibe una remuneración; de manera que la rotación de personal es integrada por diversos factores, como la comunicación, salarios, integración e indudablemente la satisfacción laboral. Los trabajadores exteriorizan el compromiso de querer formar parte de la institución, en el caso que no llegue a satisfacer sus necesidades, entonces optará por la opción de retirarse del centro laboral (Borja, 2016).

Para la organización, el trabajador que toma como decisión retirarse de la empresa será visto de forma positiva o negativa, y relevará cuan indispensable y efectivo era el trabajador en sus funciones laborales. El modelo de Mobley evalúa la satisfacción de los empleados, basándose en la percepción para determinar las posibilidades de desarrollo dentro de la organización buscando su bienestar profesional. Consecuentemente, en este modelo se aprecian las diversas secuencias en las etapas que tiene el trabajador para la toma de decisiones, siendo conocido como un modelo heurístico predominando los impulsos sobre la razón (Hernández; Hernández y Mendieta, 2013).

En ese sentido, esta teoría detalla, que generar cambios siempre conllevará a un costo alto o bajo. Si el costo fuese alto, es necesario lograr que el trabajador reevalúe su decisión de renunciar y optar por un nuevo trabajo. Para que esto no suceda se opta por desarrollar estrategias que eviten abandonar el cargo asignado; finalmente dicha opción si no se percibe atractiva se procedería a continuar con la búsqueda de una nueva persona que cumpla con las expectativas del puesto requerido (Cusacani, 2017).

## **La teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría fue fundamentada por Elton Mayo, la cual considera que los trabajadores tienen motivaciones principalmente de índole económica y psicosocial, omitiendo las necesidades de aprendizaje, asimilar conocimientos y las que se relacionan con el mismo trabajo; dicha teoría tuvo una concepción del hombre opuesta a las teorías clásicas de la administración, considerando al ser humano como un ser social y no aislado. En ese sentido, la teoría de las relaciones humanas surge por la necesidad de respetar las horas de trabajo expuestas por las empresas, evitando de esta manera que los trabajadores sean sometidos forzosamente (Espinoza, 2014).

Por otro lado, la teoría menciona que los trabajadores no solo trabajan por un determinado salario sino para satisfacer su estilo de vida social, cabe señalar que el talento humano es la parte primordial de toda organización; por tal razón es primordial conocer lo que aspira cada trabajador, su estilo de vida, el estado social en el que se encuentra, sus necesidades y ambiciones en el futuro. Puesto que cada empresa se ve obligada a conocer más de sus trabajadores haciéndolo sentir que forman parte de la empresa y que esta cuidará cada uno de sus requerimientos (Mayo, Lewin, & Parker, 1932).

Finalmente, la teoría de las relaciones humanas estudia los contactos entre las personas y grupos laborales del mismo nivel o de diversas jefaturas, surgiendo un nuevo pensamiento sobre el entorno en el que se pertenece. Es decir, surge un pensamiento sobre el entorno de la organización, en donde se estudia el comportamiento de los empleados frente a las diversas posiciones de trabajo en la que se encuentren, adicionalmente se evalúa los factores que interactúan con sus motivaciones (García y Ibarra, 2012).

## **Modelo de Price**

La rotación de personal es el motivo por el cual los trabajadores deciden renunciar ya sea de manera voluntaria o involuntaria, tiene un indicador que mide el número de trabajadores que ingresan y renuncian a una entidad; dicha información se presenta de manera mensual o anual. Por otro lado, los datos obtenidos de la rotación del personal se generan mediante

una fórmula proyectada dependiendo de la demanda y la gestión administrativa (Castillo, 2006).

En ese sentido, el modelo define a la variable relaciones laborales como el grado de compromiso que posee el empleado frente a su trabajo; las variables que forman parte del modelo de Price conllevan a la satisfacción, siendo estas, el salario, la integración en su área de trabajo, los objetivos propuestos, la comunicación ya sea formal o informal y en definitiva la centralización (Hernández; Hernández y Mendieta, 2013).

Para resumir, los trabajadores poseen la última decisión, si desean continuar o no en su centro laboral, puesto que estas decisiones siempre tendrán un impacto positivo o negativo en la empresa. Este modelo reconoce que el bienestar del trabajador debe ser evaluado y guiado por la organización y que debe cumplirse con los procedimientos de la empresa (Borjas, 2016).

### **2.2.2 Marco conceptual**

#### **Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios.**

Las empresas se encuentran diseñando diversos sistemas, políticas y procedimientos que permitan alcanzar una mayor productividad de sus trabajadores; por ende, una propuesta de incentivos y beneficios es un programa que tiene como finalidad que los trabajadores mantengan su fidelidad con su empresa, debido a que el personal es un factor valioso y clave para lograr el aumento de la productividad. Para lograr esta propuesta se requiere contar con un factor motivacional de los empleados, que les permita lograr un mejor desarrollo de sus actividades laborales, midiendo los resultados de manera más eficiente y con mayor compromiso (García, Murillo, y González, 2011).

Los incentivos y beneficios son comprendidos como estrategias relacionadas con la remuneración de los colaboradores, debido a que estos tienen el propósito de motivar a los trabajadores, de manera que el esfuerzo por el trabajo realizado le genere una recompensa. Por tal razón, se elaboran propuestas para la otorgación de incentivos y beneficios para los trabajadores (Guzmán, P. & Olave, S., 2004).

Cuando la empresa busca el bienestar de todos los trabajadores, debe diseñar e impulsar no solo un programa de incentivos, sino que debe otorgar de manera complementaria la compensación o beneficios, con el propósito de resguardar la calidad de vida laboral. Este diseño unifica las actividades de compensación y estructura salarial, las cuales van de la mano con los incentivos y beneficios designados (Solarte, 2009).

De manera que, los reconocimientos monetarios o no monetarios que surgen posteriores a un hecho, son reconocimientos únicos que serán entregados por un desempeño sobresaliente; por dicha razón, la propuesta de elaborar un plan de beneficios e incentivos serán de mucha importancia para que los colaboradores participen de forma más oportuna y proporcionada. La organización requiere evaluar y supervisar a sus trabajadores de acuerdo al desenvolvimiento en sus funciones, con la intención de brindar un reconocimiento en base a su desempeño, es así como el diseño de este programa promueve una mejora continua (Bedodo y Giglio, 2006).

Por lo expuesto, el sistema de incentivos está diseñado con la seguridad de influir positivamente en la actitud y en el desempeño de la realización de las actividades de la jornada laboral y en el resguardo que los trabajadores efectúen sus tareas laborales de manera satisfactoria, alcanzando los objetivos de la empresa. El sistema de incentivos debe contribuir a que cada miembro de la organización efectúe sus labores de manera efectiva y que alcance sus beneficios (Tomasello, 2017).

### **Rotación de personal**

La rotación se realiza por la necesidad que tiene la empresa, para que el trabajador adquiera nuevas responsabilidades en otras áreas de trabajo, lo cual implica que el trabajador logre alcanzar una mayor experiencia laboral y desarrolle una línea de carrera. En algunas ocasiones la rotación se origina por la necesidad de cubrir puestos laborales, y se opta por trasladar un personal con experiencia, en vez de contratar a un nuevo empleado (Hernández, Cruz, Meza y Cruz, 2017).

Por tal razón, la rotación de personal se entiende, como aquella acción que se origina dentro de una organización, la cual no necesariamente sería favorable para la

empresa sino también podría generar problemas, ya que es necesario capacitar al personal nuevo, proporcionándole las herramientas, conocimientos necesarios para poder realizar las actividades del puesto de trabajo designado. Si estas rotaciones fueran permanentes, afectarían económicamente a la empresa y también a los trabajadores por los constantes cambios, lo cual repercutir sobre el clima laboral. Por ende, la rotación del personal es un elemento necesario que afecta o no a la empresa de manera positiva o negativa (Mejía, Cortes y Valdez, 2018).

Del mismo modo, la rotación se entiende como la consecuencia de varias causas ya sean externas e internas. Los factores externos suelen ser la oferta y demanda del mercado, la coyuntura económica, la tasa de empleo; mientras que los factores internos, son la política de la empresa, los beneficios que esta cuenta, la gerencia, oportunidades, condiciones laborales y el clima laboral. En definitiva, dicha rotación se calcula a través del tiempo que los trabajadores permanecen en el trabajo, el puesto que ocupan, la variación de las áreas y la frecuencia con la que este varía. En la medida que los puestos de trabajo se encuentran desocupados de manera activa, implica que la rotación será mayor, evidenciando que el índice de rotación, este ligado a la falta de compromiso y dirección con la empresa en respecto al talento humano (Chiavenato, 2009).

### **Factores Internos**

Se entiende como el movimiento de los trabajadores dentro de la empresa cambiándolos por diversas áreas, sin salir de la empresa. Este tipo de rotación ha evidenciado ser una herramienta importante para el desarrollo del personal, además de ser una fuente de motivación, así como también buscar la competitividad entre ellos, con el objetivo de incentivar a los trabajadores en sus aspiraciones a mejores puestos y mayores salarios en ciertos casos (Castillo, 2017).

En relación estas rotaciones se ven reflejadas en los cambios permanentes de los colaboradores, originando la transferencia de empleados, promociones y ascensos, en otros casos por despidos o por un cese voluntario del trabajador directamente relacionado al cambio del personal. Estos cambios se realizan para variar la rutina del trabajador, enfrentándolo a nuevas situaciones donde es capaz de desempeñar otras actividades. Las

características de este tipo de retención son los cambios de puesto, donde no necesariamente será una mejora de puesto o salario. Por esa razón, es necesario un mecanismo que implique la reestructuración de la organización mediante la alineación de una nueva área de trabajo (Chiavenato, 2011).

La rotación de personal describe la transferencia de un trabajador a otra área de la entidad, es decir, el intercambio de personas que ocurre dentro de una organización. De manera que es expresado a través de un porcentaje los ingresos y egresos de los trabajadores de una organización dentro de un determinado periodo. Estas cifras por lo general, se expresan en informes anuales o mensuales, los cuales permiten comparar con informes previos, detectando las razones del origen de la rotación y si es que se convierte en un problema (Chiavenato, 2009).

A su vez la rotación de personal reside en los cambios de los colaboradores en una empresa debido a los nuevos ingresos y los ceses durante un periodo; si el índice de rotación es muy bajo se interpreta como el estancamiento y envejecimiento del personal, si el índice de rotación es muy alto significa que el personal no se encuentra conforme con las actividades desarrolladas perjudicando a la entidad. En general, se entiende por el porcentaje de admisiones y los retiros, promediando con el número de trabajadores que forman parte de la organización dentro de un determinado periodo (Paredes, 2011).

Por otro lado, un deficiente proceso de selección del personal suele afectar sobre la productividad de la empresa, especialmente cuando identifica como problema la insatisfacción de los trabajadores. En resumen, una deficiente gestión de la selección del personal, trae como consecuencia una inadecuada ubicación del personal para el puesto solicitado, afectando la productividad y mal uso de recursos (Tarazona, 2019).

Finalmente, la rotación se relaciona con el rendimiento de los colaboradores, cuando es aprovechado como una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa; ambas variables tanto la rotación y el rendimiento tendrían un efecto positivo sobre la empresa, debido a que los trabajadores estarían mejorando su rendimiento y desarrollando habilidades con la finalidad de migrar a una mejor posición dentro de la organización (Ferrer, 2020).

## **Factores Externos**

Se entiende como aquellos factores que producen el ingreso y salida del trabajador en la empresa; ocurre en casos como: la muerte del colaborador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del colaborador, despido e inestabilidad familiar. Hay 3 tipos de desvinculación en las empresas, la rotación laboral voluntaria, que ocurre cuando el trabajador culmina su vínculo con la empresa por razones personales o profesionales, la rotación laboral voluntaria inevitable, referidas a decisiones vitales del colaborador que van más allá del control del empresario; y la rotación laboral involuntaria, que ocurre cuando la empresa despide al trabajador por necesidad económica o una mala relación entre el empleado y la organización (Huapaya & Rivera, 2020).

Por otro lado, se tienen las siguientes modalidades de rotación: rotación voluntaria, en la cual el trabajador al considerar que su labor no es satisfactoria, decide de manera personal o profesional finalizar su vínculo laboral con la empresa. En la rotación voluntaria inevitable, el colaborador decide retirarse sin que la empresa logre retenerlo; y, por último, la rotación involuntaria, la cual se presenta por motivos de crisis económica o por un mal vínculo, en la cual se culmina la relación laboral (Chiavenato, 2011).

Según lo expuesto por Taylor (1999), para la rotación externa existen diferentes tipos de desvinculación del puesto mostrados de la siguiente manera: rotación involuntaria que ocurre cuando un trabajador decide propiamente por motivos personales o profesionales culminar el vínculo laboral con su empresa, dicha situación surge cuando el empleado no se encuentra plenamente satisfecho de su trabajo actual, y se le presenta otra oportunidad laboral, cambia de profesión o tiene otros motivos propios. El siguiente tipo de desvinculación es la rotación voluntaria inevitable, las cuales son decisiones que tiene el trabajador que están fuera del alcance del empleador. Y, por último, la rotación involuntaria cuando el empleador termina la relación laboral por necesidad netamente de la empresa, como mal funcionamiento entre el empleado y su empresa o por reducciones de personal (Mariño, 2019).

Incorporar trabajadores a la empresa para tener una mayor productividad, causa una alta demanda, por ende, se recomienda contratar a un personal con alto grado de conocimiento que genere beneficios para la compañía, asimismo contar con trabajadores

jóvenes ayudará a una mejor adaptación, manejo y crecimiento en el puesto requerido (Calcina & Huachani, 2019).

### **Ascenso Laboral**

El ascenso en el contexto laboral se vincula con la promoción de un colaborador a un cargo más relevante, con mejores condiciones y mejor salario. Es decir, un ascenso en una compañía implica subir de categoría profesional dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta para su aprobación factores como la antigüedad del colaborador, sus logros, su formación, así como las facultades organizativas del empresario (Urbina, 2019).

### **Traslados a otras áreas**

Es un cambio de puesto, sin embargo, sucede por un sueldo o jerarquía menor o mayor a lo antes obtenido. Por lo general, esta se presenta para obtener un puesto y salario adecuado con mayor responsabilidad respecto del cargo anterior; se realiza un incremento del sueldo, a consecuencia del cambio de puesto (Urbina, 2019).

Es aquella cantidad de trabajadores que cambian de puesto, sin necesidad de cambiar de empresa. Suele ser importante no sólo para el crecimiento del colaborador, sino también se ha convertido en un factor motivador frente a la rutina (Chiavenato, 2011).

### **Cese Voluntario**

En el cese voluntario el trabajador es quien decide retirarse de la compañía, cuando el trabajador opta por dejar la empresa, bien sea por disconformidad laboral o por encontrar un mejor puesto de trabajo en otras empresas (Chiavenato, 2009).

Se refiere también a la renuncia del colaborador de la compañía donde trabaja, con la finalidad de obtener mejores ofertas laborales. Existen tres tipos de desvinculación en las compañías, la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria. En la cual, la primera rotación ocurre cuando un trabajador toma la decisión personal o

profesional de culminar el vínculo con la compañía; esto se debe a que el trabajador no está satisfecho con su trabajo, debido a las malas condiciones laborales, bajos ingresos, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe (Ferrer, 2020).

### **Despido**

Se refiere solo a los retiros de personal que laboran en la compañía, significa que el trabajador que se retira ya sea por decisión propia o por despido, deben ser sustituidos por alguien que cubra su labor y hacerse cargo de sus funciones. Este tipo de rotación repercute sobre los gastos que realiza la compañía al momento del reemplazo y selección, gastos por documentación, gastos de ingreso de personal, gasto de desacoplamiento y gastos en la producción los cuales en grupo perjudican constantemente a la empresa (Chiavenato, 2009).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Método de investigación**

El método deductivo nos permitirá analizar y argumentar de manera individual cada uno de los resultados, identificando la probable relación entre ellas; dicho método parte del ámbito general hacia lo particular y se orienta en adquirir conclusiones generales con el fin de obtener explicaciones específicas. El método inductivo empleará el razonamiento lógico para obtener las conclusiones esperadas que se han propuesto en el estudio, iniciando de lo específico a lo general y utilizando el razonamiento (Bernal, 2010). El método inductivo brindará soporte y utilizará premisas para llegar a la conclusión final, mientras que el método deductivo ayudará a tener un contexto lógico y más claro, para llegar a la conclusión específica.

### **3.2. Enfoque**

La investigación tendrá un enfoque mixto, debido a que integrará los métodos cuantitativos y cualitativos, teniendo como su propiedad clave el pluralismo metodológico o eclecticismo; al utilizar y combinar ambos métodos, permitirá a la investigación contar con una amplia información para realizar un solo análisis con el objetivo de alcanzar un panorama más completo del fenómeno y plantear diferentes opciones de solución respecto de la investigación (Sánchez, 2013).

### **3.3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación será de tipo proyectiva, su enfoque será buscar la mejor solución a los problemas identificados, proyectando escenarios futuros probables a fin de llevar a cabo las actividades de una mejor manera. Así como también, se diseñará o creará propuestas, con la finalidad de apoyar a la institución con la gestión de rotación de personal (Hurtado, 2012).

El estudio, tendrá una investigación proyectiva, en la institución gremial, la que ayudará a tener un panorama amplio de las acciones tomadas y cómo repercuten en la rotación de personal; es proyectiva, porque permitirá reconocer los factores que impactan en la rotación de las personas, planteados dentro del proceso sistemático y para el cumplimiento de los objetivos, lo cuales abarcara desde la descripción del estudio,

determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución. Se realizará una propuesta o alternativa de solución, para disminuir la rotación de personas, basado en el diagnóstico de la realidad problemática (Carhuancho, Sicheri, Nolzco, Guerrero, & Casana, 2019).

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

El diseño será explicativo y secuencial, la cual en una primera etapa consiste en recabar y analizar datos cuantitativos, para luego recoger y evaluar datos cualitativos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El proceso consistirá en interpretar datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta, por revisión de documentos, inventarios, fichas de observación o lista de cotejos; las cuales estarán plasmados en tablas y figuras, luego del cual deberán ser interpretados. Posteriormente se hará un análisis de los datos cualitativos a través de entrevistas, sistematización de experiencias o análisis de información. Se triangulará la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno. (Carhuancho, Sicheri, Nolzco, Guerrero, & Casana, 2019).

#### **3.5. Población, muestra y unidades informantes**

La población se define como el grupo de casos, definido, limitado y accesible, que creará el referente para la elección de la muestra, y que obedece una serie de criterios. Es importante mencionar que la población no se entiende únicamente a personas, sino que también son animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc. (Arias; Villasís; Miranda, 2016). Para el estudio, la población estará compuesta por 120 trabajadores de una Institución gremial, conformado por personal administrativo y de servicios.

Para el presente estudio la muestra está conformada por 80 trabajadores, constituido por el personal administrativo y personal de servicios generales de la institución gremial. La muestra es un subgrupo de la población del cual se tomó la información, y debe ser representativo de la población. La muestra se entiende como al grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (Hernández, et al, 2014).

Para lograr determinar la cantidad necesaria se precisara en el estudio previamente aplicar una técnica de muestreo, el cual podrá ser aleatorio partiendo del cálculo estadístico que se pretende estimar, en pocas palabras de acuerdo como se obtienen los datos en la muestra por ello debe de haber concordancia entre el problema, la teoría y el método; como también se selecciona por conveniencia, eligiendo a los integrantes que formen parte del estudio bajo la perspectiva de practicidad de los investigadores siendo factibles para ellos o también cuando los integrantes voluntariamente quieren ser parte del estudio (Carhuancho et al, 2019).

Las unidades informantes fueron las personas entrevistadas que brindaron información importante para la investigación, cuya característica principal es que deben estar relacionados con la presente investigación, debiendo de recopilarse con un instrumento de medición, a través del cual se obtendrá la información precisa y confiable (Hernández y Mendoza, 2018). Para el estudio fue considerado el Gerente y el jefe de Recursos Humanos, que aportó con la información valiosa, como cifras y procedimientos, ya que tienen directo contacto con los colaboradores del área administrativa, y las entrevistas a los trabajadores aportó información importante para el estudio.

### 3.6. Categorías y Subcategorías Apriorísticas

**Tabla 1**  
*Operacionalización de variables*

Categoría	Subcategoría	Indicador
C1. (problema) Rotación de personal	C.1.1 Factores internos	C1.1.1 Ascensos laborales
		C1.1.2 Traslado a otras áreas
	C.1.2 Factores Externos	C.1.3 Cese voluntario
		C.1.4 Despido

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

#### 3.7.1. Técnica

En el estudio se aplicó la técnica de la encuesta el cual está compuesto por un cuestionario o grupo de preguntas formuladas con la finalidad de recopilar información de los individuos involucrados en el estudio. Asimismo, la entrevista es una técnica que

está orientada en generar un vínculo directo con los participantes del estudio que son considerados una fuente de información. Con respecto a la encuesta, la entrevista también puede apoyarse en un cuestionario muy manejable, teniendo como objetivo recopilar información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizar la información de interés para el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La encuesta estuvo compuesta por preguntas cerradas, donde se formuló los datos importantes del estudio y estuvo dirigido al personal administrativo de la institución.

### **3.7.2. Instrumento**

En el estudio se aplicará la técnica de la encuesta el cual está compuesto por un cuestionario o grupo de preguntas formuladas con la finalidad de recopilar información de los individuos involucrados en el estudio. Asimismo, la entrevista es una técnica que está orientada en generar un vínculo directo con los participantes del estudio que son considerados una fuente de información. Con respecto a la encuesta, la entrevista también se apoyará en un cuestionario muy manejable, teniendo como objetivo recopilar información más espontánea y abierta. Durante la misma, se profundiza la información de interés para el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La encuesta estará compuesta por preguntas cerradas, donde se formulará los datos importantes del estudio y estuvo dirigido al personal administrativo de la institución.

### **3.7.3. Descripción**

Para la compilación de datos se aplicó el cuestionario, este es un grupo de preguntas realizadas para proporcionar la información necesaria y cumplir los objetivos de la investigación. Consiste en un plan formal para recopilar información necesaria y centrarse en el problema de investigación. Un diseño incorrecto recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable (Bernal, 2010).

Se entrevistó al gerente general, jefe de recursos humanos, y asistente administrativo del personal, la información ayudará con la investigación de la institución

gremial aportando datos importantes para el estudio. Los instrumentos pasaron por una revisión, para la validación, y revisión de los expertos de la universidad en conjunto con el asesor metodológico.

#### 3.7.4. Validación

El proceso de validación fue realizado a través del juicio de expertos, quienes verifican si el instrumento que se aplicó para la investigación, cumplió con medir aquello para lo cual fue creado. Los expertos corroboraron que las variables dimensiones e indicadores del instrumento del estudio guarden concordancia con los ítems, calculando la correlación entre una prueba y otra analizando los factores comunes. En ese sentido, la validez se refiere al sustento teórico, para ello se basa en pruebas estadísticas como el estudio factorial exploratorio y confirmatorio (Carhuanchó et al, 2019).

**Tabla 2:**

*Expertos que validaron el instrumento*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Carhuanchó Mendoza, Irma Milagros	Licenciada en Administración	Validado
Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Licenciado en Educación / Administración	Validado
Valdiviezo López, Raúl	Ejecutivo y gestor público en salud	Validado

**Tabla 3:**

*Expertos que validaron la propuesta*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Carhuanchó Mendoza, Irma Milagros	Licenciada en Administración	Validado
Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Licenciado en Educación / Administración	Validado
Valdiviezo López, Raúl	Ejecutivo y gestor público en salud	Validado

### 3.7.5. Confiabilidad

Cuando un instrumento analiza repetidamente la misma información del estudio, generando los mismos resultados, señalaremos que éste instrumento es confiable; es decir, se valida la medición, sin evidenciar cambio alguno en los datos, y buscando la exactitud de la medición del instrumento. (Hernández et al, 2014). La confiabilidad del cuestionario se realizó con la prueba de Alfa de Cronbach y se procesó utilizando el programa estadístico SPSS.

**Tabla 4:**

*Confiabilidad del cuestionario*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Carhuancho Mendoza, Irma Milagros	Licenciada en Administración	Validado
Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Licenciado en Educación / Administración	Validado
Valdiviezo López, Raúl	Ejecutivo y gestor público en salud	Validado

### 3.8. Procesamiento y análisis de datos

Los procesamientos que se utilizó en el presente estudio, se iniciarán realizando la comprobación del cuestionario a través de los jueces, luego se procedió a realizar una prueba piloto, aplicando las encuestas vía online para luego ejecutar la base de datos en el programa de Excel y en el software SPSS. De esta manera, se realizó la evaluación de la guía de entrevista, transcribiendo las respuestas en un Word y posteriormente ser aplicada en el Atlas ti, una vez tabulado los datos en el programa Excel y en el software SPSS, se obtuvo tablas y gráficos para un mejor desarrollo.

### 3.9. Aspectos éticos

Se tomaron en cuenta las consideraciones éticas para toda investigación, entre ellas participación voluntaria de los participantes, consentimiento informado, confidencialidad de los datos. Se respetará el derecho de autenticidad de libros, tesis, revistas, artículos, etc., tomando en cuenta las Normas APA séptima edición.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Descripción de resultados cuantitativos

**Tabla 5:**

*Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores internos*

ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 ¿Las oportunidades de ascenso que tiene la institución son satisfactorias?	10	12.5%	27	33.8%	12	15.0%	12	15.0%	19	23.8%
2 ¿La institución cuenta con alguna política de ascensos?	30	37.5%	9	11.3%	14	17.5%	11	13.8%	16	20.0%
3 ¿La información de rotar de puesto, fue recepcionado con anticipación?	15	18.8%	11	13.8%	21	26.3%	0	0.0%	33	41.3%
4 ¿Recibiste una capacitación previa antes de ocupar un nuevo puesto?	13	16.3%	0	0.0%	12	15.0%	30	37.5%	25	31.3%
5 ¿Te resulta difícil adaptarte a un nuevo puesto?	5	6.3%	28	35.0%	12	15.0%	20	25.0%	15	18.8%
6 ¿Recibió una adecuada entrega de cargo?	46	57.5%	15	18.8%	6	7.5%	2	2.5%	11	13.8%
7 ¿Dentro de sus funciones, considera que puede asumir otro cargo, y que están plenamente establecidos en el procedimiento?	44	55.0%	16	20.0%	6	7.5%	2	2.5%	12	15.0%
8 ¿Considera que ocupar un nuevo puesto, genera retrasos y quejas al usuario?	23	28.8%	32	40.0%	18	22.5%	6	7.5%	1	1.3%

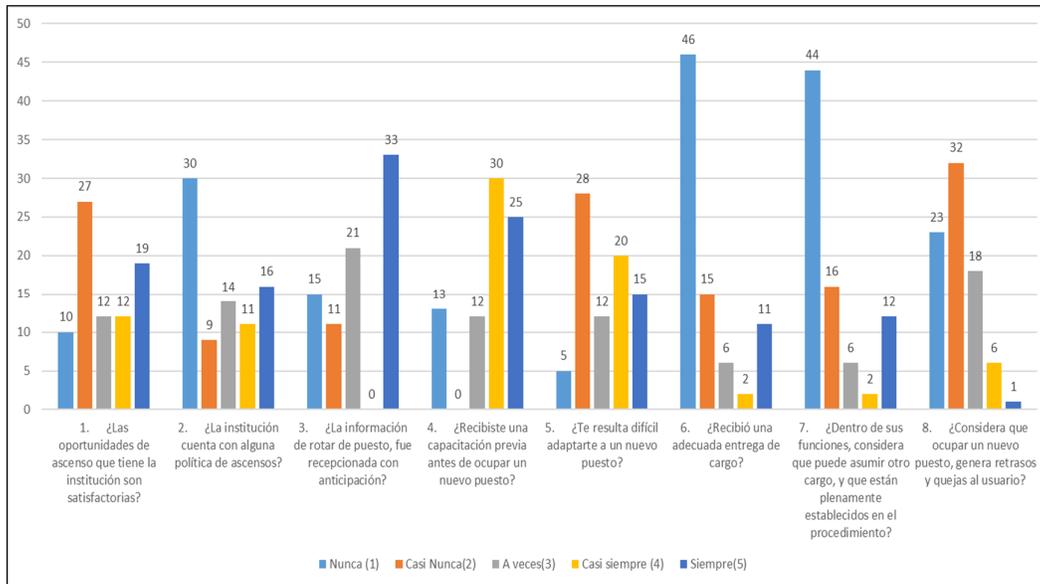


Figura 1: Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores internos

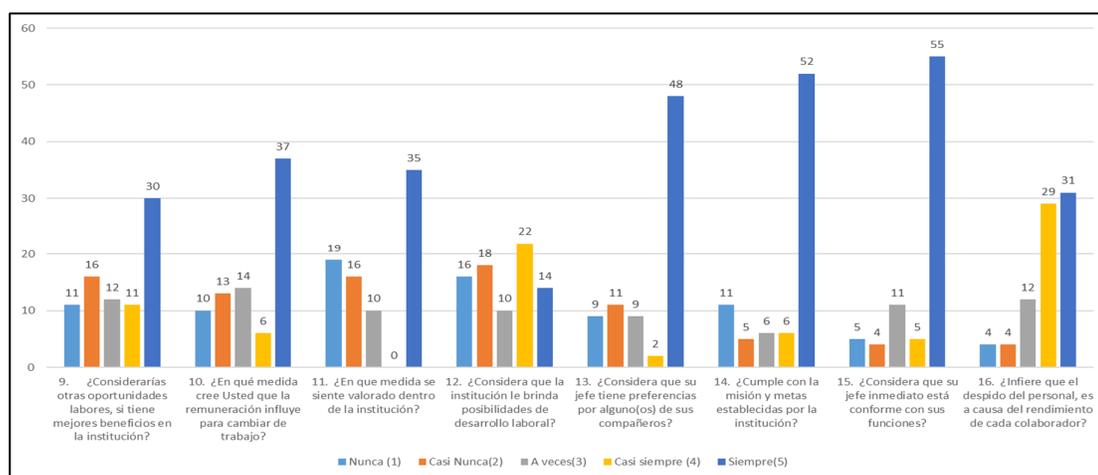
Según los datos obtenidos en las encuestas realizadas se puede reflejar en la tabla y figura que, con respecto a la primera pregunta, apreciamos que el mayor porcentaje de los encuestados, siendo este el 33.8%, casi nunca ha obtenido oportunidades de un ascenso satisfactorio dentro de la institución, debido a que los puestos son ocupados por la alta Dirección.

En la pregunta dos se refleja que 37,5% nunca ha contado con alguna política de ascenso, sin embargo, se apreció que el 41,3% considero que siempre han contado con información acerca de la rotación de puesto, asimismo la mayoría manifestó que, si han recibido una capacitación previa antes de ocupar un puesto de trabajo, por tal razón en la pregunta número cinco consideraron no sentirse casi nunca en una difícil posición al ocupar este nuevo puesto de trabajo.

Más de la mitad de los encuestados manifestaron que nunca ha recibido una adecuada entrega de cargo siendo está representada por el 57,5% de los empleados. Por otro parte el 55% apreció que nunca han contado dentro de sus funciones con asumir otro cargo establecido, por último, con respecto a la última pregunta perteneciente a la subcategoría de factores internos se encontró que el 40% considera que nunca han ocupado un nuevo puesto.

**Tabla 6:**  
Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores externos

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. ¿Considerarías otras oportunidades laborales, si tiene mejores beneficios en la institución?	11	13.8%	16	20.0%	12	15.0%	11	13.8%	30	37.5%
10. ¿En qué medida cree Usted que la remuneración influye para cambiar de trabajo?	10	12.5%	13	16.3%	14	17.5%	6	7.5%	37	46.3%
11. ¿En qué medida se siente valorado dentro de la institución?	19	23.8%	16	20.0%	10	12.5%	0	0.0%	35	43.8%
12. ¿Considera que la institución le brinda posibilidades de desarrollo laboral?	16	20.0%	18	22.5%	10	12.5%	22	27.5%	14	17.5%
13. ¿Considera que su jefe tiene preferencias por alguno(os) de sus compañeros?	9	11.3%	11	13.8%	9	11.3%	2	2.5%	48	60.0%
14. ¿Cumple con la misión y metas establecidas por la institución?	11	13.8%	5	6.3%	6	7.5%	6	7.5%	52	65.0%
15. ¿Considera que su jefe inmediato está conforme con sus funciones?	5	6.3%	4	5.0%	11	13.8%	5	6.3%	55	68.8%
16. ¿Infiere que el despido del personal, es a causa del rendimiento de cada colaborador?	4	5.0%	4	5.0%	12	15.0%	29	36.3%	31	38.8%



*Figura 2: Frecuencia y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría factores externos*

Según los datos obtenidos en las encuestas realizadas con respecto a la subcategoría factores externos, se puede reflejar en la tabla y figura que con respecto a la primera pregunta de la subcategoría apreciamos que el mayor porcentaje de los encuestados siendo este el 37.5% siempre ha considera otras oportunidades laborales se está fuese a tener mejores beneficios que en la que se encuentren, por otro lado, en la pregunta 10 se parecía que el 46,3% cree que la remuneración siempre influye en la necesidad del cambio de trabajo, a su vez, se apreció que el 43,8% considero sentirse siempre valorado dentro de la institución, sin embargo se encontró que los porcentajes estuvieron muy cercanos entre sí con respecto a la pregunta si consideran que la institución brinda posibilidades del desarrollo laboral, por otro lado, el 60% manifiesta que considera que el jefe tiene preferencias con respecto algunos compañeros de la institución.

Por otra parte, los encuestados manifestaron que siempre cumplen con las misiones y metas establecidas en la institución, como también manifestaron el 68,8% que el jefe inmediato se encuentra satisfecho con las funciones desarrolladas, por último, el mayor porcentaje de los encuestados 38,8% manifestó que los despidos siempre son causados por el rendimiento de cada colaborador.

## Medidas de frecuencia

**Tabla 7:**

*Pareto de las categorías en estudio.*

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
7. ¿Dentro de sus funciones, considera que puede asumir otro cargo, y que están plenamente establecidos en el procedimiento?	60	12.30%	12.30%	20%
6. ¿Recibió una adecuada entrega de cargo?	55	12.10%	24.40%	20%
2. ¿La institución cuenta con alguna política de ascensos?	44	11.09%	35.48%	20%
8. ¿Considera que ocupar un nuevo puesto, genera retrasos y quejas al usuario?	39	7.86%	43.35%	20%
1. ¿Las oportunidades de ascenso que tiene la institución son satisfactorias?	37	7.46%	50.81%	20%
11. ¿En qué medida se siente valorado dentro de la institución?	35	7.06%	57.86%	20%
12. ¿Considera que la institución le brinda posibilidades de desarrollo laboral?	34	6.85%	64.72%	20%
5. ¿Te resulta difícil adaptarte a un nuevo puesto?	33	6.65%	71.37%	20%
9. ¿Considerarías otras oportunidades labores, si tiene mejores beneficios en la institución?	27	5.44%	76.81%	20%
3. ¿La información de rotar de puesto, fue recepcionado con anticipación?	26	5.24%	82.06%	20%
10. ¿En qué medida cree Usted que la remuneración influye para cambiar de trabajo?	23	4.64%	86.69%	20%
13. ¿Considera que su jefe tiene preferencias por alguno(os) de sus compañeros?	20	4.03%	90.73%	20%
14. ¿Cumple con la misión y metas establecidas por la institución?	16	3.23%	93.95%	20%
4. ¿Recibiste una capacitación previa antes de ocupar un nuevo puesto?	13	2.62%	96.57%	20%
15. ¿Considera que su jefe inmediato está conforme con sus funciones?	9	1.81%	98.39%	20%
16. ¿Infiere que el despido del personal, es a causa del rendimiento de cada colaborador?	8	1.61%	100.00%	20%

### Interpretación:

Luego de haber realizado la encuesta, se consideran preguntas críticas a la número 7 ¿Dentro de sus funciones, considera que puede asumir otro cargo, y que están plenamente establecidos en el procedimiento?, según el análisis de Pareto un 12.30%, se obtiene como resultado que en la empresa no se evidencia capacitaciones que favorezcan a los trabajadores para asumir nuevos cargos además que no existen procedimientos que ayuden esta transición de puestos, por lo tanto, es necesario mejorar ese aspecto, para que

se pueda brindar a los trabajadores una capacitación plena que los ayude a asumir nuevas responsabilidades de esta manera puedan crecer en la empresa y así tenerlos motivados trabajando.

La siguiente pregunta crítica es la pregunta 6 ¿Recibió una adecuada entrega de cargo?; en la que se determinó, según el análisis de Pareto un 12.30% de punto crítico en base al 20%; en este punto se obtiene como resultado que existe una dificultad respecto a la rotación del personal ya que cuando cambian de puesto no reciben la orientación necesaria obteniendo una inadecuada entrega de cargos, por lo tanto, se tiene que realizar una no solo un adecuado traslado de áreas sino también una correcta entrega de cargos el nuevo personal debe estar debidamente preparado para asumir nuevas responsabilidades.

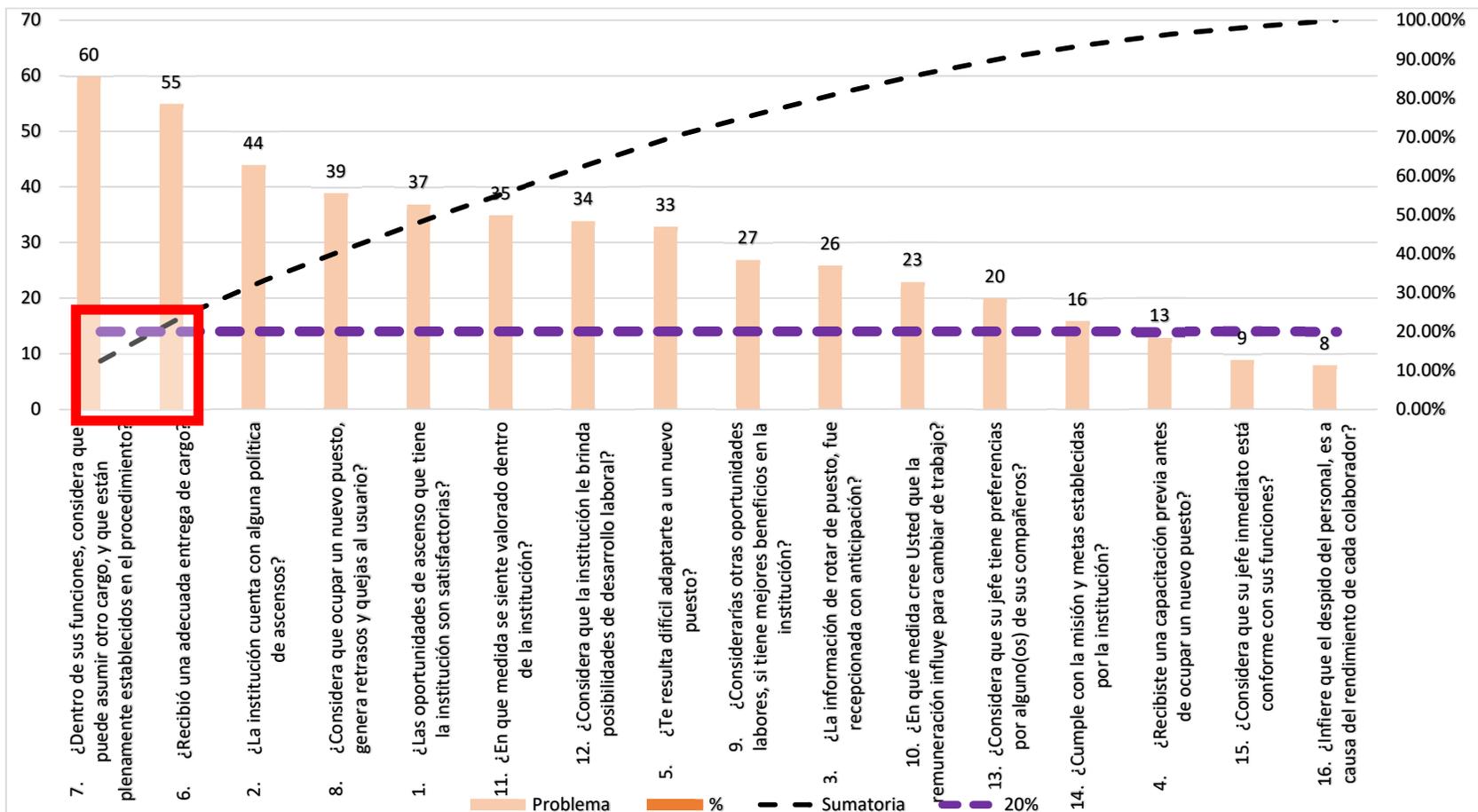


Figura 3: Pareto de la categoría Rotación de personal.

## 4.2. Descripción de resultados cualitativos

### Análisis cualitativo primera subcategoría

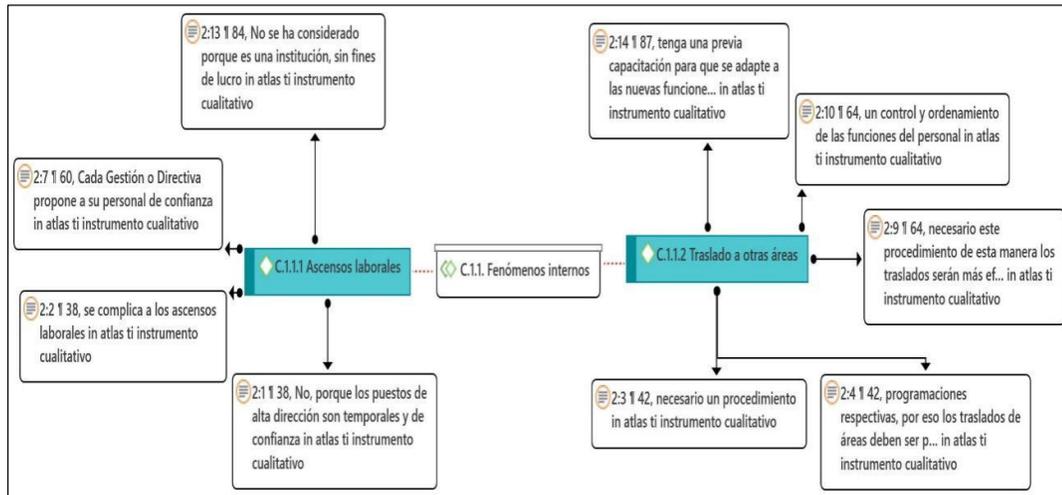


Figura 4: Análisis cualitativo de la subcategoría Fenómenos internos. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los fenómenos internos se sostiene de los indicadores: Ascensos laborales y traslado a otras áreas. Con respecto a los ascensos laborales, los entrevistados manifiestan que no encuentran muchos ascensos laborales ya que estos en su mayoría son por recomendaciones que ejerce la gestión o directiva proponiendo a personal de su confianza además que no se ha considerado por lo que es una institución sin fines de lucro, complicando a los ascensos laborales.

Mientras que, con respecto a los traslado a otras áreas, los entrevistados concuerdan con que es necesario la implementación de un procedimientos que favorezca estos traslados o rotación de personal deben ser programadas respectivamente para poder asumir los nuevos cargos que se les otorgue a los trabajadores, por lo que es necesario un control y ordenamiento de las funciones del personal, una manera de poder realizarlo es capacitando a su personal para la adaptación correcta de las funciones otorgadas.

## Análisis cualitativo segunda subcategoría

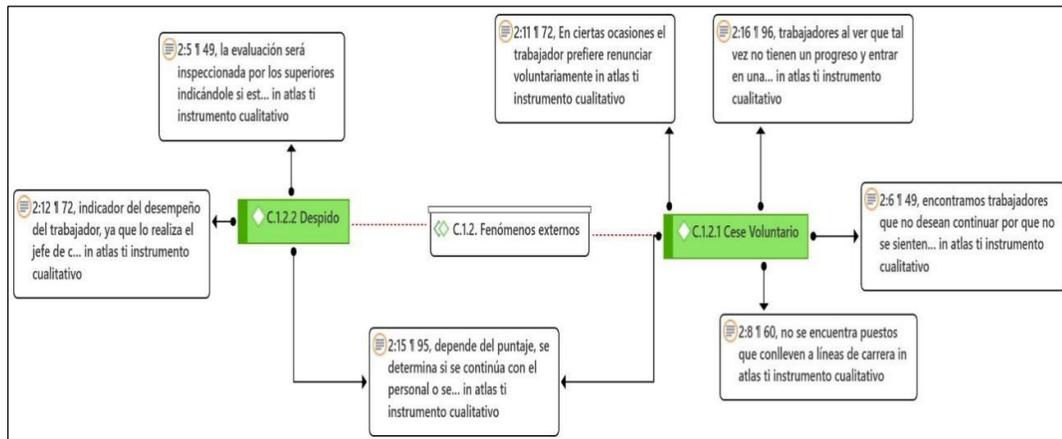


Figura 5: Análisis cualitativo de la subcategoría Fenómenos externos. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los fenómenos externos se sostiene de los indicadores: Cese voluntario y Despido. Con respecto al cese voluntario, los entrevistados manifiestan que en algunos casos no encuentran línea de carrera en los puestos que se les asigna por tal razón deciden no continuar con el trabajo ya que no encuentran motivación en su futuro prefiriendo dar un paso al costado ya que no ven un progreso estos resultados los obtienen de sus supervisores ya que se les hace una evaluación para medir el desempeño por ende al no encontrarse cómodos determinan realizar una búsqueda de otro empleo.

Los entrevistados rindieron declaraciones con respecto al indicador del Despido, este indicador se mide a través de la evaluación de desempeño que se realizan los supervisores, esta evaluación plasma un puntaje el cual determina si se continúa con el personal o se realiza una búsqueda de otro empleado que esté capacitado para el puesto.

## Análisis cualitativo categoría rotación de personal

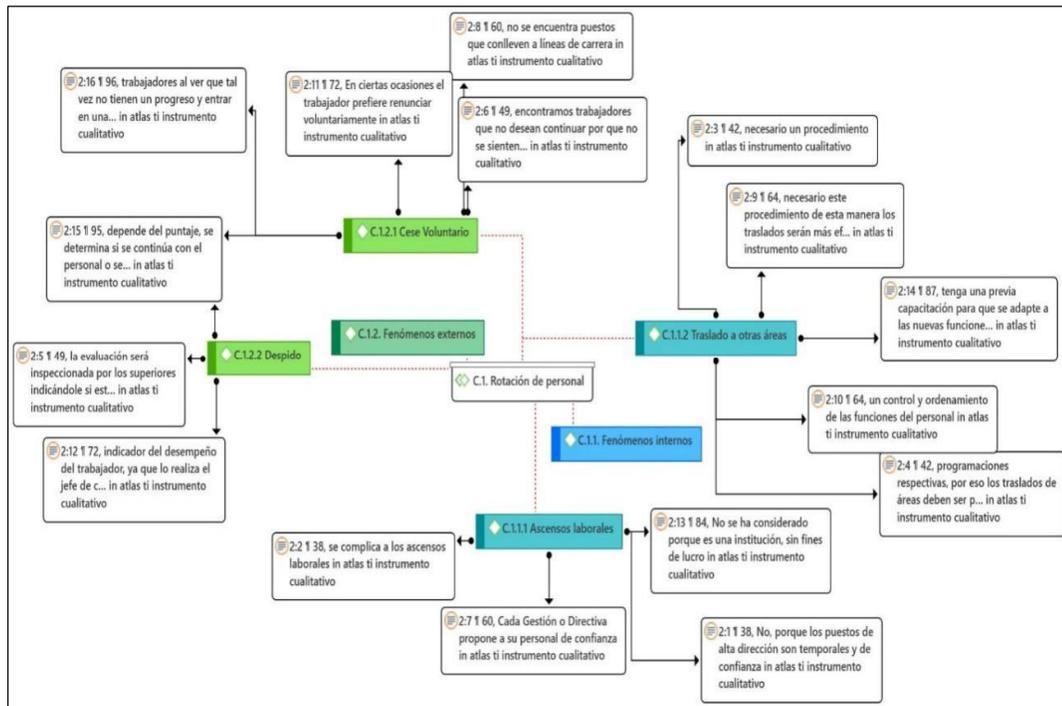


Figura 6: Análisis cualitativo. Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar las conexiones que se hacen entre las subcategorías frente a las respuestas de los entrevistados, evidenciando que la rotación de personal se divide entre los fenómenos externos los cuales comprende: Cese voluntario y despido; y los fenómenos internos integrado por: ascensos internos y traslados a otras áreas.

### 4.3. Diagnóstico

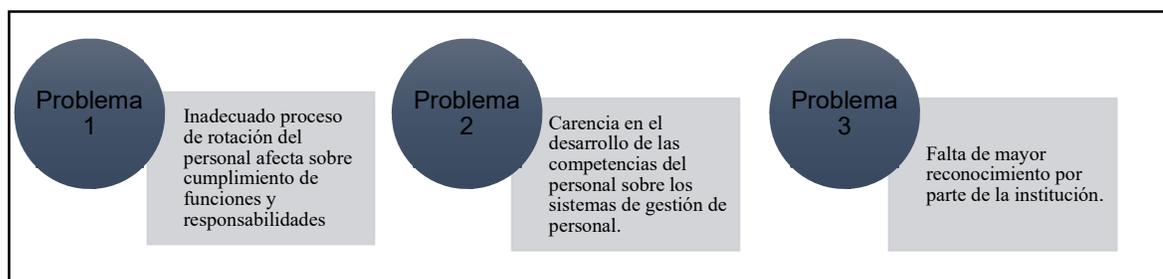
En la presente investigación se encontraron una serie de problemas tanto cuantitativos como cualitativos. Entre los problemas cuantitativos encontramos que no se comunica al trabajador sobre el traslado de puesto, existiendo a su vez la falta de un formato de procedimiento por ende se concluye que hay una inadecuada entrega de cargos.

Se observa también que el personal no está debidamente preparado para asumir nuevas responsabilidades, existiendo retrasos y quejas en los usuarios. Finalmente, existe una falta de capacitación previa para el personal que los ayude a asumir sus nuevas responsabilidades, obteniendo buenos resultados y encontrándose motivados con ello.

Con respecto a los problemas cualitativos, encontramos que el personal no puede ocupar puestos de mayor jerarquía debido a que estos son designados temporalmente a personas de confianza. Se evidencia a su vez que en la institución no hay un procedimiento adecuado para el control y ordenamiento del personal, ni una línea de carrera en los puestos asignados, haciendo que el personal se encuentre desmotivado y prefieran dar un paso al costado buscando otro empleo. Finalmente, cada personal debe pasar por un proceso de evaluación la cual es calificada por cada jefe de área determinando si continúan o no con el personal evaluado o deciden buscar una persona con más conocimiento en el área.

#### 4.4. Propuesta

##### 4.4.1. Priorización de los problemas



*Figura 7:* Priorización del problema

De acuerdo a los resultados de la investigación, se identificaron tres problemas en la institución, que pueden afectar el comportamiento y desempeño laboral de los trabajadores y repercute sobre la misma organización. El primer problema, es el inadecuado proceso de rotación del personal que afecta sobre un deficiente proceso de transferencia de cargos y traslados de puestos, esto es debido a que no existe un ordenamiento en los pasos que deben realizarse cuando el personal es rotado entre diversas áreas, afectando sobre sus nuevas responsabilidades y funciones.

El segundo problema, es la carencia en el desarrollo de las competencias del personal sobre los sistemas de gestión de personal, que le impide realizar eficientemente las actividades laborales y que le perjudica sobre el logro eficaz de los objetivos de la institución. Dicho problema se observa porque el personal no está capacitado para asumir

nuevas responsabilidades, la institución no le brinda oportunidades para realizar una promoción interna, de tal forma que coadyuve al desarrollo profesional del personal, la mayoría de las veces los directivos priorizan a personas de su confianza para asumir nuevos puestos, no teniendo la idoneidad y perfil para ocuparlos.

El tercer problema es el limitado reconocimiento que tiene la entidad para motivar al personal, debido a que no promueve ni brinda incentivos para el logro de objetivos, esto genera desmotivación e insatisfacción en el desempeño de su cargo, además que le impide que obtenga bienestar. Si los trabajadores reciben poco reconocimiento y están desmotivados, puede ocasionar que los procesos se lleven de manera inadecuada.

#### **4.4.2. Consolidación del problema**

En la institución gremial se observa dificultad en la rotación de puestos, debido a que no existe un procedimiento que facilite los traslados del personal. Asimismo, la comunicación no es brindada oportunamente al personal y el tiempo estimado de la entrega de cargo no es la adecuada. Por otro lado, es necesario es mejorar el desarrollo de las competencias del personal, para que logre más eficiencia y pueda alcanzar los objetivos de la institución, a través de una capacitación continua, que le permita obtener conocimientos y habilidades. Asimismo, se observa que la institución tiene al personal desmotivado y con falta de iniciativa, lo que genera insatisfacción en las labores que realiza, alcanzando un bajo nivel de su desempeño laboral y a la espera de otra oportunidad laboral.

#### **4.4.3. Fundamentos de la propuesta**

Los fundamentos de la propuesta para los problemas mencionados anteriormente son los siguientes:

**Teoría 1:** Teoría de March y Simón (1958) sugiere que la marcha voluntaria del individuo de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio.

**Teoría 2:** Teoría de Porter y Steers (1973), apunta hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir, cada sujeto

enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores, y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

**Teoría 3:** La teoría del desarrollo organizacional se enfoca en mejorar o cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de las organizaciones, para que esta pueda mejorar sus habilidades, los conocimientos y la efectividad de los colaboradores, esto también ayudará a que los trabajadores puedan adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, es por esto que esto nos ayudará a mejorar la relación entre colaboradores y personal administrativo y también el poder preparar a los trabajadores para los nuevos cambios que pueda tener la organización.

#### 4.4.4. Categoría solución

La gestión del personal de la Institución, debe de desarrollar una metodología para los procesos de transferencia de cargos y traslados de puestos, asimismo debe implementarse una guía para la planificación del sistema de capacitación, que facilite la ejecución de capacitaciones y a través de ella se oriente a mejorar el conocimiento y habilidades del personal, y ejecutar un plan de reconocimiento de incentivos y beneficios que le facilite alcanzar una mayor motivación y se incremente la satisfacción del personal. A continuación, se detallan las categorías de solución según objetivos:

#### **Objetivo 1: Proponer un plan de mejora de las capacidades del personal**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ENTREGABLE</b>
Objetivo 1:  Implementar procedimiento que mejore el proceso de transferencia de cargos y traslado de puestos.	Desarrollar una metodología para los procedimientos de transferencia de cargo y traslados de puesto.	Entregable 1:  Manual de Procedimiento de transferencia de cargo

*Cuadro 1:* Plan de actividades del objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

### **KPI 1**

$$\text{Nivel de actualización de procedimientos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades mejoradas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de actividades}}$$

*Cuadro 2:* Indicador primer objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

### **Objetivo 2: Mejorar los procesos de planificación de capacitación interna y externa.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ENTREGABLE</b>
Objetivo 2: Mejorar los procesos de planificación de capacitación interna y externa.	Implementar una guía para la planificación del actual sistema de capacitación del personal.	Entregable 2: Manual de procedimiento de capacitación del personal relacionado con la mejora del sistema de gestión.

*Cuadro 3:* Plan de actividades del objetivo 2. Fuente: Elaboración propia.

### **KPI 2**

$$\text{Nivel de personal capacitado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Personal capacitado} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de personal}}$$

*Cuadro 4:* Indicador segundo objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

### **Objetivo 3: Desarrollar acciones para mejorar el clima laboral**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ENTREGABLE</b>
Objetivo 3: Diseñar un plan de reconocimiento del personal.	Ejecutar el diseño del plan con la participación del personal	Entregable 3: Programa Incentivos y Beneficios

*Cuadro 5:* Plan de actividades del objetivo 3. Fuente: Elaboración propia.

**KPI 3**

$$\text{Nivel de Bienestar} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal satisfechos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de personal}}$$

*Cuadro 6:* Indicador tercer objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.5. Direccionalidad de la propuesta

**Tabla 8:**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta*

PROBLEMAS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN					
<ol style="list-style-type: none"> <li>Inadecuado proceso de transferencia de cargo y traslados de puestos, debido a una deficiente comunicación oportuna.</li> <li>Carencia en el desarrollo de las competencias del personal sobre los sistemas de gestión de personal.</li> <li>Falta de mayor reconocimiento por parte de la institución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una metodología para los procedimientos de transferencia de cargo y traslados de puesto.</li> <li>Implementar una guía para la planificación del actual sistema de capacitación del personal.</li> <li>Ejecutar el diseño del plan con la participación del personal</li> </ol>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES S1</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>KPI</b>	<b>ENTREGABLE</b>
	Actividad	Periodo		Ingresos	Egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Procedimiento de transferencia de cargo</li> </ul>
	Diagnosticar los procesos de rotación.	Inicio: 1 Mayo 2021 Fin: 31 Mayo 2021				
	Diseñar y elaborar el procedimiento	Inicio: 1 Junio 2021 Fin: 15 junio 2021			S/ 500.00	
Implementar el procedimiento	Inicio: 15 junio 2021 Fin: 30 junio 2021					
<ol style="list-style-type: none"> <li>Implementar procedimiento que mejore el proceso de transferencia de cargos y traslado de puestos.</li> <li>Mejorar los procesos de planificación de capacitación interna y externa.</li> <li>Diseñar un plan de reconocimiento del personal.</li> </ol>	<b>ACTIVIDADES S2</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>KPI</b>	<b>ENTREGABLE</b>
	Actividad	Periodo		Ingresos	Egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de procedimiento de capacitación del personal relacionado con la mejora del sistema de gestión.</li> </ul>
	Elaborar plan de capacitación de la atención de usuarios	Inicio: 01 de julio 2021 Fin: 15 de julio 2021				
	Desarrollar la capacitación	Inicio: 01 de agosto 2021 Fin: 15 de agosto 2021			S/ 300.00	
Evaluar resultados de mejora de proceso de atención	Inicio: 01 de Set 2021 Fin: 15 de Set 2021					
<b>CATEGORÍA SOLUCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES S3</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>KPI</b>	<b>ENTREGABLE</b>
	Actividad	Periodo		Ingresos	Egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Incentivos y beneficios</li> </ul>
	Definir objetivos	Inicio: Julio 2021 Fin: Julio 2021				
	Identificar los incentivos que motivarán a cada personal	Inicio: Ago 2021 Fin: Ago 2021			S/ 500.00	
Implementar programa que cumpla con los objetivos	Inicio: Set 2021 Fin: Set 2021					
<b>IMPACTO</b>						
Incrementar la productividad del personal con mejoras de los procesos de gestión						

#### **4.4.6. Entregable 1**

El primer entregable consiste en proponer un plan de capacitación, para buscar fortalecer y dotar de una mayor especialización del personal contratado administrativo, que le permita recibir nuevos conocimientos y habilidades en el desempeño de sus puestos relacionados con habilidades gerenciales, gestión de procesos, mejora continua, entre otros temas, así como a cumplir eficientemente con sus actividades que realiza el personal, siempre que estas se orienten a facilitarle alcanzar las metas y resultados que espera la Institución. (Anexo 2)

#### **4.4.7. Entregable 2**

El segundo entregable consiste en elaborar una Guía de Plan de Desarrollo para el personal contratado administrativo con una propuesta de acciones a realizar por parte de la Oficina de Recursos Humanos, a fin que la ejecute en un lapso de tiempo. Cabe señalar, que dicha oficina debe orientarse a un enfoque a largo plazo, que implique desarrollar un aprendizaje permanente del trabajador, buscando incrementar su rendimiento o productividad, en función de los objetivos estratégicos de la Institución. (Anexo 3)

#### **4.4.8. Entregable 3**

El tercer entregable consiste en elaborar una Plan de Acción de Mejora del Clima Organizacional del personal contratado que busque motivar al trabajador y le brinde capacidades para tener iniciativas y se obtenga como resultado su satisfacción laboral. La Oficina de Recursos Humanos de la Institución, debe trabajar para mejorar la percepción de sus colaboradores, promoviendo un clima de confianza y mayor compromiso en la formación, por parte de la entidad y del propio trabajador. (Anexo 4)

#### **4.5. Discusión**

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que existe una dificultad respecto a la rotación del personal ya que cuando cambian de puesto no reciben la orientación necesaria obteniendo una inadecuada entrega de cargos, por lo tanto, se tiene que realizar una no solo un adecuado traslado de áreas sino también una correcta entrega de cargos el nuevo personal debe estar debidamente preparado para asumir nuevas responsabilidades, respondiendo al objetivo trazado proponer un plan de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial,

Lima 2021. En el cual Meneses (2019) llegó a la conclusión que el principal problema que afronta la empresa es la retención de personal, es por esta razón que deben interesarse en los trabajadores adquiriendo las necesidades que puedan aportar con sus actividades y brindarles incentivos que probablemente atraerá de manera positiva con los cambios tecnológicos que ha traído consigo la globalización, demostrándose que existe coincidencia entre los resultados obtenidos y los resultados del autor mencionado.

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que en la empresa no se evidencia capacitaciones que favorezcan a los trabajadores para asumir nuevos cargos además que no existen procedimientos que ayuden esta transición de puestos, por lo tanto, es necesario mejorar ese aspecto, para que se pueda brindar a los trabajadores una capacitación plena que los ayude a asumir nuevas responsabilidades de esta manera puedan crecer en la empresa y así tenerlos motivados trabajando, respondiendo al objetivo trazado analizar e identificar las principales causas de la alta rotación del personal en una institución gremial, Lima 2021. En el cual Rubio y Villagrán (2017) llegaron a la conclusión de que el comportamiento se ve afectado por la rotación del personal que se origina, conllevando a un bajo desempeño de los trabajadores, por tal razón es necesario desarrollar un plan de acción, demostrándose que existe coincidencia entre los resultados obtenidos y los resultados de los autores mencionados.

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que no se comunica al trabajador sobre el traslado de puesto, existiendo a su vez la falta de un formato de procedimiento por ende se concluye que hay una inadecuada entrega de cargos. Se observa también que el personal no está debidamente preparado para asumir nuevas responsabilidades, existiendo retrasos y quejas en los usuarios. Finalmente, existe una falta de capacitación previa para el personal que los ayude a asumir sus nuevas responsabilidades, respondiendo al objetivo trazado identificar los factores que inciden en la alta rotación del personal en una institución gremial, Lima 2021. En el cual De la Cruz, Obregón, y Guastumal (2018) según los resultados obtenidos el mayor impacto que tiene la rotación del personal, son los retiros por terminación de contrato lo cual causa un retiro voluntario de asociados afectando directamente el capital social. Por

otro lado, demostrándose que existe coincidencia entre los resultados obtenidos y los resultados de los autores mencionados.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.4. Conclusiones

**Primera** : Se concluye que existe una dificultad respecto a la rotación de personal ya que cuando cambian de puesto no reciben la orientación necesaria obteniendo una inadecuada entrega de cargos.

**Segunda** : Se concluye que no se evidencia capacitaciones que favorezcan a los trabajadores para asumir nuevos cargos además que no existen procedimientos que ayuden esta transición de puestos.

**Tercera** : No se comunica al trabajador sobre el traslado de puesto, existiendo a su vez la falta de un formato de procedimiento por ende se concluye que hay una inadecuada entrega de cargos

### 5.5. Recomendaciones

**Primera** : Es recomendable que se realice una no solo un adecuado traslado de áreas sino también una correcta entrega de cargos el nuevo personal debe estar debidamente preparado para asumir nuevas responsabilidades.

**Segunda** : Es necesario una mejora para que se pueda brindar a los trabajadores una capacitación plena que los ayude a asumir nuevas responsabilidades de esta manera puedan crecer en la institución y así se encuentren motivados trabajando.

**Tercera** : Se recomienda que se establezca un programa anual o semestral de capacitación a través de cursos que ayuden a las personas a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo y ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que desempeña.

## REFERENCIAS

- Arias, J., Villasís, M., Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. México: Revista Alergia.
- Becerra, C. (2018). *Rotación de personal y productividad en un área de una empresa de servicios logísticos en la región Callao, 2018* (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica* (tesis de grado) Universidad de Chile, Chile.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera edición ed.). *La Sabana, Colombia: Pearson*.
- Borjas, Y. (2016). *Análisis de rotación de personal en una organización comercializadora de alimentos* (tesis de grado). Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey, México.
- Calcina, M. y Huachani, Z. (2019). *Relación entre la administración de la fuerza de ventas y la intención de rotación de personal de la empresa Buro Principal Partners SAC - Unidad Consumo tercerizada de una entidad financiera no bancaria, Arequipa 2018* (tesis de grado). Universidad Tecnológica del Perú. Arequipa, Perú.
- Callan, A., Gonzales, K., y López, G. (2019). *Plan de mejora para retener al personal operativo de una cadena de supermercados* (tesis de maestría) Universidad del Pacífico, Perú.
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerrero, M. & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador, Guayaquil: UIDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>.
- Castillo, J. (2006). *Personnel Management A focus on quality*. ECOE Ediciones.
- Castillo, M. (2017). *Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa Nexos S.A.C.* (Tesis de Maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: *McGraw Hill*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

- Cusacani, N. (2017). *Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur SA Tacna, período noviembre 2015–abril 2016*. (Tesis para optar el grado de ingeniero de la producción y administración). Universidad Privada de Tacna, Perú
- De Barrera, H. (2010). Metodología de la Investigación. *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia, Cuarta Edición, Quirón Ediciones, Colombia*.
- De la Cruz, P. Obregón, Y. y Guastumal, M. (2018). *Propuesta para el mejoramiento del impacto que tiene la rotación del personal del colegio en el fondo de empleados del colegio Lacordaire* (tesis de maestría) Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia
- Dhaka, Bangladesh - OIT. (2017). *Menor rotación de personal, mayores beneficios para los empleadores y para los trabajadores*. Obtenido de: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS\\_578734/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_578734/lang--es/index.htm)
- Diario Gestión. (2016). Día del Trabajo: Conozca los diez problemas laborales que enfrentan los peruanos. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/dia-conozca-diez-problemas-laboralesenfrentan-peruanos-14594>
- ESAN (2020). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?* Lima, Perú.
- Espinoza, M. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón* (tesis de grado). Universidad EAN. Cartagena, Colombia.
- Fernández, Y. (2013). *Causas de la fluctuación laboral en la empresa constructora de obras para el turismo (ECOT) Cayo Santa María*. Cayo Santa María: Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Ferrer, J. (2020). *Relación entre rotación de personal y rendimiento laboral en los auxiliares de almacén de Apm Terminals, Lima 2020*. (Tesis de Grado). Universidad de San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.

- Flores, R. & Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65-99. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial UNIVALLE.
- García, R., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. México: EUMED. Recuperado de: [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacion.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacion.html)
- Gestión. (19 de septiembre del 2019). *¿Por qué la rotación laboral de los millennials es buena?, según Mercer*. Lima, Perú. Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/rotacion-laboral-millennials-buena-mercer-245533-noticia/>
- González, C. Gutiérrez, M. y Calderón, D. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. *Libre Empresa*, 15(1), 91-102.
- Guzmán, P. y Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas* (tesis de grado) Universidad de Chile, Chile.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L., (2014). *Metodología de la investigación— Sexta edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA DE CVCP, 1376*.
- Hernández, S.; Cruz, Z.; Meza, M. y Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*. Bolivia: Ecorfan.
- Hernández, Y.; Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social* Vol. 18. 837-863.

- Hirache, Y. (2018). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de lima, 2016 – 2017* (tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Huapaya, G. & Rivera, A. (2020). *Análisis de la alta rotación del personal operativo en una empresa del rubro entretenimiento en el año 2018* (Tesis de Grado). Universidad Privada del Norte. Lima-Perú.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación, guía para una comprensión holística de la ciencia*. Bogotá: Ediciones Quirón.
- Larrea, C. (2021). *Estrategias de rotación de personal gerencial para los procesos de gestión administrativa en una institución de salud de Lambayeque* (tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Lezcano, E. (2020). *Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020* (tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Lizbeth, F., Cano, J., Emperatriz, A., Curi, T., & Lara, M. R. (2017). *Determinantes de la Morosidad en el Sistema Bancario en una Economía Dolarizada: El caso del Perú 56 durante el período 2005 - 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Retrieved from [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2723/1/2017\\_Jaramillo\\_Determinante-sde-la-morosidad.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2723/1/2017_Jaramillo_Determinante-sde-la-morosidad.pdf)
- Mariño, J. (2019). *Compromiso organizacional y su influencia en la intención de rotación de personal en las cadenas de venta de una empresa de telefonía en la Región Norte año 2018* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Mayo, E., Lewin, K., & Parker, M. (1932). *Gestipolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Mejía, A., Cortes, B., y Valdez, P. (2018). Incidencia de la rotación del personal dentro de la empresa Soria S.A. Bodega Actopan. *DIVULGARE Boletín Científico De La Escuela Superior De Actopan*, 5(10).

- Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal* (tesis de grado) Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
- Mobley, W. (1977) Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237-248.
- Organización Mundial del Trabajo. (2019). Rotación ocupacional e informalidad laboral: El caso de los trabajadores independientes en América Latina. *OIT Cono Sur - Informes Técnicos / 10 Roxana Maurizio. OIT para el Cono Sur, 24.07.2019.*
- Paredes, M. (2011). Rotación de Personal en una empresa de calzado. Guatemala: Universidad Panamericana.
- Revista Forbes. (2019). *Rotación de personal: cinco tips para reducirla*. México.
- Ricardo, J. (2019). *Propuesta de plan de rotación de personal para su eficiente desempeño laboral en el gobierno autónomo descentralizado Del cantón la libertad Del año 2018* (tesis de grado) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Bolivia.
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Rubio, J. y Villagrán, D. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la Corporación Fiales* (tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Rupaylla, Q., y Felix, F. (2021). *La rotación del personal y la productividad en la empresa Inversiones Jalisco SAC, en el año 2020* (tesis de maestría) Universidad Peruana de las Américas, Perú.
- Sánchez, J. (2013). *Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado*. México: Práctica docente.
- Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

- Tamayo, T., y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Tarazona, J. (2019). Rotación de jefas y jefes de recursos humanos en las entidades públicas. Lima - Perú: Autoridad Nacional de Servicio Civil.
- Tomasello, M. (2017). *Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria*. (tesis de maestría) Universidad de Chile, Chile.
- Urbina, C. (2019). *Clima laboral y rotación del personal del programa de formación general de una Universidad Privada de Trujillo*. (Tesis de Maestría). Universidad Privada del Norte. Trujillo-Perú.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Título:** Propuesta de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Rotación de personal				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿De qué manera se puede reducir los índices de rotación de personal en una Institución gremial en Lima, 2021?	Formular una propuesta para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, Lima 2021.	Factores internos	Ascensos laborales	1-2	Likert	Ordinal
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		Traslado a otras áreas	3-4	Likert	Ordinal
¿Cuáles son las causas por el cual el personal presenta una alta rotación en una Institución gremial en Lima, 2021?	Analizar e identificar las principales causas de la alta rotación del personal en una institución gremial, Lima 2021.	Factores Externos	Cese voluntario	5-6	Likert	Ordinal
¿Cuáles son los problemas que inciden en la alta rotación del personal en una Institución gremial en Lima, 2021	Determinar los problemas que inciden en la alta rotación del personal en una institución gremial, Lima 2021.		Despido	7-8	Likert	Ordinal

## Anexo 2: Entregable 1

### PROCEDIMIENTO PARA LA TRANSFERENCIA DE CARGO

#### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la Transferencia de Cargo en caso de Cese o Rotación de los Trabajadores que ocupen los puestos existentes en el CIP-CDLima.

#### 2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas y puestos existentes del CIP - CDLima.

#### 3. DEFINICIONES

**3.1. Jefe de área:** Persona responsable administrativamente de un área.

**3.2. RRHH:** Órgano funcional encargado de administrar las áreas del CIP - CDLima.

**3.3. Personal Nuevo o Rotado:** Persona que asume el cargo o nuevo cargo, que acepta y confirma el correcto traslado del cargo.

#### 4. RESPONSABILIDADES

El área de RRHH y el jefe de área, es responsable de la correcta transferencia de cargo de los puestos que administra.

✓ Si se trata de un **CESE**, el área de RRHH y el jefe de área deberá asegurarse que quien está cesando haya transferido correctamente el cargo.

✓ En caso de **ROTACIÓN**, el área de RRHH y el jefe del área donde se encuentra el trabajador que está rotando deberá asegurarse que este le haya transferido correctamente el cargo a quien lo reemplazará.

## **5. DESARROLLO**

### **5.1. CONSIDERACIONES GENERALES**

#### **TRANSFERENCIA DE CARGO EN CASO DE CESE:**

- a. El área de Recursos Humanos, designará a la persona que reemplazará al trabajador que está cesando con un tiempo prudente (mínimo 15 días), considerando la fecha de dicho cese.
- b. El jefe de área y RRHH deberá reunir a ambos trabajadores para que realicen la transferencia con toda la información.
- c. El jefe de área entregará el formato F-82-18 Transferencia de Cargo donde detalla todos los puntos necesarios a conocer y transferir.
- d. Durante la transferencia de cargo se irán llenando cada uno de los campos, al final quien está recibiendo el cargo y quien lo está dejando deberá firmar como señal de conformidad y entendimiento. El tiempo máximo para esto debe ser como máximo 2 días.
- e. El jefe de área deberá asegurarse que efectivamente cada uno de los puntos establecidos en el formato Transferencia de Cargo, haya sido entregado y comprendido correctamente, el cómo, ya queda a criterio.
- f. El jefe de área debe gestionar que las tareas y proyectos que quedaron pendientes se lleven a cabo por el nuevo trabajador, dentro del tiempo establecido según sea el caso.
- g. El área de Recursos Humanos informará al área de Informática cuando haya una rotación o cese para la modificación y/o bloqueo de los accesos concedidos a los activos de información.

## 6. REGISTROS

6.1 Transferencia de Cargo

F-

82-18

## 7. ANEXOS

**No aplica.**

### **Anexo 3: Entregable 2**

#### 1. OBJETIVO

Establecer las actividades que generen el desarrollo de las competencias del personal y la toma de conciencia con respecto a los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 y Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016 contribuyendo así de manera directa al logro de los objetivos de la organización.

#### 2. ALCANCE

Aplica desde la identificación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación de la eficacia de la capacitación brindada.

#### 3. DEFINICIONES

**3.1. Necesidad de Capacitación:** Necesidad del empleado en ampliar su nivel de habilidad y actitud para cumplir mejor con el requerimiento del puesto las funciones que le han sido o serán asignadas dentro de la organización.

**3.2. Participante:** Todo trabajador que haya cumplido su período de prueba y presente una necesidad de capacitación o trabajadores que *el CIP-* CDLima considere necesario capacitar y que el jefe del área justifique debidamente ante el Jefe de Recursos Humanos.

- 3.3. **Instituciones:** Entidades proveedoras de Capacitación.
- 3.4. **Programa de Capacitación:** Documento oficial de la institución que contiene la relación de actividades, el cronograma y presupuesto para la capacitación del personal de la organización recomendadas por las Áreas/Gerencia para atender las necesidades detectadas que se ejecutarán en el periodo de un año.
- 3.5. **Capacitación interna:** Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje impartido por personal propio del *CIP-CD* Lima
- 3.6. **Capacitación externa:** Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje impartido por personal externo al *CIP-CD*Lima, el cual incluye capacitaciones solicitadas por las áreas y las propuestas por el área de RR.HH.
- 3.7. **Toma de Conciencia:** Es un proceso donde el personal de la organización y socios de negocio interiorizan conceptos básicos y fundamentales con respecto a los Sistemas de Gestión.

#### 4. **DOCUMENTOS ASOCIADOS**

- 4.1. Ley de productividad y competitividad laboral (DL 728) Título III, art. 84°, 85° y 86°
- 4.2. Perfil de Puesto
- 4.3. Procedimiento Gestión de Riesgos y Oportunidades P-02-06

#### 5. **DESARROLLO**

##### 5.1. **CONSIDERACIONES GENERALES**

- 5.1.1 En caso sea necesario capacitar a todo el personal del área, se debe realizar la programación respectiva en el horizonte de tiempo apropiado, de tal forma que al final de la programación, todos los involucrados hayan sido capacitados.

- 5.1.2** El Gerente / jefe de Área puede seleccionar a uno o más integrantes del área para la asistencia al curso, quien(es) será(n) responsable(s) de capacitar a los demás involucrados identificados (curso in house). Esto último se realizará bajo responsabilidad del Gerente /jefe de área previa coordinación con el Jefe de Recursos Humanos.
- 5.1.3** Para la identificación de las necesidades de capacitación se tienen como fuentes:
- a. Información proporcionada por las Áreas / Gerencia.
  - b. Cursos programados el año anterior y no ejecutados por alguna razón.
  - c. Información proporcionada por Recursos Humanos acerca de las últimas tendencias en Programas de Capacitación.
  - d. Requerimientos adicionales detectados durante el año por el Gerente /jefes de las diferentes áreas en coordinación con el jefe de RRHH.
  - e. La Gestión del Riesgo en el SIG
  - f. Posibles no conformidades en los procesos del SIG.
- 5.1.4** El área de Recursos Humanos centraliza la información proporcionada por cada una de las fuentes antes mencionadas, y elabora el Programa Anual de Capacitación y toma de conciencia. Esta información se elabora durante el último trimestre del año en curso.
- 5.1.5** Para la capacitación interna, el Jefe de Recursos Humanos debe coordinar con el expositor la información necesaria para el dictado del curso (temario, modalidad de enseñanza, evaluación, número de participantes, fechas, lugar y cualquier otra información que se considere relevante).

**5.1.6** El Gerente y el Jefe de Recursos Humanos *verifican* a fin de aprobar la Solicitud de Capacitación externa los siguientes criterios:

- a. Programa Anual de Capacitación
- b. Presupuesto asignado para el área
- c. Costo del curso
- d. Relación del tema a seguir con las tareas y/o objetivos del trabajador
- e. Frecuencia de cursos al que asiste el trabajador
- f. Verificación de asistencia a un curso similar el año anterior
- g. Cantidad de personas que asisten con el participante
- h. Si aprobó o desaprobó programas anteriormente cursados

**5.1.7** Al término de la capacitación, el trabajador capacitado debe entregar a RRHH:

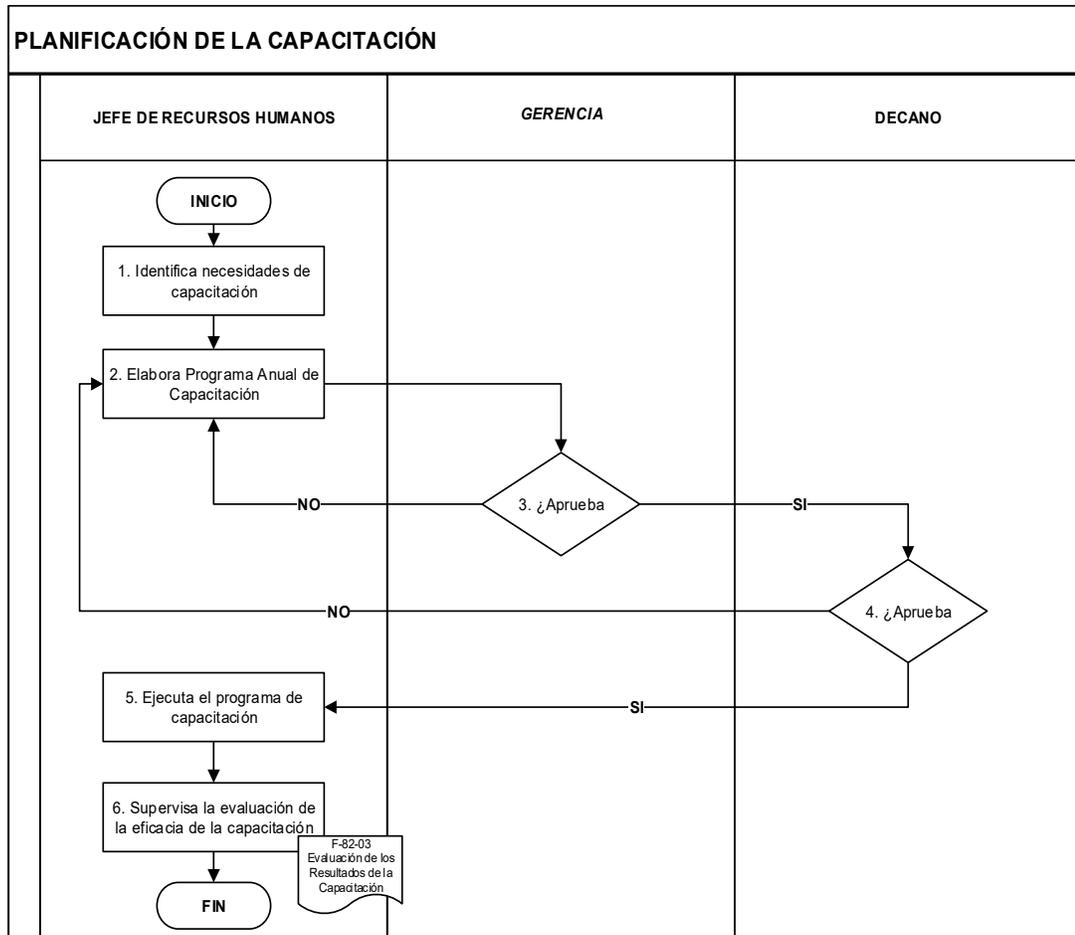
- a. Copia del certificado/constancia
- b. Copia del material
- c. Encuesta de Evaluación de la Capacitación (F-82-02)
- d. Informe de la capacitación, en caso que sea la capacitación mayor a un mes de duración.

**5.1.8** Para la evaluación de los resultados de la capacitación, El jefe de recursos humanos luego de un tiempo aproximado de 3 meses o más, entrega a la Jefatura y/o Gerencia el F-82-03: Evaluación de los Resultados de la Capacitación, para evaluar la eficacia de la capacitación. El formato debidamente llenado, debe ser devuelto a RRHH para su archivo.

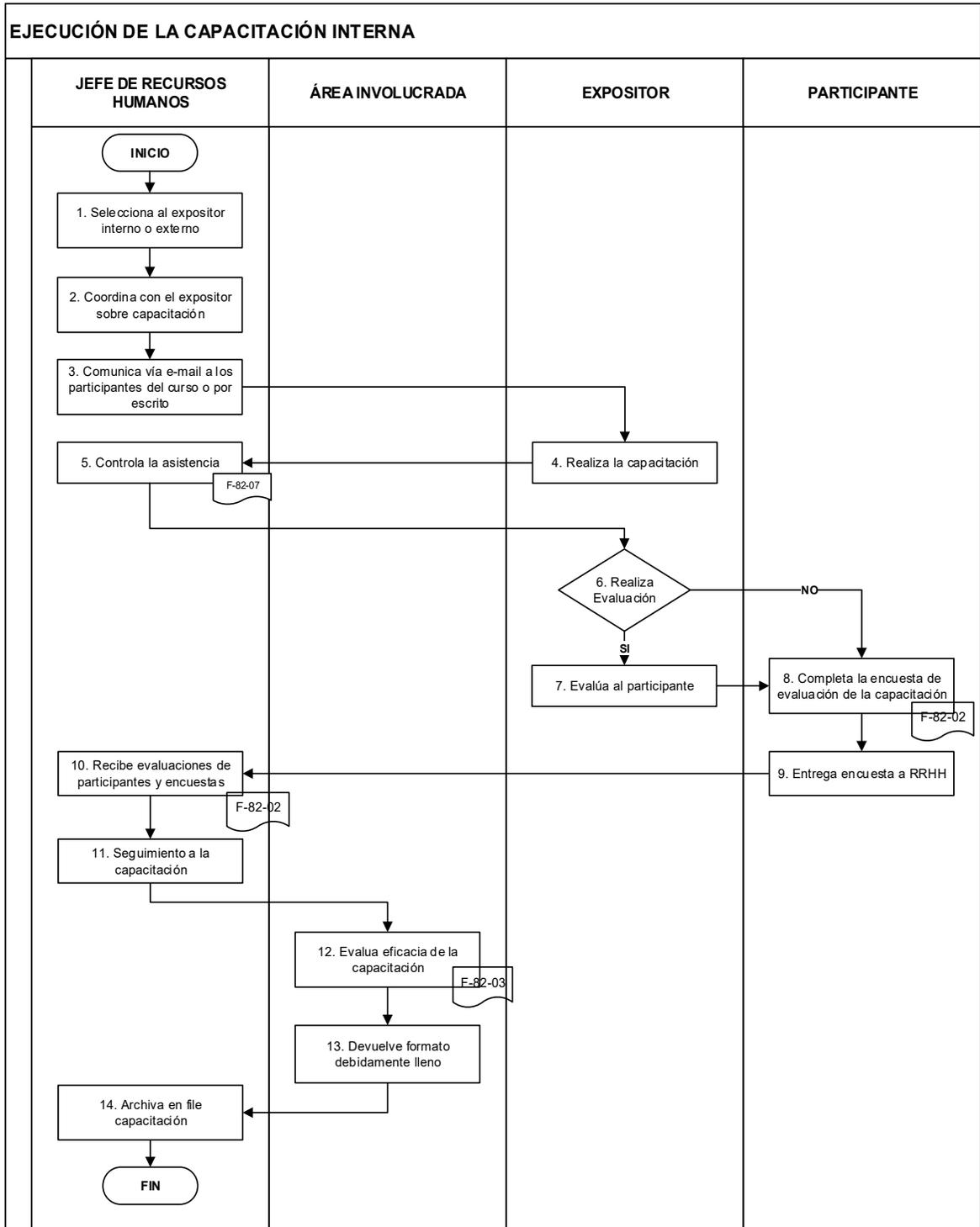
- 5.1.9** El jefe de RRHH debe incluir en el programa de capacitaciones actividades referente a la toma de conciencia del personal y de socios de negocios referente a temas del Sistema de Gestión Antisoborno como, por ejemplo: temas relacionados a los valores, principios, ética, transparencia, cumplimiento, etc.
- 5.1.10** En el caso de la toma de conciencia al personal del *CIP-CDL*, el responsable de gestionar las actividades es el área de RRHH en coordinación con la Función de cumplimiento y el área SIG
- 5.1.11** En el caso de la toma de conciencia a los Socios de Negocios del *CIP-CDL*, el responsable de gestionar las actividades es el dueño de proceso según el Alcance del SGAS, en coordinación con la Función de cumplimiento y el área SIG

## 5.2. DESARROLLO

### 5.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



## 1.1.1 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN INTERNA





## **Anexo 4: Entregable 3**

### **POLÍTICA DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS**

#### **1.1.1. Objetivos generales**

Mejorar la motivación de los trabajadores de la institución.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

Diseñar un programa de incentivos no económicos para los trabajadores de la institución.

Diseñar un programa de incentivos económicos para los trabajadores de la institución.

Proporcionar a la institución la propuesta elaborada.

#### **1.1.3. Principios que fundamentan el Plan de Incentivos**

1. Humanización del trabajo: Brindar la oportunidad a los servidores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.
2. Equidad y justicia: Promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar la motivación de los trabajadores.
3. Sinergia: todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los servidores como al Molino.
4. Objetividad y transparencia: definición y divulgación entre todos los servidores de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
5. Coherencia: la institución deberá cumplir con lo establecido en el programa de Incentivos.

6. Articulación: los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como espirituales de los servidores.

#### **1.1.4. Condiciones:**

Todo trabajador podrá recibir los incentivos laborales mencionados en el presente programa, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

a. No haber sido sancionado disciplinariamente durante el tiempo que viene laborando en la institución. No obstante, el ser sancionado disciplinariamente se constituye en causal de exclusión del mismo.

#### **Condiciones que exige la aplicación de este Programa de Incentivos por desempeño en nivel sobresaliente:**

Para que el Programa de Incentivos cumpla con sus objetivos, existen condiciones previas que deben cumplir todos los servidores, administradora y servidores con personal a cargo y la institución como entidad.

1. Concepción de la calificación de servicios y del proceso de evaluación del desempeño como un instrumento de gestión.
2. Directivos que efectúen seguimientos a los procesos adelantados y retroalimentación permanente al desempeño de los servidores a su cargo, facilitando el mejoramiento continuo.
3. Servidores dispuestos a tener un autocontrol sobre su propio desempeño a través de mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos.

### **1.1.5. Responsable del programa de incentivos**

La administradora de la institución será la responsable de ejecutar el programa de incentivos, asimismo efectuará su seguimiento y control del proceso de otorgamiento y reconocimiento de éstos.

### **1.1.6. Control de los incentivos laborales**

Para conocer si los incentivos laborales aplicados contribuyen al logro de los objetivos y el incremento de la productividad de la institución, se establecerán indicadores y metas, donde se realizará un control mensual, utilizando un cuadro de mando integral, dicho cuadro estará a cargo de la administradora.

Si al realizar el seguimiento a través del cuadro de mando se observa que los incentivos no están contribuyendo al logro de objetivos, se formulará la propuesta de lo contrario se seguirá aplicando y reforzando algunos de ellos.

### **1.1.7. Recursos**

La institución incluirá dentro de su presupuesto el costo del programa de incentivos laborales.

### **1.1.8. Incentivos no económicos**

a. Reconocimientos

## Anexo 5: Instrumento cuantitativo

### INSTRUMENTO QUE MIDE LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

#### (Instrumento cuantitativo)

#### Estimado trabajador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021. Su aporte es valioso, en el sentido de marca una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Totalmente en desacuerdo (1)	Moderadamente en desacuerdo (2)	Ni desacuerdo ni acuerdo (3)	Moderadamente de acuerdo (4)	Frecuentemente de acuerdo (5)
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>SUB CATEGORÍA: Fenómenos Internos</b>					
1	¿Las oportunidades de ascenso que tiene la institución son satisfactorias?					
2	¿La institución cuenta con alguna política de ascensos?					
3	¿La información de rotar de puesto, fue recepcionada con anticipación?					
4	¿Recibiste una capacitación previa antes de ocupar un nuevo puesto?					
5	¿Te resulta difícil adaptarte a un nuevo puesto?					
6	¿Recibió una adecuada entrega de cargo?					
7	¿Dentro de sus funciones, considera que puede asumir otro cargo, y que están plenamente establecidos en el procedimiento?					
8	¿Considera que ocupar un nuevo puesto, genera retrasos y quejas al usuario?					
	<b>SUB CATEGORÍA: Fenómenos Externos</b>					
9	¿Considerarías otras oportunidades labores, si tiene					

	mejores beneficios en la institución?					
10	¿En qué medida cree Usted que la remuneración influye para cambiar de trabajo?					
11	¿En qué medida se siente valorado dentro de la institución?					
12	¿Considera que la institución le brinda posibilidades de desarrollo laboral?					
13	¿Considera que su jefe tiene preferencias por alguno(os) de sus compañeros?					
14	¿Cumple con la misión y metas establecidas por la institución?					
15	¿Considera que su jefe inmediato está conforme con sus funciones?					
16	¿Infiere que el despido del personal, es a causa del rendimiento de cada colaborador?					

**Muchas gracias**

**Anexo 6: Instrumento cualitativo**

**Guía de entrevista  
(Instrumento cualitativo)**

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	-
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1;2 y 3)
<b>Fecha</b>	10/05/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Ascensos	¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?
2	Traslado a otras áreas	¿Se ha considerado necesario un procedimiento respecto a las rotaciones, traslados de personal y/o adición de funciones?
3	Cese Voluntario	¿La Institución brinda el reconocimiento para el personal por logro destacado?
4	Despido	¿Considera que influye la ficha de evaluación del desempeño del trabajador, para su renovación/cese?

## Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

**Ficha de validez del cuestionario para medir los índices de rotación de personal de una institución gremial, Lima 2021**

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem				Ítem adecuado en forma y fondo				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Sub categoría 1: Fenómenos Internos</b>																		
Indicador 1: Ascensos																		
1.	¿Las oportunidades de ascenso que tiene la institución son satisfactorias?				4				4				4				4	
2.	¿La institución cuenta con alguna política de ascensos?				4				4				4				4	
Indicador 2: Traslado a otras áreas																		
3.	¿La información de rotar de puesto, fue recepcionada con anticipación?				4				4				4				4	
4.	¿Recibiste una capacitación previa antes de ocupar un nuevo puesto?				4				4				4				4	
5.	¿Te resulta difícil adaptarte a un nuevo puesto?				4				4				4				4	
6.	¿Recibió una adecuada entrega de cargo?				4				4				4				4	
7.	¿Dentro de sus funciones, considera que puede asumir otro cargo, y que están plenamente establecidos en el procedimiento?				4				4				4				4	
8.	¿Considera que ocupar un nuevo puesto, genera retrasos y quejas al usuario?				4				4				4				4	
<b>Sub categoría 2: Fenómenos Externos</b>																		
Indicador 3: Cese Voluntario																		

9.	¿Considerarías otras oportunidades laborales, si tiene mejores beneficios en la institución?				4				4				4				4	
10.	¿En qué medida cree usted que la remuneración influye para cambiar de trabajo?				4				4				4				4	
11.	¿En qué medida se siente valorado dentro de la institución?				4				4				4				4	
12.	¿Considera que la institución le brinda posibilidades de desarrollo laboral?				4				4				4				4	
Indicador 4: Despedido																		
13.	¿Considera que su jefe tiene preferencias por alguno(s) de sus compañeros?				4				4				4				4	
14.	¿Cumple con la misión y metas establecidas por la institución?				4				4				4				4	
15.	¿Considera que su jefe inmediato está conforme con sus funciones?				4				4				4				4	
16.	¿Infiere que el despido del personal, es a causa del rendimiento de cada colaborador?				4				4				4				4	

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	RAUL VALDIVIEZO LOPEZ	DNI N°	07816194
Condición en la universidad	DOCENTE TIEMPO PARCIAL	Teléfono / Celular	989975667
Profesión	ECONOMIA	Firma	
Título profesional /Especialidad	ECONOMISTA	Lugar y fecha	Lima, octubre 2021
Grado Académico	DOCTOR		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO		

**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

## Anexo 8: Fichas de validación de los instrumentos cualitativos



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?	X		X		X			
2	¿Se ha considerado necesario un procedimiento respecto a las rotaciones, traslados de personal y/o adición de funciones?	X		X		X			
3	¿La Institución brinda el reconocimiento para el personal por logro destacado?	X		X		X			
4	¿Considera que influye la ficha de evaluación del desempeño del trabajador, para su renovación/cese?	X		X		X			

#### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

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

Nombres y Apellidos	RAUL VALDIVIEZO LOPEZ	DNI N°	07616194
Condición en la universidad	DOCENTE CONTRATADO TIEMPO PARCIAL	Teléfono / Celular	989975667
Título profesional /Especialidad	ECONOMISTA	Firma	
Grado Académico	DOCTOR EN GESTION PUBLICA	Lugar y fecha	5 / 10 / 2021
Metodólogo/ temático	TEMATICO		

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta



Anexo: 06 Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021

Nombre de la propuesta: Incrementar la productividad del personal con mejoras de los procesos de gestión

Yo, VALDIVIEZO LOPEZ RAUL, identificado con DNI Nro. 07616194 Especialista en Economía, actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, ubicada en la Av. Petit Thouars, Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 Firma

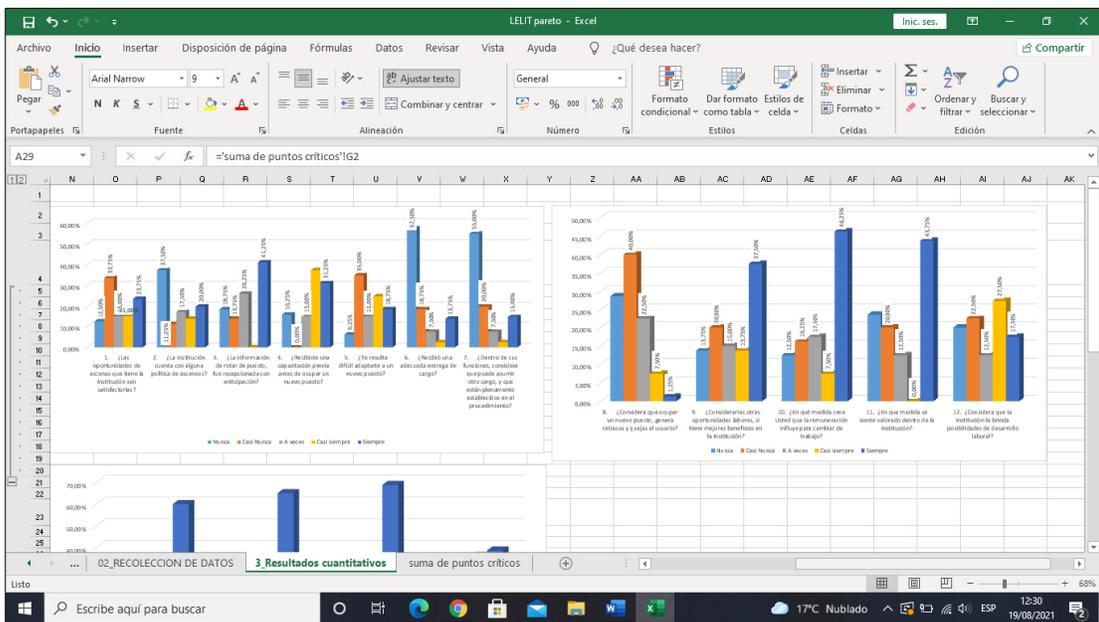
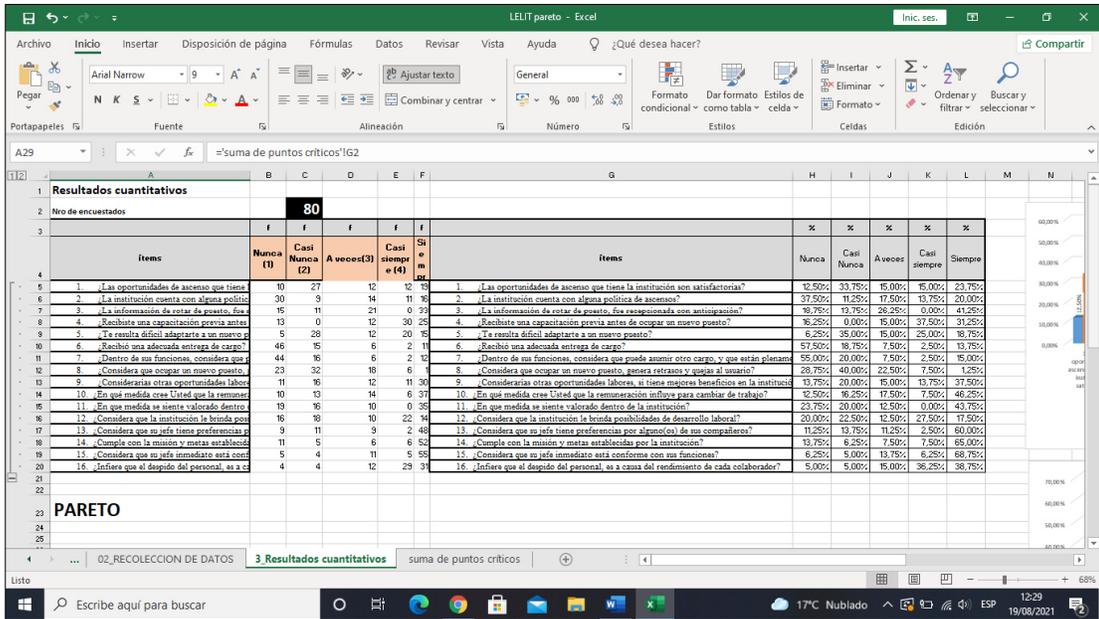
Fecha: 13/07/2021

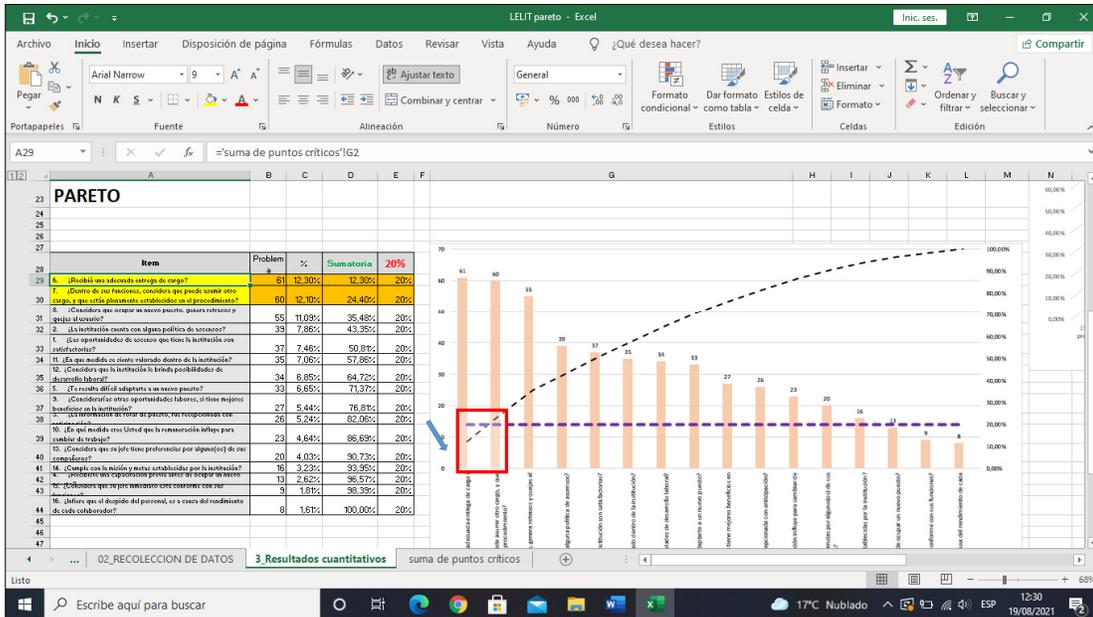
Apellidos y nombres:	VALDIVIEZO LOPEZ RAUL		
Profesional en:	Economía	Máximo grado:	Doctor en gestión pública
Experiencia en años:	20 años	Experto en:	Planeamiento y Estadística
DNI:	07616194	Celular:	989975667

**Anexo 10: Base de datos (instrumento cuantitativo)**

N°	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	4	3	3	4	4	4	1	5	5	3	2	2	5	5	5
2	1	2	3	4	2	3	3	1	4	2	2	2	2	5	4	4
3	4	1	2	1	4	1	1	1	3	3	5	2	2	5	5	5
4	4	1	2	1	4	1	1	1	3	3	5	2	2	5	4	4
5	2	3	5	4	3	1	1	1	2	3	5	2	5	5	5	5
6	3	4	3	3	4	1	1	1	5	3	3	2	2	2	4	4
7	1	2	3	4	2	1	1	1	4	3	2	2	5	3	5	5
8	4	1	2	1	4	1	1	1	3	3	5	2	5	3	4	4
9	2	3	5	4	3	1	1	1	2	3	5	2	5	3	5	4
10	2	3	5	4	3	1	1	1	2	3	5	2	2	2	5	4
11	4	1	2	1	4	1	1	1	3	3	5	2	5	5	5	4
12	1	2	3	4	2	1	1	1	4	3	2	2	2	5	5	4
13	3	4	3	3	4	1	1	1	5	3	3	2	3	5	2	1
14	3	4	3	3	4	1	1	1	5	3	3	2	5	5	3	4
15	3	4	3	3	4	1	1	1	5	3	3	2	5	5	3	3
16	1	2	3	4	2	1	1	1	4	3	2	2	5	5	3	3
17	4	1	2	1	4	1	1	1	3	5	5	3	5	5	3	3
18	4	1	2	1	4	1	1	1	3	5	5	3	5	5	3	4
19	2	3	5	4	3	1	1	1	2	2	5	3	5	5	2	1
20	3	4	3	3	4	1	1	1	5	5	3	3	5	5	5	4
21	3	4	3	3	4	1	1	1	5	5	3	3	5	5	5	4
22	1	2	3	4	2	1	1	1	4	2	2	3	5	5	5	5
23	4	1	2	1	4	1	1	1	3	5	5	3	5	5	5	5
24	2	3	5	4	3	1	1	4	2	2	5	3	5	5	5	5
25	2	3	5	4	3	1	1	4	2	2	5	3	5	5	5	5
26	2	3	5	4	3	1	1	4	2	2	5	3	5	5	5	5
27	2	3	5	4	3	1	1	4	2	2	5	5	5	5	5	5
28	2	3	5	4	3	1	1	4	2	2	5	5	5	5	5	5
29	2	3	5	4	3	1	1	4	2	2	5	4	3	4	1	3
30	4	1	2	1	4	1	1	3	3	5	5	4	3	4	1	4
31	1	2	3	4	2	1	1	3	4	2	2	4	5	5	5	2
32	3	4	3	3	4	1	1	3	5	5	3	4	5	5	5	4
33	3	4	3	3	4	1	1	3	5	5	3	4	5	5	5	4
34	3	4	3	3	4	1	1	3	5	5	3	4	5	5	5	4
35	1	2	3	4	2	1	1	3	4	2	2	4	5	5	5	2
36	4	1	2	1	4	1	1	3	3	5	5	4	5	5	5	4
37	2	3	5	4	3	1	1	3	2	2	5	4	5	5	5	4
38	2	3	5	4	3	1	1	3	2	2	5	4	5	5	5	3
39	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4
41	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	2
42	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4
43	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	5	5	5	3

44	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	5	5	5	3
45	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	5	5	5	3
46	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	4	4	4	3
47	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	2	3	3	3
48	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	4	4	5	1	3
49	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	4	3	4	1	4
50	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	2
51	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	4	3	4	1	4
52	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	2	2	5	5	5
54	3	4	3	3	4	4	4	2	5	4	1	5	3	5	5	5
55	1	2	3	4	2	3	3	2	4	4	1	5	3	5	5	5
56	4	1	2	1	1	1	1	2	3	5	1	5	3	5	5	5
57	2	3	1	4	1	1	1	2	2	5	1	2	2	5	5	5
58	2	5	1	5	1	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	5
59	2	3	1	4	1	1	1	2	2	5	1	5	5	5	5	5
60	2	1	1	1	1	1	1	2	3	5	1	5	5	4	3	3
61	2	1	1	4	2	3	3	2	4	5	1	5	3	2	3	4
62	2	1	1	4	2	3	3	2	4	5	1	5	3	3	2	1
63	2	1	1	4	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	5	4
64	2	1	1	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	5	5	5
65	2	1	1	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	1	5	4
66	2	1	1	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	3	2	1
67	2	1	1	5	2	5	5	2	1	1	1	1	1	2	3	4
68	2	1	1	5	2	1	5	2	1	1	1	1	1	2	3	4
69	2	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	4
70	4	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	5	5
71	1	1	1	4	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	5	5
72	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	5	5
73	5	1	5	5	2	2	2	2	1	5	2	1	5	1	5	5
74	5	1	5	5	2	2	2	2	5	5	2	1	5	1	5	5
75	5	1	5	5	2	2	2	2	5	5	2	1	5	1	5	5
76	5	1	5	5	2	1	2	2	5	5	2	1	5	1	5	5
77	2	1	5	4	2	1	1	2	2	4	2	1	5	1	5	5
78	2	1	5	4	2	1	1	2	2	4	2	1	5	5	5	5
79	4	1	2	1	2	1	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5
80	1	2	3	4	2	3	3	5	4	4	2	5	5	5	5	5





## Anexo 11: Transcripción de las entrevistas

### Entrevistado 1 (Entrev.1) Ing. Mario Wu, Gerente General

Nº	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?	Cada Gestión o Directiva propone a su personal de confianza, los ascensos laborales en su mayoría son por recomendación y no por reconocimiento. Por tal razón en el organigrama no se encuentran puestos que conlleven a líneas de carrera que se puedan adecuar para un ascenso.
2	¿Se ha considerado necesario un procedimiento, respecto a las rotaciones, traslados de personal y/o adición de funciones?	Si es necesario, para llevar un control y ordenamiento de las funciones del personal, evitar quejas o reclamos por parte del usuario. Por tal razón es necesario este procedimiento de esta manera los traslados serán más efectivos.
3	¿La Institución brinda el reconocimiento para el personal por logro destacado?	Se considera a criterio o aprobación de la alta Dirección.
4	¿Considera que influye la ficha de evaluación del desempeño del trabajador, para su renovación/cese?	Es un indicador del desempeño del trabajador, ya que lo realiza el jefe de cada área influyendo esto en la decisión que deben tomar con respecto a la renovación o despido del trabajador. En ciertas ocasiones el trabajador prefiere renunciar voluntariamente.

**Entrevistado 2 (Entrev.2) Ing. Benito Gil Vásquez, Jefe de Recursos Humanos**

Nº	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?	No, porque los puestos de alta dirección son temporales y de confianza, los puestos que están en el organigrama son estipulados por la dirección por lo que también se complica a los ascensos laborales ya que en muchos casos es por la confianza que hay entre los equipos.
2	¿Se ha considerado necesario un procedimiento, respecto a las rotaciones, traslados de personal y/o adición de funciones?	Se le considera necesario un procedimiento, porque con la información podremos determinar con cuanto tiempo de anticipación se le puede comunicar al personal, sobre la adición de funciones o traslados de área; de tal manera que se tenga tiempo suficiente para las programaciones respectivas, por eso los traslados de áreas deben ser previamente coordinados.
3	¿La Institución brinda el reconocimiento para el personal por logro destacado?	Si se ha brindado, de acuerdo a solicitud por ciertas áreas específicas.
4	¿Considera que influye la ficha de evaluación del desempeño del trabajador, para su renovación/cese?	Influye, ya que se puede evidenciar el rendimiento de cada trabajador, la evaluación será inspeccionada por los superiores indicándole si este trabajador se encuentra capacitado para continuar con las labores, del caso contrario se solicitaría su despido, sin embargo también encontramos trabajadores que no desean continuar por que no se sienten completamente motivados ejerciendo sus labores por lo que optan por un cese voluntario.

### Entrevistado 3 (Entrev.3) Ing. Pamela Arana, Asistente de Planillas

Nº	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?	No se ha considerado porque es una institución, sin fines de lucro (no gubernamental).
2	¿Se ha considerado necesario un procedimiento, respecto a las rotaciones, traslados de personal y/o adición de funciones?	Sí, ya que el personal que ocupe el nuevo puesto, tenga una previa capacitación para que se adapte a las nuevas funciones facilitando el traslado a otras áreas.
3	¿La Institución brinda el reconocimiento para el personal por logro destacado?	Actualmente, se le brinda un reconocimiento por escrito (diplomas, cartas de felicitación).
4	¿Considera que influye la ficha de evaluación del desempeño del trabajador, para su renovación/cese?	Sí, porque depende del puntaje, se determina si se continúa con el personal o se realiza la búsqueda de su reemplazo. Nos brinda la posibilidad de realizar un feedback para saber en qué mejorar con el desempeño de cada trabajador. Por lo que otros trabajadores al ver que tal vez no tienen un progreso y entrar en una monotonía prefieren dar un paso al costado y buscar otros empleos o buscar el traslado de área.

## Anexo 12: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot shows the Atlas.ti software interface. The main workspace displays a table with the following structure:

Categorización Variable		Categorización sub categoría		Categorización indicadores	
código	nombre	código	nombre	código	nombre
C.1.	Rotación de personal	C.1.1.	Fenómenos internos	C.1.1.1	Ascensos laborales
				C.1.1.2	Traslado a otras áreas
		C.1.2.	Fenómenos externos	C.1.2.1	Cese Voluntario
				C.1.2.2	Despido

Below the table, there is a section titled "matriz de respuestas" with the following text:

Ing. Benito Gil Vásquez, Jefe de Recursos Humanos.

N	Preguntas	Respuestas
1	¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?	No, porque los puestos de alta dirección son temporales y de confianza, los puestos que están en el organigrama son estipulados por la dirección por lo que también se complica a los ascensos laborales ya que en muchos casos es por la confianza que hay entre los equipos
40	¿Se ha considerado necesario un procedimiento?	Se le considera necesario un procedimiento, porque con la información podremos determinar con cuanto tiempo de anticipación se le puede comunicar al personal, sobre la adición de funciones o traslados de áreas de tal manera que se tenga

The screenshot shows the same Atlas.ti interface as above, but with a "Crear código libre" dialog box open. The dialog box contains the following text:

Ingrese nombres para cada código. Presione en el teclado la flecha que apunta hacia abajo (↓) para ingresar más de un nombre.

- C.1.1.1 Ascensos laborales
- C.1.1.2 Traslado a otras áreas
- C.1.2 Fenómenos externos
- C.1.2.1 Cese voluntario
- C.1.2.2 Despido
- Agregar otro código...

At the bottom of the dialog box, there is a "Crear" button.

LELIT ROMERO - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrador de grupos

Este grupo y sus miembros se mostrarán en una red.

Nombre Tamaño M

C.1 Rotación de personal	6	1
C.1.1 Fenómenos intern...	2	1
C.1.2 Fenómenos exter...	2	1

Códigos en grupo:

- C.1.2.1 Cese voluntario
- C.1.2.2 Despido

Comentario:

Selección item para ver su comentario

3 grupos de códigos

5 no en grupo

C.1.1 Fenómenos internos

18.1.42. necesario un procedimiento, porque con la información podemos determinar... in LELIT instrumento cualitativo

18.1.41. una previa capacitación para que se adapte a las nuevas funciones in LELIT instrumento cualitativo

18.1.44. llevar un control y seguimiento de las funciones del personal in LELIT instrumento cualitativo

17.1.64. necesario este paralelismo de esta manera los trabajos serán más ef... in LELIT instrumento cualitativo

C.1.1 Fenómenos Internos

18.1.38. a cumplir a los acuerdos laborales ya que en muchos casos es por la c... in LELIT instrumento cualitativo

18.1.66. Cada Gerente o Directivo genera a su personal de confianza, los asac... in LELIT instrumento cualitativo

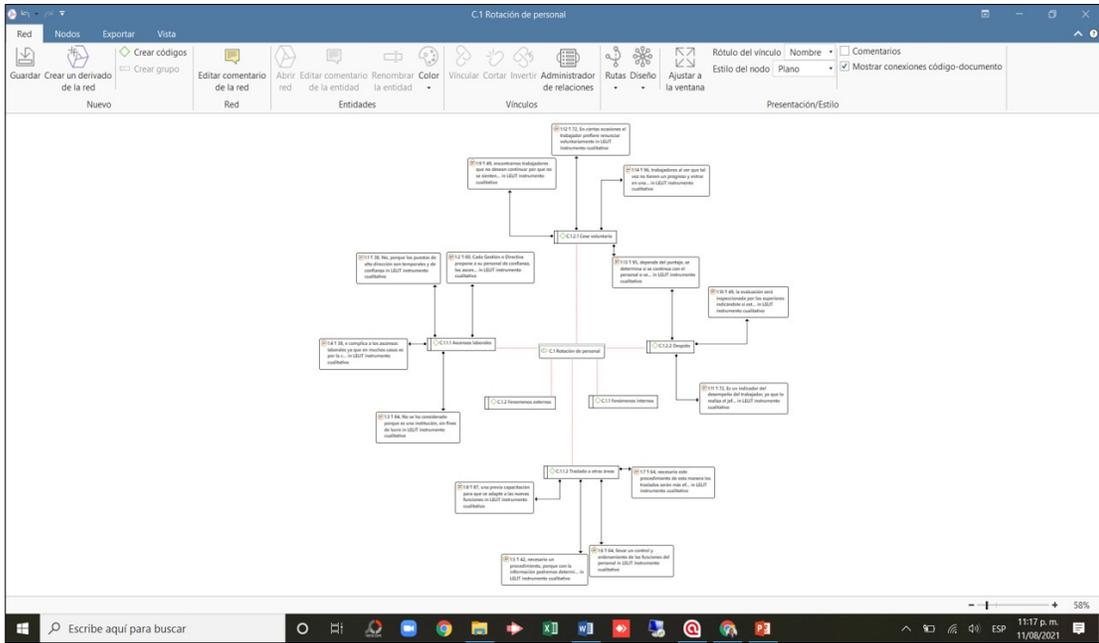
18.1.84. No se ha considerado porque en una institución, sin fines de lucro in LELIT instrumento cualitativo

18.1.84. No se ha considerado porque en una institución, sin fines de lucro in LELIT instrumento cualitativo

11.1.38. No, porque los puestos de alta dirección son temporales y de confianza in LELIT instrumento cualitativo

2 grupos de códigos

5 no en grupo



LELIT ROMERO - ATLAS.ti - Versión de prueba

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación rápida Buscar & Codificar Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto D 1: LELIT instrumento cualitativo

LELIT ROMERO

Documentos (1)

Códigos (7)

Memos (0)

Redes (0)

Grupos de documentos (0)

Grupos de códigos (0)

Grupos de memos (0)

Grupos de redes (0)

Transcripciones de multi

Selecciona ítem para ver su comentario

N°	Preguntas	Respuestas
33		
36	1 ¿Se ha considerado en el organigrama, puestos de trabajo que conlleven a líneas de carrera?	No, porque los puestos de alta dirección son temporales y de confianza, los puestos que están en el organigrama son estipulados por la dirección por lo que también se complica a los ascensos laborales ya que en muchos casos es por la confianza que hay entre los equipos
40	2 ¿Se ha considerado necesario un procedimiento, respecto a las rotaciones, traslados de personal y/o adición de funciones?	Se le considera necesario un procedimiento, porque con la información podremos determinar con cuanto tiempo de anticipación se le puede comunicar al personal, sobre la adición de funciones o traslados de áreas; de tal manera que se tenga tiempo suficiente para las programaciones respectivas, por eso los traslados de áreas deben ser previamente coordinados
44	3 ¿La Institución brinda el reconocimiento para el personal por logro destacado?	Si se ha brindado, de acuerdo a solicitud por ciertas áreas específicas.
47	4 ¿Considera que influye la ficha de evaluación del desempeño del trabajador, para su renovación/cese?	Influye, ya que se puede evidenciar el rendimiento de cada trabajador, la evaluación será inspeccionada por los superiores indicándole si este trabajador se encuentra capacitado para continuar con las labores, del caso contrario se solicitaría su despido, sin embargo también encontramos trabajadores que no desean continuar por que no se sienten completamente motivados ejerciendo sus labores por lo que optan por un cese voluntario
50		
51		
52		

ATLAS.ti

LELIT ROMERO - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrador de grupos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo Crear grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador de códigos Abrir red Explorar en Internet Exportar a Excel Explorar Informar

Explorador del proyecto D: 1:LELIT instrumento cualitativo Administrador de grupos de códigos C.1.2 Fenómenos externos

Buscar Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Red	Nodos	Exportar	Vista
C.1 Rotación de personal	6				
C.1.1 Fenómenos inter...	2				
C.1.2 Fenómenos exter...	2				

Códigos en grupo:

Nombre
C.1.2.1 Cese voluntario
C.1.2.2 Despedido

Comentario:

Selección de ítem para ver su comentario

3 grupos de códigos 5 no en grupo

```

    graph TD
      C122[C.1.2.2 Despedido] --> C121[C.1.2.1 Cese voluntario]
      C121 --> C122
      C121 --- C121C["110149. la evaluación será inspeccionada por los superiores involucrados si así... in LELIT instrumento cualitativo"]
      C121 --- C121B["110172. Es un indicador del desempeño del trabajador ya que lo realiza el p... in LELIT instrumento cualitativo"]
      C121 --- C121A["110175. Es el momento en que el trabajador decide renunciar voluntariamente in LELIT instrumento cualitativo"]
      C122 --- C122A["110145. encontramos trabajadores que no desean continuar por que no se sienten... in LELIT instrumento cualitativo"]
      C122 --- C122B["110172. Es ciertas ocasiones el trabajador prefiere renunciar voluntariamente in LELIT instrumento cualitativo"]
      C122 --- C122C["110176. trabajadores al ser que al vez no tienen un progreso y entrar en una... in LELIT instrumento cualitativo"]
  
```

110149. la evaluación será inspeccionada por los superiores involucrados si así... in LELIT instrumento cualitativo

110172. Es un indicador del desempeño del trabajador ya que lo realiza el p... in LELIT instrumento cualitativo

110175. Es el momento en que el trabajador decide renunciar voluntariamente in LELIT instrumento cualitativo

110145. encontramos trabajadores que no desean continuar por que no se sienten... in LELIT instrumento cualitativo

110172. Es ciertas ocasiones el trabajador prefiere renunciar voluntariamente in LELIT instrumento cualitativo

110176. trabajadores al ser que al vez no tienen un progreso y entrar en una... in LELIT instrumento cualitativo