



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

La nueva rotación de personal calificado en las mypes Post Covid19,
Lima - 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Oviedo Chapilliquen, Monica Liliana (orcid.org/0000-0002-0889-864X)

ASESOR:

Dr. Zarate Ruiz, Gustavo Ernesto (orcid.org/0000-0002-0565-0577)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LINEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres por su apoyo moral incondicional y a mi pareja por estar en todo momento cómplice de mis amanecidas durante del desarrollo de esta tesis.

Agradecimiento

Agradecimiento especial a Dios porque permitió la concertación de esta tesis, a mis padres por su ánimo para salir adelante y a todos aquellos que me brindaron su apoyo incondicional durante este proceso.

Índice de Contenidos

	Pág.
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice de Contenidos	ii
Índice de Tablas	iii
Índice de Figuras	iv
Resumen	v
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.	4
III. METODOLOGÍA.	10
3.1. Tipo y diseño de investigación.	10
3.2. Categoría, subcategorías y matriz de categorización.	10
3.3. Escenario de estudio	11
3.4. Participantes	11
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.6. Procedimiento	12
3.8. Métodos de análisis de datos	14
3.9. Aspectos Éticos.	14
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
V. CONCLUSIONES	24
VI. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	
ANEXOS	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla N° 01: Definiciones de Rotación de Personal	7
Tabla N° 02: Categorías y sub categorías	10
Tabla N° 03: Participantes	12

Índice de Figuras

	Pág.
Figura N° 01 Triangulación de las Entrevistas semi estructuradas sobre la R.P.I.	15
Figura N° 02 Triangulación de las Entrevistas semi estructuradas sobre la R.P.V	18
Figura N° 03 Triangulación de las Guía de Observación sobre la R.P.I	20
Figura N° 04 Triangulación de las Guía de Observación sobre la R.P. V	22

Resumen

El papel de los trabajadores como impulso estratégico es esencial para las empresas, por lo cual es importante la exploración constante de herramientas que permitan retener al personal, especialmente el calificado, quien es el propulsor de la generación táctica necesaria para hacer frente a vicisitudes como las provocadas por la pandemia. Por lo que en las empresas, especialmente ahora post pandemia aparece la necesidad de crear estrategias comerciales por lo que aparece la prioridad que las mypes a fidelizar al personal calificado con el que cuentan y así plantear propuestas de incentivos económicos y emocionales que ayuden a motivarlos de manera correcta, para evitar que el índice de rotación de personal se asiente mucho más en las mypes de lima, lo cual genera aumento en sus costos, disminución de producción y clima laboral inestable.

Palabras clave: Rotación de personal, estrategias de retención y motivación de personal

Abstract

The role of workers as a strategic driver is essential for companies, which is why it is important to constantly explore tools that allow retaining personnel, especially qualified personnel, who are the promoter of the tactical generation necessary to face vicissitudes such as caused by the pandemic. So in companies, especially now post-pandemic, the need to create business strategies appears, so the priority appears for mypes to retain the qualified personnel they have and thus propose proposals for economic and emotional incentives that help motivate them from correctly, to prevent the staff turnover rate from settling much more in the mypes of Lima, which generates an increase in their costs, a decrease in production and an unstable work environment.

Keywords: staff turnover, retention strategies and staff motivation

I. INTRODUCCIÓN

La pauta del inicio de la segunda década del siglo XXI fue marcada por el ya conocido covid 19; pandemia inesperada que paralizó al mundo completo y también consiguió relucir situaciones inimaginables antes del 2019, tales como: una economía inestable con mayor volatilidad, una sociedad irracional por el miedo, políticos poco preparados para situaciones extremas y sobre todo se pudo evidenciar la poca capacidad de gestión eficiente que posee la gran cantidad de empresas privadas como ejecutoras o motor principal del núcleo laboral del país; quienes no sabían en ese momento cómo reaccionar ante situaciones que exigían cambios inmediatos. Según Bandrés, Conde e Iniesta (2021) mencionaron que las mypes fueron las más afectadas, y que sus áreas perjudicadas en su mayoría dentro de la estructura empresarial fueron el área de finanzas, gestión comercial y sobre todo el área de gestión de personas o recursos humanos.

Por lo que, durante este periodo caótico provocado por la pandemia, el reaccionar de muchas empresas estuvo lejos de lo recomendado por Gabini (2018) quien manifestó que la mejora del desempeño laboral y eficiencia de una compañía dependía de cuantas variables distribuidas entre los procesos y el trabajo flexible exista en una organización, balanceando así, la capacidad de poder manejar las actividades laborales con las actividades personales las cuales fueron la prioridad de muchos empleados en el momento. Por lo tanto, teniendo en cuenta la coyuntura en donde era necesario según Zavala (2021) que los líderes poseyeran una mentalidad capaz de ser flexible a los cambios y que estos puedan afrontar con destreza diversas situaciones como las provocados por el covid 19 utilizando no solo sus habilidades cognitivas, sino también que sean capaces de vincular de manera positiva el compromiso afectivo con la motivación, satisfacción y seguridad laboral entre sus trabajadores, ítems importantes para la mejora de la gestión empresarial necesaria en el momento. Lejos de todo esto se vio un fenómeno nunca antes visto hasta la fecha, que fue el aumento sorpresivo de la rotación de personal en 65% a diferencia de años anteriores al covid 19 según datos de ENAHO (2020) generándose inestabilidad laboral en muchos sectores empresariales, debido a que

algunas rotaciones de personal se dieron por decisiones de las gerencias de ciertas empresas quienes imaginaron que así podrían reducir los costos laborales, llegando a desemplear en su mayoría a personas entre 25 a 44 años, según CEPAL (2020) estas decisiones se dieron por la impresión de algunas gerencias tras la afectación directa en las ventas de productos no considerados como canasta familiar, exigiendo ahora ajustes en los procesos de selección de personal para obtener personal calificado más competitivo y así lograr hacer frente a los nuevos desafíos originados por la pandemia. Sin embargo, también se dieron otros tipos de rotación de personal la cual era voluntaria especialmente en el personal calificado que paso a rotar de empresas de un 20% en el 2020 a un 44% hasta mediados del 2021 según una nueva encuesta nacional de hogares ENAHO (2021), cifra la cual la OIT (2021) menciona que se elevó hasta en un 51% a finales de ese año, proyectando cifras nada esperanzadoras sobre la disminución de rotación de personal en gran manera al cierre del 2022.

Asimismo, autores como Hernández (2018); Pezo (2021) y Esan (2020), definieron al liderazgo como el dominio que se ejerce frente a requerimientos específicos, sumando que existe una estrecha relación entre el liderazgo transformacional con la eficiencia del desempeño laboral y el compromiso afectivo encontrada a través del sentimiento de poseer un trabajo donde se muestra interés no solo por el alcance de los objetivos de la empresa sino también por el bienestar del personal y su familia, también Vargas (2019) mencionó que la rotación de personal a quien en adelante llamaremos R.P puede darse cuando concurre una brecha entre las expectativas del individuo y la oferta que brinda la empresa, originando así problemas a corto plazo en la rentabilidad de la organización, además a este contexto también se sumó Bastidas (2019), Escalante (2021) y Deloitte (2022) quienes revelaron que el proceso de reemplazar a un empleado de un puesto de línea intermedia desde la selección hasta el periodo en que la plaza permaneció vacante le puede impactar en temas de costos hasta un 400% de una remuneración mínima vitae, sin embargo existen otros factores de interés que llevan a realizar esta tesis, con la cual de manera cualitativa responderemos el problema principal a trabajar que es ¿Cómo se describe la nueva rotación del personal calificado en las

mypes Post Covid19, en Lima 2022?; y problemas específicos, tales como: ¿Demostrar cuál es el impacto de la nueva rotación de personal calificado en las mypes post covid 2019 en Lima 2022?, ¿Analizar cuáles son los factores que impulsan la nueva rotación del personal calificado en las mypes post covid 19 en Lima 2022? y ¿Qué tanto influye la motivación en la rotación de personal? y por lo tanto a través de esta investigación crear estrategias asertivas las cuales sean utilizadas como métodos de mejora ante la situación actual, teniendo como objetivo principal: Describir la nueva rotación del personal calificado en las mypes Post Covid19, en Lima 2022; y objetivos específicos, como: Demostrar el impacto de la nueva rotación de personal calificado en las mypes post covid 2019 en Lima 2022; Analizar los factores que impulsan la nueva rotación del personal calificado en las mypes post covid 19 en Lima 2022; y la influencia de la motivación en la rotación de personal. Por consiguiente, según lo antes mencionado justificaremos de manera epistemológica la necesidad de la realización de esta tesis, ya que en el presente aún no existe una investigación que ayude a definir las causas que impulsan la rotación de personal en Lima, durante el periodo actual de post covid-19, así mismo justificaremos teóricamente nuestra investigación a través de diversos autores y entrevistas, que nos ayudarán a entender la importancia de los efectos de la rotación del personal calificado y así poner en práctica diversas propuestas de valor que coadyuvar a las mypes de Lima a disminuir dicho nivel de rotación de personal y fomentar la cultura de fidelización a través de instrumentos aplicables en las mypes en Lima; con respecto a la justificación metodológica se hará uso de entrevistas a profesionales con experiencia en relación al tema que coadyuden a sustentar y entender las causas de la rotación de personal calificado en Lima y así crear estrategias acertadas que nos permitan alcanzar nuestro objetivo principal que es descubrir y reducir el impacto de la nueva rotación del personal calificado en las mypes post covid19, en Lima 2022; y así disminuir costes innecesarios para las mypes provocados por el impacto de la nueva rotación de personal calificado post covid 2019 en Lima 2022. Por lo que, esta tesis plantea proporcionar herramientas convenientes para disminuir la R.P y con ellos los gastos y el impacto organizacional que genera, por lo que se vuelve imperante tomar acciones inmediatas.

II. MARCO TEÓRICO.

En la búsqueda de referencias nacionales que apoyen nuestro trabajo de investigación, se encontró autores como Weller (2020) quien mencionó que las medidas adoptadas por algunos gobiernos con la finalidad de contener el evidente avance del covid 19 entre su población, afecto en gran manera a las compañías, especialmente a las micro y pequeñas empresas formales, quienes se vieron obligadas a reducir personal, el cual en su mayoría fue personal calificado por tener sueldos más altos, apostando más por el personal obrero o productivo, encontrando así la desventaja competitiva a comparación de las grandes empresas, por no contar con el suficiente personal calificado que asuma de manera adecuada la generación de estrategias que las ayuden a sobrevivir en el mercado, incluso llegando algunas mypes a cerrar durante este periodo.

Asimismo, Villar (2020) mencionó que, debido a la zozobra generada por el confinamiento, las empresas empezaron a implementar medidas extremas de carácter laboral y tributario que generó inseguridad organizacional entre los empleados y ante esto se sumó la confusión, evidenciando así una crisis organizacional que provocó desmotivación y afectación negativa en el clima laboral, además de pérdidas económicas a la empresa, frente a la competencia. Mientras tanto, Aliaga (2019) por su lado reveló que se llegó a comprobar que los índices mensuales de rotación de personal en el año 2019 versus el año 2016 aumentaron en un 61.54%, generando desconciertos organizacionales investigación que apor to a tomar conciencia laboral sobre la importancia de la retención de personal

En este aspecto, Meneses (2019) mencionó que se deben desarrollar estrategias claras y adecuadas en el proceso de atracción de personal desde la selección y capacitación hasta el proceso de integración, y así hacerle frente al problema de R.P y la importancia de establecer las pautas adecuadas en el proceso de gestión del talento humano como medio de oportunidad. En ese sentido, Bautista (2018) dijo que los empleados con una alta motivación laboral se vuelven más competitivos, se concentran mejor en su trabajo y son potenciales lideres

transformacionales con pensamientos de desarrollo del ambiente laboral actual involucrándose mucho más en la empresa, obteniendo pensamientos más inclinados a la estabilidad laboral y lejos del deseo de rotar.

Sumándose a las referencias nacionales antes mencionadas, hallamos autores internacionales como León (2018) quien exhibió que la rotación de personal tiene relación entre la motivación de los trabajadores y el logro de los resultados dentro de una empresa, resaltando el gran valor del líder en el recuadro intrínseco y extrínseco de la motivación lo cual brinda seguridad emocional y afianzamiento del empleado con la empresa, y evita que estos roten sumándose a la expresión Aristotélica que dice “El trabajador se va de la empresa no solo por la empresa sino también por el líder”

Por lo que, Bacilio (2021) mencionó que es importante el diseño de estrategias especialmente de salario emocional para la retención de personal, ya que esto genera una sensación de seguridad y estabilidad laboral en el trabajador a bacilo también se sumó Jiménez (2021) quien se interesó en la realización de un estudio sobre R.P, debido a la disminución drástica de micro y pequeñas empresas por no contar con fondos de contingencia durante el desarrollo de la pandemia teniendo que despedir a muchos de sus trabajadores tratando de sobrevivir en el mercado, cifra que según sus datos nunca se vio en México y Estados Unidos como en muchas partes del mundo. Por lo tanto Alpuche y Leines (2021) reflexionaron diciendo que en las organizaciones se habla mucho de motivación en vez de activación que es la estimulación que el trabajador necesita para mejorar su desempeño laboral , además que la pandemia COVID-19 ha generado por un lado influencia significativa en el estrés y caídas en las expectativas laborales en las empresas de empleo actual y por el otro lado un despertar en los empleados al tener la posibilidad del trabajo remoto y con ello la posibilidad de multiempleos, obteniendo así la posibilidad de mejores opciones laborales.

Entendiendo todo lo que los eruditos tratan de manifestar mediante los estudios antes mencionados y con la finalidad de poder desarrollar herramientas precisas que ayuden a frenar la rotación de personal en las empresas en Perú,

especialmente en las mypes en lima y a partir de allí proyectar estrategias adecuadas, es imperante primero definir de manera correcta ¿Qué es la rotación de personal y sus posibles causas?

Chiavenato (2021); Ilmi (2019) y Gutiérrez (2022) definieron la rotación de personal como la oscilación del personal entre una y otra organización u ambiente, establecido por el número de fluctuación de personas que entran y salen de una empresa. Por su parte Prieto (2017) va más allá y definió la rotación de personal como un índice numérico que se obtiene del resultado de la relación porcentual tras dividir las entradas y salidas del personal versus los recursos disponibles en la empresa en un determinado periodo. Mientras tanto, Aranibar; Melendres; Ramírez & García (2018) inclinándose al otro extremo mencionaron que es importante que las empresas promuevan la retención de personal, ya que esto genera mayor competitividad e impulso de estrategias de productividad frente al mercado, inclinándose por las mejoras en el proceso de selección e inducción al cual definieron como los pasos que toma una empresa para la integración de personal.

Los motivos para la rotación de personal pueden ser innumerables, sin embargo, debe existir una clasificación que nos ayude a desvelar los diferentes impulsos por las que el personal se desvincula de la organización. Dentro de las diversas clasificaciones Franco, Maldonado, Trigueros y Valencia (2019) se suman al planteamiento propuesto por Griffeth y Hom (2018) donde señalaron la existencia de dos tipos de rotación de personal las cuales son: Por motivos voluntarios o involuntarios, entendiéndose como rotación involuntaria aquella en el que el jefe inmediato o personal encargado decide remover de su puesto a un trabajador, debido a una medición de desempeño laboral con resultados de producción deficiente o tendencia proclive de poca eficiencia en el cumplimiento de los objetivos solicitados por la institución, mientras que la rotación voluntaria se lleva a cabo por decisión propia del empleado debido a diversos factores tanto personales como profesionales, llegando a concluir que dentro de las rotaciones voluntarias existen otras sub categorías que son Disfuncionales y las inevitables, las cuales mostraremos de manera detallada en la tabla 01.

Tabla N° 01:
Definiciones de Rotación de Personal

Rotaciones Funcionales	Rotaciones Disfuncionales	Rotaciones inevitables
Colaboradores con desempeño deficiente que su retiro no representa pérdidas sustanciales a la empresa y pueden ser rápidamente reemplazados.	Este grupo de trabajadores son importantes para la empresa, ya que su trabajo impacta directamente al desempeño organización debido a la eficiencia del cumplimiento de sus funciones y alcance de objetivos.	Cuando el trabajador renuncia por fuerza mayor siendo inevitable por motivos internos como individuo o evitable si las causas que influenciaron a esta decisión se debió a la organización

Con respecto a este último punto Castillero (2019), Armijos, Bermudes, & Mora (2019) mencionaron que esto sucede debido a la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral el cual lo definieron como el salto de conocimiento o estatus profesional que desea alcanzar un individuo, el cual se debe proporcionar como oferta en la empresa, según la OIT (2021) informó que se las empresas se dieron cuenta que se generó un impacto negativo tras la decisión de despido (rotación involuntaria) de personal calificado por lo que trataron de recontractar personal calificado nuevamente, tomando un puesto laboral incluso más importante que el anterior y con iguales o mejores beneficios salariales hasta en 81% del personal calificado despedido en los últimos 6 meses de ese año. Sin embargo en este mismo semestre según el mismo informe se presencié que a pesar de haber frenado parcialmente la rotación de personal calificado involuntario, las cifras de rotación voluntaria de personal calificado no poseían un descenso importante por lo que eso generó el interés de entender lo que estaba sucediendo, ya que por ser esta desvinculación laboral libre y espontánea es la que a las empresas les interesa controlar y aún más cuando el personal que se va es el que contribuye en manera positiva a la empresa.

Ante ello Roca (2020) indica que la llegada del COVID-19, repercutió notablemente en las decisiones de los trabajadores para no continuar en sus

organizaciones por el temor de contagiarse, asimismo Forbes (2018) indicó que la inadecuada capacidad para poder acondicionar el talento humano hacia los cambios externos de las empresas para evitar la R.P, genera competencias que se proyecta en gastos anuales iguales o superiores a US\$ 150,000 millones de dólares en la económica mundial, siendo las empresas más dañadas las mypes. En otras palabras, la rotación de personal se mantiene como un peligro constante ante los grandes costos económicos que puede generar la empresa impactando de manera negativa.

Al definir Mype debemos mencionar que viene de la abreviatura micro y pequeña empresa. En el Perú la ley 28015 le brinda respaldo jurídico a este tipo de organizaciones, habiendo evolucionado en el tiempo con diversas modificaciones según las necesidades del mercado como D.S N° 007-2008, DL. 1086; D.S. 013-2013 y el ultimo el D.S 007-2019- TR. Sin embargo, con fines de esta tesis el D.S 013-2013 es el más importante, debido a que es aquí en donde se elimina la característica de número de trabajadores como requisito inmutable para su clasificación, teniéndose en cuenta actualmente solo los ingresos brutos anuales los cuales deben ser menor a 150 UIT para microempresas y entre 150 a 1700 UIT para pequeñas empresas, algo que impulso en gran manera la decisión de integrar personal calificado y a sus planillas y no solo personal operativo, logrando así estabilidad táctica necesarias para el mercado, reduciendo según produce (2019) en 34% la informalidad de mypes en el País en un periodo de 3 años, además según el ministerio de trabajo (2020) informó la existencia de una mayor contratación de personal calificado en mypes en los periodos del 2016- 2019. Sin embargo, el covid 19 no solo freno la nueva integración del personal calificado en las mypes sino que según INEI (2020) y el ministerio de trabajo (2021) sino que además el índice de R. P paso de 20% integrado por un 14% por personal calificado y un 6% de personal operativo antes del periodo pandémico al 51% de rotación general, siendo un 46% de este porcentaje conformado por personal capacitado el cual en un 75% pertenecía a mypes, En este contexto Muriel; Hernández & Porras (2022) mencionaron que después que el mundo empezó a explorar nuevas formas de trabajo en consecuencia las preferencias de muchos trabajadores cambiaron,

algunos influenciados por la economía, otros por nuevos puntos de vista organizacionales producto de los despidos realizados a inicio de la pandemia los cuales les permitió ver qué había más allá de sus entonces puestos de trabajo, en este punto las naciones unidas (2020) presentaron un informe que las nuevas formas de trabajo como el home office o teletrabajo abrió nuevas puertas para que las personas tuvieran más opciones de empleos y que en especial el personal calificado revalorará su importancia como eje en la generación de estrategias y toma de decisiones, siendo el periodo de pandemia un punto de quiebre donde se evidenció que las empresas más afectadas fueron las mypes, ya que los empleados dejaron de tener temor a renunciar y buscar nuevos empleos, incluso nuevas carreras con la finalidad de seguir creciendo profesionalmente, por lo que es importante darle otra mirada a lo dicho por Pizarro; Vásquez; Reyes & Jinete (2020); Sánchez (2020) y Martínez; Menjura (2022) quienes mencionaron que en la actualidad es importante retomar la idea de crear programas de retención de personal en donde se fidelicen a los trabajadores con la cultura de la empresa sumándose Castro, Rey & Wilches (2020) quienes indicaron que la motivación laboral juega un factor importante en la cultura organizacional, ya que consideran a bien definir la motivación como el impulso que genera movimiento en un empleado.

Según Bizneo (2021) y Mendoza (2020) el éxito de algunas empresas se dio, debido a la reestructuración de los puestos laborales ineludibles a pensar cómo funcionará el mercado después de las nuevas necesidades generadas tras el periodo de pandemia, enfocándose nuevamente en el personal calificado capaz de tomar las riendas de la empresa de manera adecuada y no solo en el personal obrero como se pensó equivocadamente al inicio de la pandemia con este nuevo pensamiento y la apertura de nuevas formas de atracción de talento humano a través de las redes sociales y otras plataformas virtuales según mencionó Esan (2020) ayudó a que al personal calificado le sea mucho más fácil descubrir nuevas opciones de empleo convirtiéndose este punto uno de los más importantes para el aumento de las cifras o impulso de la rotación de personal calificado de manera voluntaria y con ello ayudar a mejorar el clima laboral el cual fue definido por Chiavenato (2019) como la percepción o experiencia de un trabajador sobre el ambiente organizacional.

III. METODOLOGÍA.

3.1. Tipo y diseño de investigación.

Esta investigación presenta una metodología tipo básica, debido a que se pretende aportar información teórica a todo aquel que la lea, brindándole conocimientos para entender de manera más amplia y acertada la R.P; además esta tesis es de diseño descriptivo de tal manera que analizaremos la nueva realidad de la R.P calificado en mypes, suscitados a posteriori de la reciente ya conocida pandemia covid 19 y a través de bibliografía y entrevistas a expertos relacionados con el reciente fenómeno laboral; tomando como referencia a Esteban (2018) quien mencionó que este tipo de investigación se basa en la recolección de datos de bibliografía y entrevistas a expertos con la finalidad de responder preguntas concernientes al objetivo del estudio.

3.2. Categoría, subcategorías y matriz de categorización.

En esta tesis se usó categorías deductivas, las cuales según Marín; Hernández & Flores (2020) fueron definidas como aquellas obtenidas del marco teórico recogido. En este aspecto la bibliografía recogida nos ha proporcionado suficiente información para consolidar como categorías a la rotación de personal voluntaria e involuntaria desprendiendo como sub categorías en el caso de la primera categoría R.P por crecimiento profesional, clima laboral, motivación y liderazgo, mientras que de la segunda categoría se derivan las sub categorías de recorte de personal y proceso de selección e inducción incorrecto, como lo detallamos en la tabla siguiente.

Tabla N° 02

Categorías y sub categorías

Categorías	Sub Categorías
Rotación de Personal voluntario	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento profesional• Clima Laboral• Motivación• Liderazgo
Rotación de Personal Involuntaria.	<ul style="list-style-type: none">• Recorte de Personal• Proceso de selección e inducción incorrecto

3.3. Escenario de estudio

Para el escenario de estudio se utilizaron tres (03) tipos de mypes con sede en Lima que se encontraron en actividad durante el periodo más álgido de la pandemia (2020-2021) y que continúan en operaciones durante el año 2022.

Es por ello que con la finalidad de que nuestro estudio refleje la mayor proximidad posible la verdadera realidad de la rotación de personal en la mypes, se tomó en cuenta el último informe de INEI (2022) presentado durante el primer trimestre, donde se manifiesto una lista de las 13 actividades más recurrentes a las que se dedican las mypes en lima, señalando entre esa lista los rubros de las Mypes que prestan servicios a otras empresas, mypes del rubro educación y mypes del rubro de información y telecomunicaciones, siendo estos los rubros de las 03 mypes que se usaron para esta investigación, ya que la primera ofrece servicios educativos complementarios, la segunda ofrece servicios de apoyo en resoluciones y archivo al sector público y la tercera mypes es un call center que se dedica a la venta de distintos productos y servicios, logrando a través de esta selección una mayor fidelidad en el acierto de la investigación.

3.4. Participantes

Para esta investigación se tomó en cuenta participantes con experiencia en el área de recursos humanos y/o líderes de equipos de trabajo dentro de una mype en la ciudad de Lima en el periodo de 2020- 2022, los cuales podrían aportar información específica y de importante relevancia para esta investigación debido a sus años de experiencia y haber contado con personal que ha rotado este último año y medio.

Tabla N° 03
Participantes

Participantes	Código	Tipo de Mype	Edad	Cargo	Experiencia
Participante 01	E001	Empresa de Servicios	37	Jefe Legal – Laboral.	10 años
Participante 02	E002	Empresa proveedora del estado	46	Jefe de Proyecto.	15 años
Participante 03	E003	Empresa de venta de productos y servicios	35	Jefe de plataforma y vinculación de personal	12 años

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se procedió a usar dos tipos de instrumentos que se encuentran en anexos 02 y 05 los cuales fueron: (a) entrevista semi estructurada que consta de 11 preguntas y (b) guía de observación con las cuales pudimos obtener información relevante tanto de los participantes de la entrevista, incluyendo así comunicación oral con los expertos sobre el tema en investigación, asimismo a través del uso de la guía de observación según Centro de Medición MIDE UC (2019) quien manifestó que este tipo de observación se base en búsqueda de información previamente definida con fines de investigación. Por lo que se pudo extraer información directa de las mypes involucradas, información vital para la triangulación junto con la bibliográfica ofrecida en el marco teórico encauzado en contestar las interrogantes que ayudaran a asentar el objetivo de esta investigación de enfoque cualitativo.

3.6. Procedimiento

Para llevar a cabo las entrevistas propuestas, primero se identificó que participantes que podrían aportar mayor información a este trabajo de investigación, según la experiencia y cargo que desarrolla dentro de las Mypes seleccionadas en la cual trabajan, en segundo lugar se procedió a contactarlos telefónicamente y a pedirles

su tiempo para concretar la cita de la entrevista la cual se realizaría a través de la plataforma virtual google meet, herramienta la cual se ha expandido mucho más en el uso educativo y laboral durante el periodo de pandemia y que Flores y Navarrete (2020) y Ribeiro, Botella & Palacios (2021) recomendaron explotar su uso al máximo para fines académicos y corporativos ante la eventualidad producida por el covid19.

Permitiéndonos la herramienta virtual de esta manera no solo la facilidad en la comunicación, sino también a grabar la comunicación con nuestros expertos para posteriormente transcribir todos los datos obtenidos de dichas entrevistas, realizar nuestra codificación y concluir con una triangulación obtenida tanto de las entrevistas como de una guía de observación anexa.

3.7. Rigor científico

Se busca a través del rigor científico la calidad del presente trabajo de investigación por lo cual a través de la fiabilidad se trata de entablar relación entre los resultados obtenidos y la realidad observada durante el periódico pandémico y post pandemia, probando así la credibilidad de los datos obtenidos durante el proceso de investigación cumpliendo con lo mínimo establecido para la validación de contenido según López F, R; Avello M, R; Palmero U, D; Sánchez G, S. & Quintana A, M. (2019) los cuales mencionaron que este tipo de investigación debe basar su instrumento en la precisión de la búsqueda de indagar información a expertos que mantienen relación o proximidad a la población interesada a investigar, con juicio relevante, claro con validez racional en base al tema de estudio y la originalidad se evidenciará según Robinson (2021), Canzoneta (2021) y Dong & Shi (2021) a través del uso del turnitin como compete a este tipo de investigaciones. Otro criterio utilizado en esta tesis es la capacidad de transferir los datos recolectados en otros escenarios que ayuden a las empresas a tomar mejores decisiones en el futuro, manteniendo en todo momento un texto coherente con cohesión de tal manera que esta tesis queda sujeta a probar el arroje de los mismos resultados en caso se repitan las pruebas o investigaciones aquí realizadas demostrando así precisión en los resultados aquí brindados.

3.8. Métodos de análisis de datos

Se utilizó una encuesta semi estructurada para la recolección de datos, luego se procedió como fase de análisis de resultados primero a transcribir las entrevistas para posteriormente codificarlas, extraer la información relevante necesaria averiguando las similitudes y/o diferencias encontradas entre los expertos entrevistados para en base de ello triangular la información y poder obtener las conclusiones de la investigación haciendo uso según Borda, Dabénigno Betina & Güelman (2017) la relación del criterio lógico teórico como herramienta principal de análisis de datos.

3.9. Aspectos Éticos.

Según Inguillay; Tercero & López (2020) explicaron que la ética es una doctrina indispensable de mantener como conducta universal como valor humano la cual se debe aplicar en la realización de trabajos de investigación de cualquier índole.

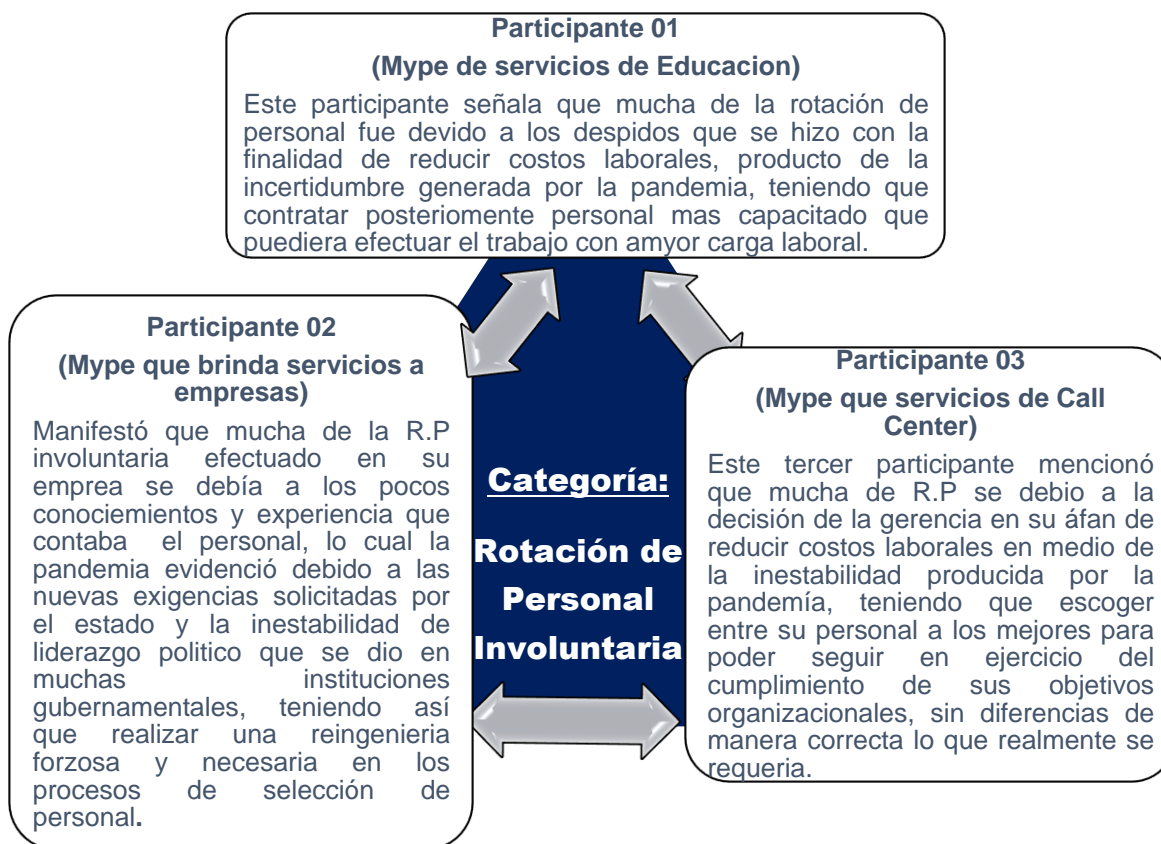
Por lo tanto, se pidió la autorización del uso de la información brindada por los participantes con fines académicos, la cual fue aceptada, registrada y grabada su respuesta en el video llamada, además se emplea el uso de la norma APA 7, turnitin y resolución universitaria de la inscripción del título de la presente tesis con muestra de respeto de la autoría de las citas, contextos, informes e investigaciones de los diferentes autores citados o referidos en esta tesis.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados Obtenidos en esta investigación se han conseguido en base de la técnica de la entrevista semi estructurada realizada a los expertos contactados, la recolección de datos a través de la observación, sumándose a la recolección de las diversas teorías y estudios recogidos en el marco teórico, es así que se procedió a realizar las triangulaciones necesarias para unificar los datos y conseguir una sintaxis informativa útil que nos ayude a discutir los resultados obtenidos y así poder generar propuestas de valor o estrategias que ayude a las mypes de Lima a reducir su rotación de personal voluntaria e involuntaria y las implicancias que ocasiona este fenómeno para lo cual a través del uso adecuado de las categorías y subcategorías de nuestra tesis, analizaremos cuidadosamente los diferentes factores que causan rotación de personal permanente en las mypes en Lima 2022,

Figura N° 01:

Triangulación de las Entrevistas semi estructuradas sobre la R.P.I.



Como resultado de la triangulación de las entrevistas en la categoría de rotación involuntaria, los 03 participantes concuerdan en que la rotación de personal en las mypes se dio por la incertidumbre generada la inestabilidad política, social y económica provocada por el ya conocido Covid 19, lo cual llevo a que las gerencias tomaran la decisión precipitada de reducir personal como medio rápido de disminuir los costos laborables, donde Mondriguez (2021) hace referencia que a pesar de la incertidumbre generada durante pandemia, las empresas no debieron despedir de manera injustificada al personal usando diferentes artimañas con la finalidad de reducir la planilla laboral.

Sin embargo, nuestros participantes manifiestan fue de manera indiscriminada teniendo solo como criterio de despido el indicador de ventas o desempeño laboral encontrado en el reciente momento anterior al despido, sin embargo, vemos que a pesar que el estado en su accionar tardío brindo herramientas de apoyo como el subsidio del 35% de la planilla para trabajadores con sueldo menor a S/1,500. 00 soles o aplazamiento del depósito de CTS de mayo hasta el mes de noviembre con la finalidad de brindar mayor liquidez a las empresas durante este periodo de crisis según Decreto de urgencia N°033-2020 y Decreto de urgencia 038-2020 respectivamente, estos despidos se siguieron dando, reafirmando lo que comentaba Forbes (2018) o Zavala (2020) autores que se mencionaron en la introducción y marco teórico de esta tesis quienes indicaban que la poca capacidad de gestión de talento humano la cual existe en muchos gerentes.

Por lo tanto, esto generó un conflicto entre la real necesidad de R.P Involuntario por la reducción de costos laborales o por la apatía de las gerencias de las mypes de no saber cómo actuar realmente ante una situación tan inusual provocada por la pandemia como lo da a entender IPE (2020) en un último informe sobre la situación del mercado laboral en Perú se encontró que ese año hubo una reducción de 36% de personal calificado en las mypes.

En este punto le podemos dar la razón a Bautista (2018) y Bacilo (2021) quienes en el marco teórico resaltaron la importancia del impacto del liderazgo transformacional y la generación de un plan estrategias de inducción y retención de

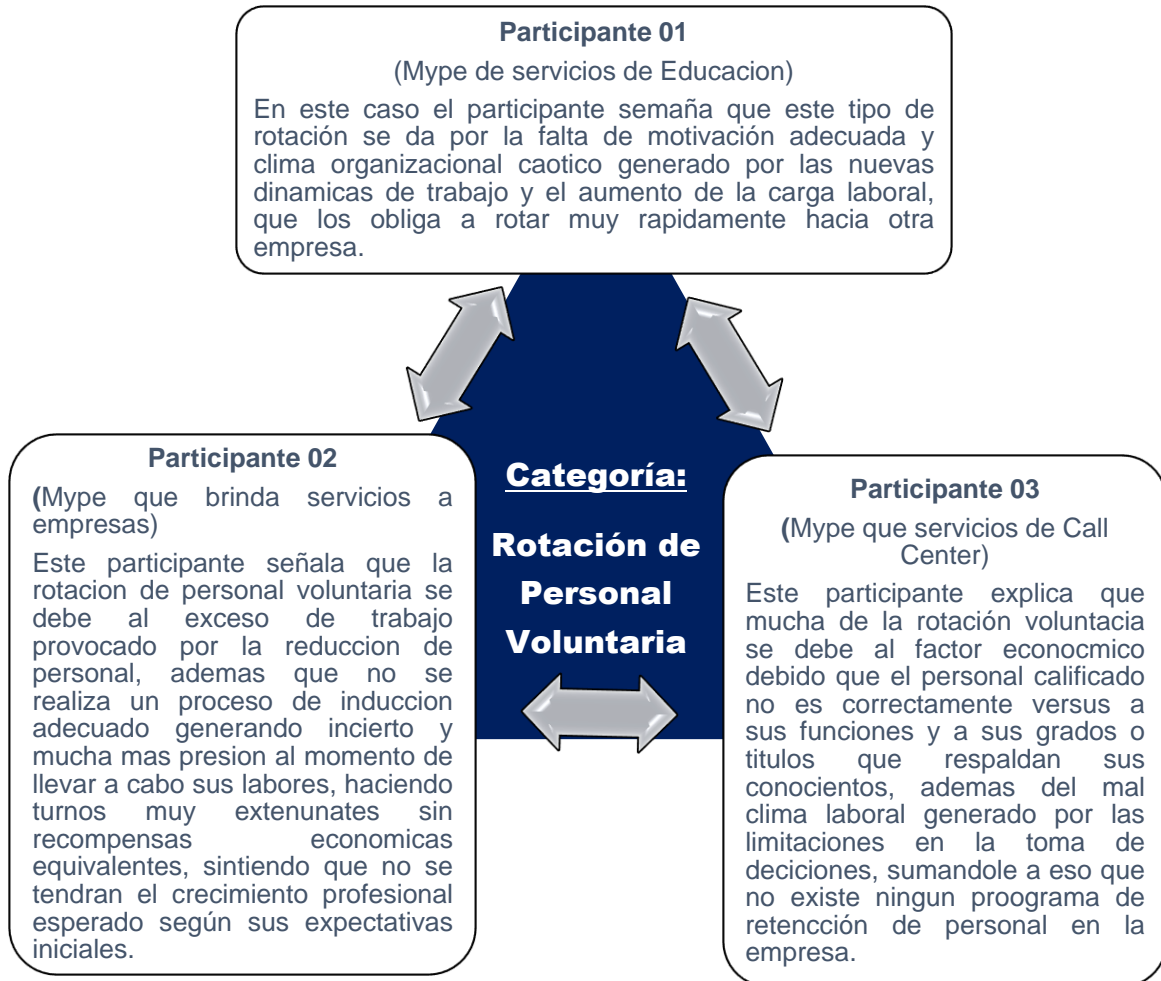
personal, por lo cual vemos en este punto que se vuelve trascendental, ya que si no existe un líder que conciba motivación positiva la cual genere acción de los empleados, es posible que se le reste dinamismo a la empresa y retarde más su posibilidad de crecimiento en el mercado.

Otro punto importante hallado en las encuestas es la inseguridad laboral provocada por los contratos mensuales inusuales y el poco interés de impulsos motivadores, genera un clima laboral apático, inestable, con tensión latente constante, convirtiéndose en un factor importante de R.P, que a través de esta investigación se está visualizando de un ángulo que posiblemente no se está contemplando por las gerencias de las mypes y que ha larga se puede componer grandes de costos que se podrían evitar con pequeños cambios como: contratos por más tiempo que generen estabilidad laboral, líderes menos ausentes que transmitan seguridad organizacional y se visualice autoridad de línea y confianza institucional.

Con este tipo de recursos erróneos hallados en la entrevista, las mypes se contradicen o anulan sus esfuerzos de tratar de retener personal calificado en sus planillas, ya que se vuelve menos atractiva para la retención de personal, por lo que vemos cuan indispensable se vuelve crear un programa de retención de personal en las mypes en el cual según la información recogida en las encuestas las mypes en Lima no cuentan actualmente limitando su capacidad de análisis y prevención para la creación de estrategias adecuadas que ayuden a tener en cuenta diferentes alternativas de acción futura para conservar al personal calificado adecuado, necesario para el impacto de decisión y crecimiento en la empresa.

Figura N° 02:

Triangulación de las Entrevistas semi estructuradas sobre la R.P.V.



Los participantes mediante la triangulación de esta segunda categoría nos muestran la importancia del clima laboral, la distribución correcta de la carga de trabajo y la motivación, además que la correcta valoración profesional es esencial para que el personal capacitado no sienta la necesidad de rotar de su empresa actual, recordando según nuestros antecedentes lo que decía Ganbini (2018) que el correcto manejo de variables laborales suma a la correcta gestión laboral.

Lo cierto es que la acción de crear estrategias de R.P ha sido muy descuidada por las mypes no solo por el periodo pandémico sino sobre todo en el periodo post pandemia, no dándole la importancia necesaria no solo por creer que

esto puede significar establecer costos muy altos a su presupuesto algo que quieren regular en demasía, sino también por la dejadez de algunas gerencias al creer que el personal se debe quedar laborando de manera forzosa asumiendo que debe ser así por el deseo del individuo de cubrir sus necesidades básicas, algo que difiere Louffat (2021) quien manifestó que hay estrategias simples como el teletrabajo que usado de manera adecuada puede conseguir retener porcentajes de personal de manera importante, debido a que les entrega beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, en actividades como la digitalización de procesos que permite la mayor rapidez documentaria y con ello también velocidad en la toma de decisiones de parte de la empresa y más tiempo para pasar con la familia y actividades hogareñas. Teniendo en cuenta las horas interminables en el tráfico que nos regala a diario la capital limeña, esta opción está siendo muy usada por las grandes empresas a comparación de las mypes.

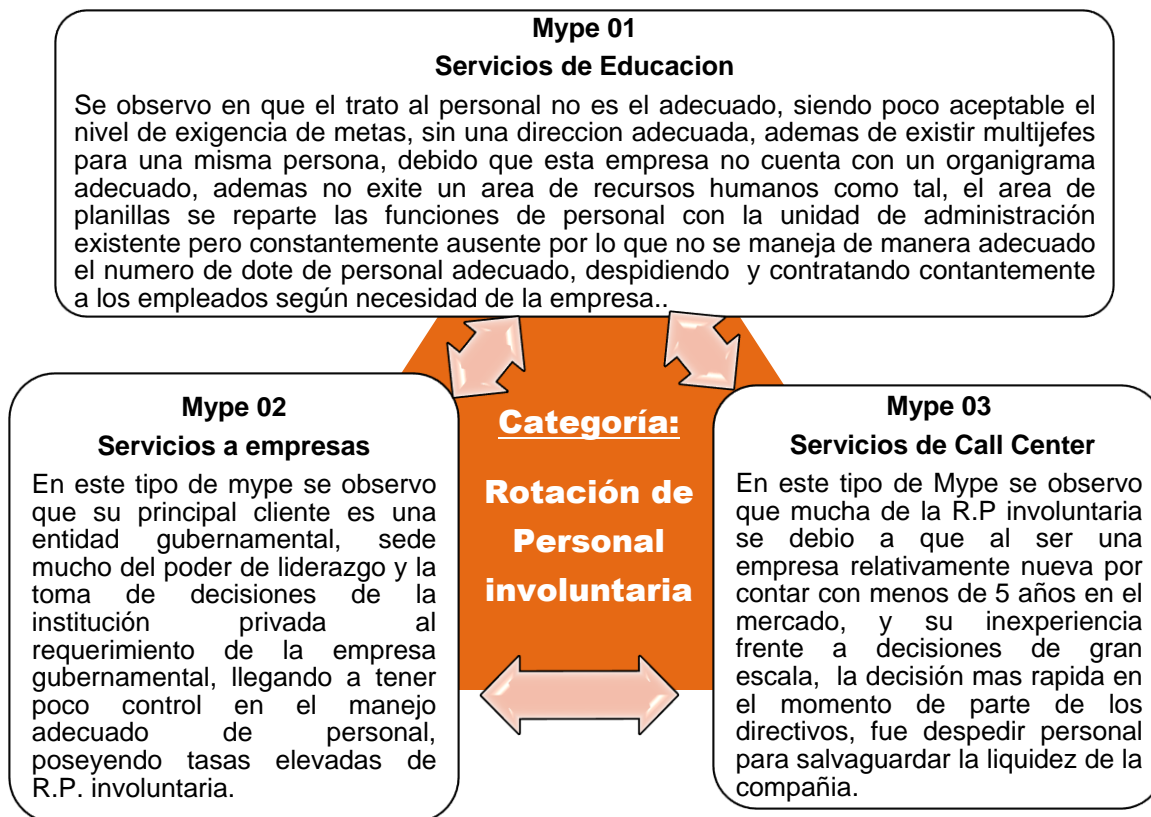
Los participantes también aportan que la desigual repartición de las actividades laborales entre trabajadores de la misma área provoca sobre carga laboral entre el personal, especialmente en el calificado y si a esto le súmanos la poca capacitación durante el proceso de inducción un aspecto muy importante, debido a que es donde se brinda información al trabajador sobre el desarrollo de las funciones a realizar, se abre intrínsecamente una puerta de R.P por saturación laboral, con respecto a este último punto COFIDE (2022) manifiesto que la capacitación empresarial es de real importancia ya que genera el desarrollo adecuado de habilidades entre los trabajadores para el desarrollo óptimo de las actividades encargadas. Por consiguiente, ayudará a mejorar la actitud del trabajador frente al área en las tareas encomendadas y con ello mejoras significativas en el clima laboral de la organización.

Por otro lado, con referencia a la mype relacionada a servicios ofrecidos a empresas y en particular en este caso servicios al estado, podemos resaltar a autores como Weller (2020) que en el marco teórico quien mencionó que las medidas tomadas por el gobierno generaron un gran impacto económico en las pequeñas empresas.

Sin embargo, vemos que en este caso en particular su intervención va más allá de solo sugerencias, afectando las ratios de rotación de esta Mype, generando una zozobra laboral, sacando ventaja de su poderío económico en esta mype. Por lo que en este caso en particular es necesario darle la razón a Villar (2020) quien mencionó que, ante el resguardo de la empresa, la gerencia toma medidas extremas que se reflejan directamente en el área de recursos humanos. Asimismo esta situación irregular logra no solo el continuo aumento de la R. P voluntaria por la sobrecarga laboral, el agotamiento extremo de los trabajadores por las exhaustivas horas de trabajo y en consecuencia la perdida por R.P, voluntaria de aquellos trabajadores valiosos para la empresa que no toleran el ambiente laboral atípico, reflexionando en lo dicho por Alpuche y Leines (2021) en nuestras referencias internacionales quienes manifestaron que el trabajador necesita de estímulos adecuados para mejorar su desempeño laboral.

Figura N° 03:

Triangulación de las Guía de Observación sobre la R.P.I



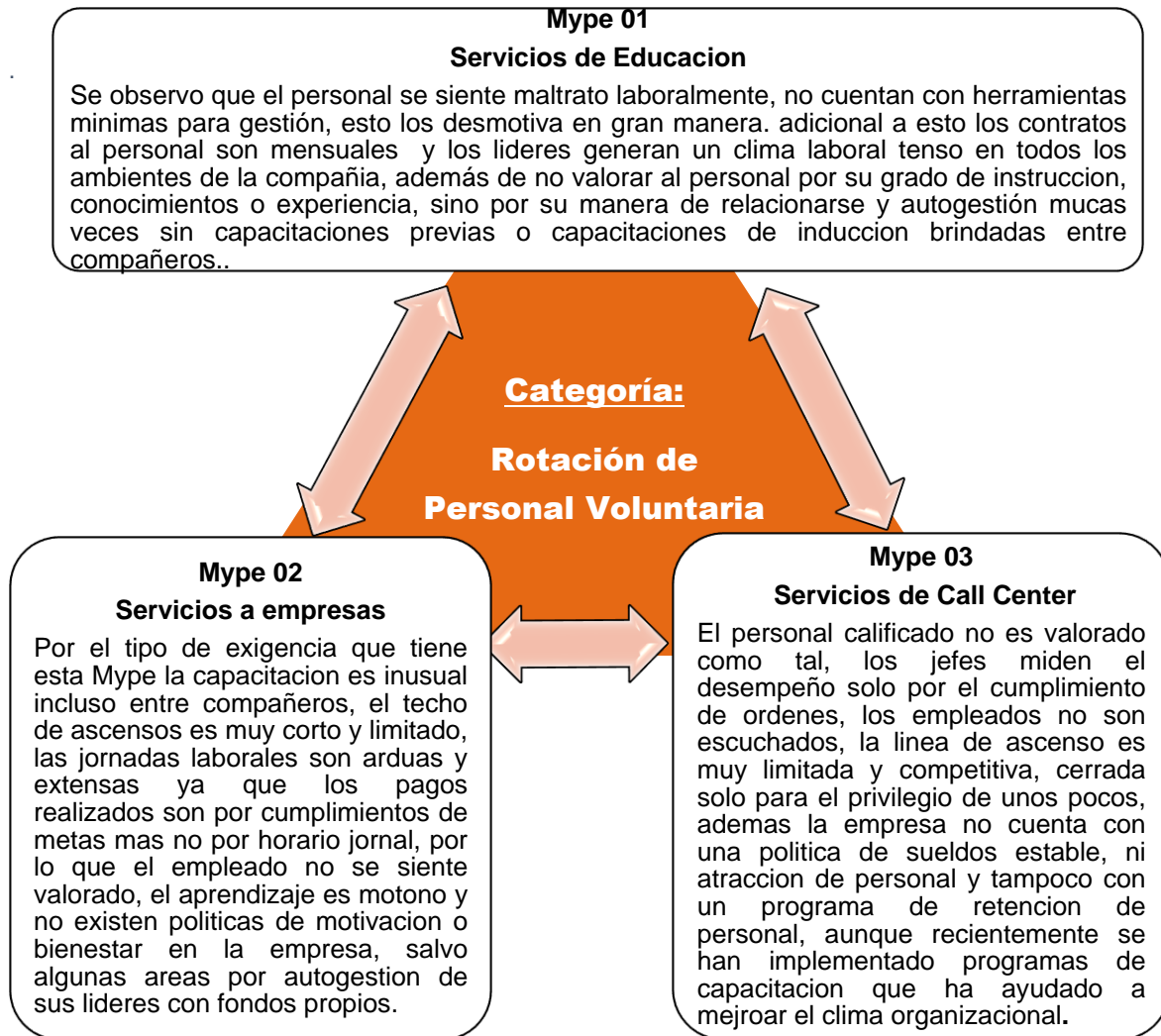
En las observaciones realizadas se encontró con referencia a la categoría de R.P involuntaria se encontró que muchas de las decisiones tomadas por algunas de las gerencias o la alta dirección de las mypes se debió más al impulso de desesperación por la poca capacidad de toma de decisiones estratégicas frente a la coyuntura, ya que algunas empresas se sentían estar contra la pared, a pesar que el estado proveyó herramientas laborales como alternativas cautelares frente a las relaciones laborales entre trabajador y empleado con la finalidad de mantener la cadena laboral existente previa a pandemia herramientas como las que señaló Torres (2020) quien manifestó que el estado creó herramientas como suspensión perfecta de labores, reactiva Perú que se lanzó por etapas a las cuales no se les dio el uso apropiado según la finalidad de su creación en su momento, tal y como lo recomendó Rodríguez, Pose, Belso Díez (2021) quién indicaron la importancia del subsidio o intervención del gobierno a las pequeñas empresas es un factor esencial en el crecimiento económico.

Sin embargo, las mypes en Lima solo enfocadas en la parte financiera de la empresa descuidaron la parte más importante de toda célula organizacional la cual es su gente. En tanto muchas mypes filtraron de manera irracional al personal necesario para la producción enfocándose solo en el personal operativo, creyendo innecesario al personal calificado el cual es responsable de las estrategias tácticas para enfrentar situaciones difíciles y con ello mejorar el crecimiento empresarial.

Durante la observación de estas mypes se encontró que en algunas áreas de recursos humanos se dieron cuenta que luego fue difícil recuperar al personal calificado anterior sino también su búsqueda de personal calificado nuevo fue mucho más complicada, debido a que tuvieron al estado como principal competidor de atracción de personal no solo para cubrir áreas médicas o relacionadas de salud sino también de diversos sectores donde era necesario cubrir después que la pandemia demostrará las falencias de gestión en ese momento. Este nuevo fenómeno resultó en que el personal profesional (técnico y universitario) descubriera nuevas opciones laborales y de crecimiento laboral siendo mucho más difíciles para las mypes cubrir los puestos de personal calificado vacíos.

Figura N° 04:

Triangulación de las Guía de Observación sobre la R.P. V



Con respecto a la guía de observación referente a la categoría de rotación voluntaria se puede constatar que no existe en ninguna de las mypes estudiadas, programas de retención de personal, además que tampoco se observan planes de motivación que ayuden fidelizar o retener al personal. También se puede evidenciar que el clima organizacional juega un papel importante en la R.P, como mencionaron Carro, Sarmiento & Rosano (2017) quienes indicaron que el adecuado equilibrio de un clima laboral estable contribuye a la sustentabilidad de la empresa, debido a que si existe un buen ambiente laboral, armónico que transmita seguridad laboral los empleados generaran un sentimiento de pertenencia, además sumando a ello el

contar con líderes transformacionales como comentaron Perilla & Gómez (2017) quienes juegan un papel importante, ya que genera indicadores de bienestar ayuda a que a larga se asegure la retención de personal desde la creación de programas de capacitaciones adecuadas que direccionen los esfuerzos del empleado al cumplimiento de metas hasta el seguimiento y acompañamiento al trabajador o también conocido onboarding que permite que el ingreso del personal a la empresa no solo sea más rápido sino también óptimo, permitiendo así el desarrollo profesional del individuo dentro del ambiente laboral de la empresa como lo manifiesta Vargas (2019) y Meneses (2019) en el marco teórico, por consiguiente se puede estimar que las capacitaciones como parte del proceso de mejora y del proceso de inducción, mejora el clima organizacional como punto clave que converjan como indicó Achury (2019) quien manifestó que en relación a un estudio que buscaba encontrar si la competitividad interna y externa genera interés sobre la empresa, concluyó que en verdad ayuda a disminuir la rotación de personal, como mencionó Meneses (2019) en nuestros antecedentes nacionales quien dijo que una empresa competitiva es llamativa para la atracción saludable del mejor talento humano calificado. Por lo tanto, es adecuado también sumar programas de integración de equipos entre el personal nuevo y antiguo que permita mejorar el ritmo de trabajo, aumentar el sentimiento de compañerismo e integración laboral.

V. CONCLUSIONES

Primera: Se concluye que la nueva rotación de personal durante el periodo de pandemia y el post pandemia, según las categorías que constan en esta tesis podemos describir que las rotaciones involuntarias se dieron debido al uso de una inadecuada estrategia de las mypes con la finalidad de reducir costos laborales, sin embargo, dentro de la categoría de R.P.V se puede describir que la rotación se dio en su mayoría por el deseo de crecimiento laboral del personal calificado, por el aumento de un mal clima laboral, cambio de motivación laboral en búsqueda de la conservación de la salud de parte de los trabajadores y falta de empatía de parte de las mypes, además de una evidente mala gestión del talento humano, generando así aumento en los índices de R.P a diferencia de años anteriores a la pandemia, concluyendo que la rotación es más frecuente que antes de pandemia.

Segundo: Se concluye mediante la presente investigación que el impacto de la rotación de personal en la empresa no solo genera pérdidas económicas inmensurables sino también conocimiento táctico esencial para las mejoras del funcionamiento de la empresa, debido a que actualmente las mypes en Lima, no cuentan con un plan de estrategias consolidado que les permita prevenir y accionar de manera ágil ante situaciones inesperadas como las ocasionadas por la pandemia, por tanto es imperante conseguir consolidación con la finalidad de que les ayude a tener un abanico de opciones de ofensiva a las amenazas del mercado, sin afectar directamente al talento humano calificado de su empresa como primera opción en la reducción de costos laborales, sumando a los índices de rotación involuntaria en el mercado.

Tercero: Con respecto a los factores que impulsan la nueva rotación de personal calificado en las mypes se ha hallado que la falta de uso de incentivos emocionales y/o económicos equivalentes a las nuevas exigencias de las empresas por necesidad del mercado, generadas por el cambio abrupto del modelo de gestión de negocios provocado por pandemia, ha empujado a que el personal se sienta insatisfecho laboralmente y decida rotar en periodos muy cortos de empresa por la generación de brecha laboral existente entre la expectativa inicial del individuo sobre su situación de trabajo versus la realidad encontrada en las Mypes., siendo los factores predominantes para decisión de cambio, el factor económico, crecimiento profesional , motivación y clima laboral.

Cuarto: Con respecto a la influencia de la motivación organizacional en relación a la rotación de personal se concluye que la falta de planes estructurados para la reclutamiento de personal, así como la escases de programas de capacitación adecuados durante el proceso de inducción al personal calificado, no ayuda al nuevo empleado a relacionar de manera correcta las experiencias, conocimientos y habilidades que posee con los requerimientos reales de la empresa, generando así una dinámica poco saludable entre lo que piensa que debe hacer con lo que realmente debe hacer y en qué proporción o medida, por consiguiente esta situación ha llevado que el personal nuevo no cumpla con las expectativas de alcance de objetivos organizacionales, generando sobrecarga de trabajo en el personal antiguo y con ello una sumar a la cuota de disconformidad laboral, deteriorando en gran manera el clima laboral, desmotivando así al recurso humano haciéndolo inestable laboralmente, ramificándose así otras situaciones como la falta de trabajo equipo quebrando los lazos labores necesarios en el mundo de los negocios.

VI. RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda reestructurar en su totalidad las prioridades organizaciones en las mypes para establecer estrategias y planes de acción pertinentes en tiempo y forma proponiendo la implementación del área o unidad de desarrollo laboral, que ayude a transmitir compromiso de parte del empleador, crear un programa de prevención para cubrir los cambios inmediatos de R.P, además de establecer planes de trabajo que ayude a generar mejoras tanto en el clima laboral como en apoyo del proceso de selección e inducción de personal, y por el otro lado generar un ambiente que permita fidelizar al personal calificado.

Segundo: Se recomienda que las mypes logren consolidar un plan estratégico anual de prevención financiera y de gestión de personal, que les ayude a hacer frente a futuras situaciones inesperadas, teniendo como referencia histórica al covid 19. Este plan debe ser estructurado entre las principales áreas de la empresa y no solo por gerencia, creando estrategias que nazcan a partir de un diagnostico situacional colaborativo, donde se pueda combinar las habilidades y experiencias del personal calificado con el personal operativo, dándoles el valúo correcto dentro de la empresa.

Tercero: También se recomienda crear un plan de incentivos acordes a la carga laboral designada, que ayude a estimular la motivación del personal en base de la justicia retributiva versus su desempeño, además de brindar un sentimiento de seguridad en temas de salud y familia que haga sentir al empleado valorado, por lo tanto la *creación* de un programa de retención de personal que involucre a todos los líderes de la empresa junto al compromiso de recursos

humanos y gerencia es imperante con la finalidad que lograr a que el trabajador se sienta identificado con la mype, mejorando la comunicación, seguridad y estabilidad laboral en los puestos de trabajo estratégicos, además de lograr de esta manera reducir los costos laborales generados por la constante contratación de empleados para cubrir puestos vacíos o perdiendo personal calificado eficiente con conocimientos únicos y adecuados adquiridos en el tiempo a través del aprendizaje constante y la experiencia.

Cuarto: La creación de planes de capacitación acordes a la necesidad de involucramiento en la empresa y un adecuado programa de selección es vital, ya que ayudará a reestructurar perfiles en base de las nuevas exigencias del mercado post covid 19 recuperando así el dinamismo corporativo, además que mejorar el clima laboral como consecuencia de que cada empleado entenderá su función en la empresa instaurando un compromiso con los objetivos de la compañía, por lo que se recomienda no solo su aplicación inmediata, sino también sumar actividades de integración que permitan la unidad del personal como equipo y acompañamiento entre todas las líneas de la empresa, muchas de estas pérdidas durante el periodo de pandemia.

REFERENCIAS

Bandrés G, E., Conde C, M., Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 25-40. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>

Gabini, S (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*. (1.a ed). Teseo.

Zabala, R (18 de mayo 2021) *Cómo ser un líder de cara a la crisis del coronavirus. PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.* <https://blog.pad.edu/como-ser-un-lider-de-cara-a-la-crisis-del-coronavirus>

Pezo Sanchez, J. (2021) *El liderazgo transformacional y la eficiencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo* [Tesis de maestría, Universidad cesar vallejo de Lima] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75500/Pezo_SJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=

Esan (10 de julio 2020) *Cómo potenciar el liderazgo y la productividad dentro de la organización.* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-potenciar-el-liderazgo-y-la-productividad-dentro-de-la-organizacion>.

Hernández, A. A. (2018). *El liderazgo y su influencia en la eficiencia de los empleados en las organizaciones.* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17581>.

Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO (2020) Pag 03, <https://www.inec.cr/sites/default/files/presentacion-multimedia/reenaho2020-ppt.pdf>

Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO (2021) Pag 03, recuperado por <https://www.inec.cr/sites/default/files/presentacion-multimedia/reenaho2020-ppt.pdf>

OIT (2021) PANORAMA LABORAL 2021: América Latina y el Caribe. ISSN: 2305-0276 1era Ed. (versión web pdf). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-Lima/documents/publication/wcms_836196.pdf

Vargas, M. R (05 setiembre 2019) Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>

Escalante, L. (27 de julio 2021) Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas. *El economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html>

Estrada R. (11 de Julio del 2022) Costos de Rotación de Personal. Deloitte. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Mjo4N1JkplYJ:https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Mazzini Illescas, Doris Lissethe (2022) El salario emocional como desafío post COVID19, en las MIPYMES del cantón La Libertad, año 2021. La Libertad. UPSE, Matriz. Instituto de Postgrado. 41p. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6906>

Chiavenato I (2021) Gestión de Talento Humano. Ed Independently Published, 2021 Pág. 116.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), “El desafío social en tiempos del COVID-19”, Informe especial COVID-19 No.3, 12.5.2020, Santiago de Chile

Gutiérrez M, R (24 de mayo del 2022) Rotación de personal: ¿Qué es y porque sucede? *Factorialblog*. <https://factorialhr.es/blog/motivos-rotacion-personal/>

Villar, H. (21 de agosto del 2020) La rotación de personal en las empresas peruanas: indicadores que se trastocan con el COVID-19. Revista Digital de la Facultad de Ciencias Administrativas y RRHH. Número 4

| 2020-1. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-peruanas-indicadores-que-se-trastocan-con-el-covid-19/>

Meneses Pinto, K. (2019) en su investigación científica titulada estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal manifiesta: (D.C, Colombia Pág. 25)

Aranibar, M. F., Melendres, V. D., Ramírez, M. C. & García , B. R., (2018) Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. [En línea] Available at: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27>

Chiavenato, I. (2019). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. (7ª. Ed.). México. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.

León C., A (2018) en la revista de investigación e Innovación en Ingenierías, Vol. 6 Núm. 1, Colombia

Alpuche de la Cruz, E., & Leines Cortez, L. L. (2021). El análisis del comportamiento organizacional: una perspectiva desde la activación en el marco de la COVID-19. *Revista Gestión Y Estrategia*, (60), 79-90. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2021n60/Alpuche> (Original work published 29 de noviembre de 2021)

Castillero O. (28 de julio 2019) Rotación de personal: Qué es, tipos y cómo se estudia. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

IPE (2020) mercado laboral peruano: Impacto por el covid19 y recomendaciones de política. <https://www.ipe.org.pe/portal/covid-19-cual-es-la-situacion-del-mercado-laboral-peruano-en-tiempos-de-pandemia/>

Prieto, S (26 de diciembre 2017) El índice de rotación de personal: concepto, cálculo y evaluación. *P&A Group*. <https://grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>

Aliaga, R (2019) *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"*. [Tesis de Grado]. Universidad continental

Ley Mype 28015

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20por,y%20su%20contribuci%C3%B3n%20a%20la>

D.S N° 013-2013 <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>

Weller, J. (2020) La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2020/67. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Banegas Campoverde, C. M., & Cardona Mendoza, D. C. (2017). Universidad Católica de Cuenca, PODIUM (pág. 101–129.)

Bautista Torres, I (2018) (Tesis para licenciatura, Universidad Cesar Vallejo, Pág. 14) Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19

Canales F, A; López G, J & Napán Y, A. (2021) Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, ISSN-e 2542-3088, Vol. 6, N°. Extra 1, págs. 124-142. [Dialnet-LaGestionAdministrativaPostpandemiaCOVID19-7968481%20\(1\).pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7968481)

Hernández C, D. F., Muriel R, D., & Porras R, A. M. (2022). Estrategias empresariales para enfrentar alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en Colombia [Tesis de Posgrado-Doctoral] Universidad del Rosario - Colombia.

Luciana Martínez A, L; Paredes F, K & Peralta V, M (2018) Estrategias de retención de personal para la organización explora valle sagrado [Tesis de posgrado- Maestría] Universidad del Pacifico - Perú.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2475/Luciana_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pizarro R, A; Vásquez E, Y; Reyes C, E & Jinete S, K. (2020) ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PARMALAT COLOMBIA LTDA.[Tesis de posgrado - Maestría] Universidad Simón Bolívar – Colombia.
http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/7965/Estrategias_%20Retenci%c3%b3n_Personal_Empresa_Parmalat_Resumen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Sánchez Ch, D.(2020) Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito [Tesis de postgrado- Maestría] Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7318>

Martínez R, A; Menjura B, A (2022) Retención de personal en Escobar y Martínez S. A [Tesis de Maestría] Universidad cooperativa de Colombia.
<http://74.208.53.179/handle/20.500.12494/44985>

Bizneo (8 de junio 2021) Reclutamiento y selección: La contratación después del coronavirus (covid 19). Bizneo Blog. https://www.bizneo.com/blog/covid-19/#Definir_correctamente_los_puestos_de_trabajo_a_cubrir

Mendoza, S. (15 de mayo 2020) Contratar personal en tiempos de COVID-19: un reto posible. Visma Blog <https://latam.visma.com/blog/contratar-personal-en-tiempos-de-covid-19-un-reto-posible/>

Naciones Unidas (2020) Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19. https://peru.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_spanish.pdf

Esan (24 de noviembre 2020) Contratación en tiempos de pandemia: ¿cómo las empresas eligen a sus candidatos?. *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/contratacion-en-tiempos-de-pandemia-como-las-empresas-eligen-a-sus-candidatos>

ARMIJOS MAYON, Franklin Brian; BERMUDEZ BURGOS, Aaron Isaac; MORA SANCHEZ, Norman Vinicio. Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, Cienfuegos, v. 11, n. 4, p. 163-170, dic. 2019. Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso>. accedido en 19 jul. 2022. Epub 02-Sep-2019.

Griffeth, R y Hom, P (2018) Employee Turnover. *South-Western College* Pág. 145-340

Castro Q, L; Rey C, P & Wilches V. M (2020) La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa Taco Bell. [Seminario de profundización organizacional] Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.

Esteban N, N. (24 de junio 2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán. <https://core.ac.uk/download/250080756.pdf>

Carhuavilca B, D; Sanchez A, A & Huertas Ch, J. (2022) Demografía empresarial en el Peru. Informe Técnico INEI. Vol.02 – junio 2022 https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresa_presarial_i_trim_2022.pdf

Marín L. A; Hernández R, E. & Flores Q, j. (2020) *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*. Año I. Vol I. N°1. [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaElAnalisisDeDatosCualitativosEnInve-7062638%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaElAnalisisDeDatosCualitativosEnInve-7062638%20(1).pdf)

López F, R; Avello M, R, Palmero U, D; Sánchez G, S & Quintana Á, M (2019) Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(Supl. 1), e390. Epub 01 de diciembre de 2019. Recuperado en 23 de julio de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572019000500011&lng=es&tlng=pt.

Ilmi, S, H, Xue Q, H; Gheda, M., & Liza, M. (2019) Employee Turnover of Quantity Surveying Firms in Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 636, 7. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/636/1/012020>

Jimenes B, C. (2021) Rotación Laboral en tiempo de Covid 19. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/356290531_Rotacion_Laboral_en_tiempos_de_Covid-19

Flores P, M y Navarrete C, C (2021) *Diagnóstico de necesidades de capacitación en el uso de plataformas virtuales ante la contingencia del COVID-19 en los estudiantes y docentes de Educación Media Superior Tecnológica*. *Dilemas contemp. educ. política valores* [online]. 2020, vol.8.spe5, 00017. Epub 28-Ene-2021. ISSN 2007-7890. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902020000800017&script=sci_arttext

Robinson F. B (2021) ¿Para qué sirve el turnitin? Experiencias en TEAB y debate- Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/62438>

Borda, P; dabenigno, V; Freidin, B y Güelman, M. (2017). *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. Universidad de los buenos Aires. Vol. 02. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/112116/CONICET_Digital_Nro.2d904b6c-1ee4-493f-9540-86f04528fba2_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Inguillay, L; Tercero, S. & López, J. (2020) La Ética en la investigación científica. *imaginario Sociale*-ISSN: 2737-6362enero -junio 2020 Vol. 3-1. <http://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/10/19>

Decreto de urgencia N°033-2020 y Decreto de urgencia 038-2020
<https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/soporteempresas.html>

Achury S, M (2019) Importancia del proceso de inducción de personal en las pequeñas y medianas empresas. [Tesis de diplomado de alta gerencia] Universidad Militar Nueva Granada – Colombia

Ribeiro S, Botella, D; & Palacios D (Mayo 2021) The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. Journal of Business Research, Volume 126, 2021, Pages 319-326.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320308948>.

Yanning Dong, Ling Shi (Octubre 2021) . Using Grammarly to support students' source-based writing practices. Assessing Writing, Volume 50, 2021,100564.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075293521000532>

Canzonetta, J (Octubre 2021) Repurposing plagiarism detection services for responsible pedagogical application and (In)Formative assessment of source attribution practices. Volume 50.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075293521000520>

Pose A; Belso , J. Díez V, I (2021) Playing the innovation subsidy game: Experience, clusters, consultancy, and networking in regional innovation support. Volume 119,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275121003012>

Carro J, Sarmiento S, Rosano G (2017) La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales. Volume 33. Pág 352-365.
<https://www.sciencedirect.com/sdfe/reader/pii/S0123592317300773/pdf>

Perilla L & Gómez V (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volume 33, Pág. 95-108,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>

ANEXOS

Anexo 01 Matriz de Categorización

Problema General	Objetivo General	Categorías	Sub Categorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo se describe la nueva rotación del personal calificado en las mypes Post Covid19, en Lima 2022?	Describir la nueva rotación del personal calificado en las mypes Post Covid19, en Lima 2022.	Rotación de Personal Involuntaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Recorte de Personal • Proceso de selección e inducción incorrecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi estructurada • Guía de Observación
Problemas Específicos	Objetivos Específicos				
¿Demostrar cuál es el impacto de la nueva rotación de personal calificado en las mypes post covid 2019 en Lima 2022?,	Demostrar el impacto de la nueva rotación de personal calificado en las mypes post covid 2019 en Lima 2022	Rotación de Personal voluntario	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Profesional • Clima Laboral • Motivación • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi estructurada • Guía de Observación
¿Analizar cuáles son los factores que impulsan la nueva rotación del personal calificado en las mypes post covid 19 en Lima 2022?	Analizar los factores que impulsan la nueva rotación del personal calificado en las mypes post covid 19 en Lima 2022				
¿Qué tanto influye la motivación en la rotación de personal?	la influencia de la motivación en la rotación de personal.				



Universidad César Vallejo

Maestría en gestión de Talento Humano

Título:

La nueva rotación de personal calificado en las mypes post covid-19, Lima 2022.

Introducción:

Esta entrevista es parte de un proceso de investigación cualitativa realizado como instrumento de recolección de información para investigación educativa, con la finalidad de identificar y reconocer cuales son los factores motivadores de la rotación de personal calificado en mypes Post covid19, Lima 2022.

De ante mano le agradezco la información brindada.

ENTREVISTA SOBRE DE ROTACION DE PERSONAL

Instrucciones:

- Responda de manera honesta y lo más detallada posible en base de su experiencia en el área y la realidad visualizada en la actualidad durante este último año y medio (2021-2021) post pandemia.
- La entrevista será grabada en formato de video con la finalidad de posteriormente ser transcrita para su crítica y codificación.

Edad: _____

Sexo: _____

Cargo: _____

Años de Experiencia: _____

1. ¿Qué tan frecuente ha visto la rotación de personal este último año y medio a diferencia de años anteriores?
2. Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que es la causa o las causas más recurrentes para la rotación de personal calificado en las empresas mypes este último año y medio post pandemia?
3. De todas las posibles causas antes mencionadas por usted que fomentan la rotación de personal calificado, indique cuál cree usted que ha sido el factor predominante post pandemia para la rotación de personal.
4. ¿Cree que el líder o la estructura organizacional influyen en la rotación de personal?
5. En base de sus recientes experiencias sobre de rotación de personal me podría comentar ¿Cuáles son las mayores consecuencias que ha tenido la rotación de personal calificado este último año y medio para su empresa?
6. ¿Qué acciones ha tomado su empresa ante esta situación de rotación de personal provocada durante el periodo de pandemia y post pandemia?
7. Cree que la rotación de personal actual está afectando el ambiente o clima laboral en las empresas ¿En qué manera?
8. ¿Qué herramientas, métodos o maneras utiliza su empresa para motivar al personal?
9. Su institución actualmente cuenta con algún programa de retención de personal ¿Cómo lo han implementado?
10. Desde su experiencia que recomendaciones daría a las mypes para poder disminuir el índice de rotación de personal calificado.
11. ¿Quisiera añadir algo más a lo ya antes mencionado?

Anexo 03:

Matriz de Desgravación – Entrevista 01

Nº	Pregunta	E001
01	<p>Qué tan frecuente ha visto la rotación de personal este último año y medio a diferencia de años anteriores?</p>	<p>Bueno con respecto a la rotación de personal a diferencia de años anteriores a la pandemia ha aumentado y sigue aumentando debido a la inestabilidad suscitada por la posición que tomo la empresa para enfrentar la situación.</p>
02	<p>Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que es la causa o las causas más recurrentes para la rotación de personal calificado en las empresas mypes este último año y medio post pandemia?</p>	<p>Bueno con respecto a este punto diría que Diría que la causa o las causas principales ocasionadas fue la manera de cómo la empresa abordó la situación de pandemia y empezó a dar contratos de un mes al personal creando una desmotivación por la inseguridad laboral que se generó Lo que hizo que mucho del personal calificado considerado bueno óptimo renunciará de manera voluntaria buscando mejores opciones laborales Porq no se sentían seguros en el trabajo no podían generar compromisos y la exigencia laboral aumentó si se retribuirá de manera consecuente con los sueldos.</p>
03	<p>De todas las posibles causas antes mencionadas por usted que fomentan la rotación de personal calificado, indique cuál cree usted que ha sido el factor</p>	<p>Bueno con respecto a este punto diría que Diría que la causa o las causas principales ocasionadas fue la manera de cómo la empresa abordó la situación de pandemia y empezó a dar contratos de un mes al personal creando una desmotivación por la inseguridad laboral que se generó Lo que hizo que mucho</p>

	predominante post pandemia para la rotación de personal.	del personal calificado considerado bueno óptimo renunciará de manera voluntaria buscando mejores opciones laborales Porq no se sentían seguros en el trabajo no podían generar compromisos y la exigencia laboral aumentó si se retribuirá de manera consecuente con los sueldos.
04	¿Cree que el líder o la estructura organizacional influyen en la rotación de personal?	Creo que sí en parte debido a que Líder debe buscar motivar al personal Para el cumplimiento de sus funciones de manera correcta No solamente motivarlos con bonos en dinero sino también con apoyo emocional algo que no se está dando después de pandemia a mi parecer La empresa solo se concentra cumplimiento de objetivos y se olvida del recurso humano como tal Justamente esto más los contratos que se están dando influye en gran manera en la rotación de personal.
05	En base de sus recientes experiencias sobre de rotación de personal me podría comentar ¿Cuáles son las mayores consecuencias que ha tenido la rotación de personal calificado este último año y medio para su empresa?	En el sentido en que el tema de rotación Hemos tenido pérdidas Tengo el sentido que no ha habido mayor demanda de clientes Porque en el momento de que este personal ya estaba calificado o capacitado Renunciaba tenía otro nuevo que se le tenía que capacitar nuevamente y a veces no rendía lo que rendía el anterior trabajador y como que eso genera atrasos Pérdidas en qué sentido que de repente a veces no daba esa orientación o esa atención que se necesitaba los clientes.

06	¿Qué acciones ha tomado su empresa ante esta situación de rotación de personal provocada durante el periodo de pandemia y post pandemia?	Lo que hemos o las medidas que hemos tomado es saber elegir realmente mejor calificada para el puesto y darle una mejor capacitación y también retenerlo para que siga trabajando dándole esa seguridad de trabajo.
07	Cree que la rotación de personal actual está afectando el ambiente o clima laboral en las empresas ¿En qué manera?	Sí afecta porque al ver los trabajadores que no hay estabilidad laboral se desmotiva Si no trabajan como deberían trabajar no dan esa responsabilidad ese punche Por el trabajo por la desmotivación.
08	¿Qué herramientas, métodos o maneras utiliza su empresa para motivar al personal?	Estamos trabajando de repente en darle premios, bonos, regalos, tarjetas de bienvenida, becas más que todo motivación especialmente en lo que son ventas y en ese sentido estamos trabajando para que también ellos puedan trabajar en un buen ambiente acogedor de trabajo y cubrir sus necesidades laboralmente y también pues con temas económicos.
09	Su institución actualmente cuenta con algún programa de retención de personal ¿Cómo lo han implementado?	No contamos con programas de retención por el momento

10	Desde su experiencia que recomendaciones daría a las mypes para poder disminuir el índice de rotación de personal calificado.	Bueno para poder disminuir el índice sería motivar a las personas, en el tema del contrato también de repente no darles o hacerles firmar un contrato con menor tiempo Cuando lees ahora sí un contrato con mínimo de tiempo de 3 meses para sí el trabajador sienta que hay estabilidad en esa empresa y dándoles buen trato también escuchándoles qué necesidades tienen también ellos o nosotros también como empresa poder apoyarlos de repente tienen alguna necesidad que nosotros no conocemos y poderles brindar apoyo
11	¿Quisiera añadir algo más a lo ya antes mencionado?	Bueno lo único que me ha diría es para que un personal trabaje motivado También tenemos que escucharle nosotros como empleador o como jefes no solo pensar en números sino también pensar cómo se puede ayudar a ese trabajador que nos brinda Todo su apoyo para poder progresar como empresa.

Anexo 04:

Matriz de Desgravación – Entrevista 02

Nº	Pregunta	E002
01	<p>Qué tan frecuente ha visto la rotación de personal este último año y medio a diferencia de años anteriores?</p>	<p>Bueno en base de mi última experiencia laboral que estoy teniendo habido factores distintos Prefiero a que por ejemplo eh No solamente han sido rotaciones designadas por el jefe sino también por distintos motivos los mismos empleados Buscan los cambios no o sea habido ha habido de ambos tipos cómo de repente ha habido algún personal que no ha llegado a cubrir las expectativas del equipo por lo cual se le Ha cambiado no Eso por un lado y Por otro lado el mismo personal de repente No ha visto conveniente quedarse en el trabajo Para desempeñar por qué no ha cubierto sus expectativas.</p>
02	<p>Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que es la causa o las causas más recurrentes para la rotación de personal calificado en las empresas mypes este último año y medio post pandemia?</p>	<p>Justamente de repente y lo que yo veo bueno es mi opinión personal No ha habido especialización Yo veo por ese lado la gente de repente algunos Colegas se han visto de repente en ver la necesidad de dar un paso al costado porque no se han acostumbrado al ritmo que es realmente fuerte por ejemplo yo estoy trabajando Para el estado y no sé si de todas las partes o de todas las empresas es igual No creo pero en donde yo me desempeño actualmente</p>

		<p>la carga laboral es muy fuerte Entonces te exige horas y horas que incluso extras Que son fuera de horario pero que estás obligado a cumplir, porque sino no vas a cumplir tus metas y a eso le sumas que no tienes el despertis de la experiencia y las capacidades adecuadas para cumplir tus metas no lo logran y es ahí en donde entonces Abandonan el puesto y es ahí donde siempre hay esa rotación ya sea por iniciativa propia del servidor o empleado o porque de repente el jefe también ve esas deficiencias que no se está logrando cumplir con las metas y puestas porque son metas porque no es que si no llegamos o sea no pasa nada porque estamos siempre siendo supervisados Y más cuando son supervisiones por de parte del Estado esto trae consecuencias Y entonces esto es lo que estoy viendo actualmente.</p>
03	<p>De todas las posibles causas antes mencionadas por usted que fomentan la rotación de personal calificado, indique cuál cree usted que ha sido el factor predominante post pandemia para la rotación de personal.</p>	<p>Yo creo que es eso la falta de capacitación. Porque si dominaran el área el tema realmente no Sería más rápido de repente lograr sus objetivos yo pienso que No es lo único como te digo hay otras cosas como Hay casos que realmente son bien complicados por</p>

		más que tú seas experto Tienes que requerir de mucho análisis mucha investigación O recabar información y eso toma un tiempo y bueno eso es pues una limitación.
04	¿Cree que el líder o la estructura organizacional influyen en la rotación de personal?	Sí mira porque si partimos desde el punto que estás tocando tú bueno De líder pues bueno en mi empresa van como 6 líderes ya en un año ósea imagínate no.
05	En base de sus recientes experiencias sobre de rotación de personal me podría comentar ¿Cuáles son las mayores consecuencias que ha tenido la rotación de personal calificado este último año y medio para su empresa?	Bueno las consecuencias de ello Pienso que ante los casos de lo que nos observa a veces no se logra contestar Lo que requieren con rapidez porque Justamente falta personal o están convocando nuevamente nuevo personal Lo que no para es todos los días los pedidos ya sea de la misma Entidades públicas o particulares y entonces la carga No para al contrario hay más y hay más y las consecuencias son esas no que de repente por esas deficiencias Te llevan las personas Una expectativa del personal mal no al decir oye no son eficientes Que no trabajan y no es eso es como decir que somos un carro que necesita de 4 ruedas y estamos avanzando con dos.
06	¿Qué acciones ha tomado su empresa ante esta situación de	Bueno ahorita convocando nuevo personal, pero esta vez ya

	rotación de personal provocada durante el periodo de pandemia y post pandemia?	especializado Con ciertos requisitos ya establecidos, porque no hay o no se puede la oficina dar el lujo de, de repente capacitarlos o sea si se les puede dar el apoyo, pero Claro que sí como compañeros estamos para ayudarnos, pero Ya enseñarles temas específicos ya se les pide como requisito que lo tengan Y así que tengan algún conocimiento previo para que sea más llevadera la carga.
07	Cree que la rotación de personal actual está afectando el ambiente o clima laboral en las empresas ¿En qué manera?	Sí, mucho, ya que suma a la desmotivación
08	¿Qué herramientas, métodos o maneras utiliza su empresa para motivar al personal?	Bueno para motivar al personal que yo he visto novedoso aquí que en otras empresas de repente no lo hacen o no lo había visto que me parece curioso y te lo comparto es que los viernes por ejemplo el viernes de postre o viernes de dulce entonces ahí estamos motivados esperando cuánto es viernes por el estómago y otras cosas lo que se estila en otros lados no en piezas especiales su cumpleaños o pequeños obsequios o una felicitación que esos ya a nivel de lo que está instituido en la empresa qué nivel interno en mi oficina cosa que no está establecido pero ya es cosa de nosotros interna nos tratamos

		<p>de dar estímulos entre nosotros lea por ejemplo avanzamos hasta el viernes diciendo semanas vemos que estamos avanzando bastante más o menos algo de lo que nos proponemos entonces nos vamos a dar una comida ya por ejemplo pero fuera del horario de oficina laboral y tratar de hacer Una felicitación entre nosotros o un reconocimiento o algo así pero oye con que tu jefa te diga que hiciste un buen informe eso te levanta la moral o que te diga oye qué bien has mejorado tu informe este está mucho mejor Te felicito esas cosas aunque parezca mentira si resulta</p>
09	<p>Su institución actualmente cuenta con algún programa de retención de personal ¿Cómo lo han implementado?</p>	<p>No, no contamos</p>
10	<p>Desde su experiencia que recomendaciones daría a las mypes para poder disminuir el índice de rotación de personal calificado.</p>	<p>Lo que pasa es que es muy difícil cuando uno trabaja para el estado Ya que eso viene desde arriba como tú sabes ahorita todo se maneja por cosas políticas Y lo que estamos viendo bueno sin hablar mucho porque no quiero desviar este tema que estamos viendo estas cosas Políticas pero se ve pues no Cuántos cambios de autoridades por diferentes temas O de repente que no hay personas calificadas y están cambiando este de ministerios o</p>

		<p>ministros A cada rato entonces lo mismo se refleja en las entidades públicas Donde sale o entra con su gente de confianza y entran nuevos y esto entonces No se establece y no se llega a asentar el equipo y es donde realmente se necesita que desde arriba Que el jefe sea una persona preparada que conozca el tema Que no solo conozca los temas sino que también esté capacitado y cuente con una buena solvencia moral Ya que hay muchas cosas en nuestro sobre todo en nuestro país sobre la corrupción Lamentablemente aceptado los cargos públicos y empresas como la mía.</p>
--	--	---

Anexo 05:

Matriz de Desgravación – Entrevista 03

Nº	Pregunta	E003
01	<p>Qué tan frecuente ha visto la rotación de personal este último año y medio a diferencia de años anteriores?</p>	<p>Ha sido una frecuencia de 2 o 3 veces por vez, debido a que la empresa ha estado reduciendo el personal por tema de costos y salarios que debido a las actividades que nosotros realizamos actualmente que es una empresa de call Center y ventas al verse diluidas las ventas pues también se ve disminuida el personal de plataforma y es por esa razón que se empezó a segmentar el perfil para poder seleccionar el personal que de repente hace un poco más de números porque hay que tener en cuenta las facturaciones Y las personas pues que tienen menos números pues retirarlas entonces de la compañía.</p>
02	<p>Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que es la causa o las causas más recurrentes para la rotación de personal calificado en las empresas mypes este último año y medio post pandemia?</p>	<p>A mi parecer es un tema netamente de compañía como es el tema económico, También el tema de país y político está afectando mucho El aspecto de las empresas no solamente acá sino también lo escuchamos a través de otros compañeros De otras empresas que se han visto afectados en este tema por la reducción de personal Y es ahí donde se empiezan a tomar decisiones como de área en donde se coloca una persona hacer el trabajo de dos porque para la empresa es más rentable.</p>

03	De todas las posibles causas antes mencionadas por usted que fomentan la rotación de personal calificado, indique cuál cree usted que ha sido el factor predominante post pandemia para la rotación de personal.	El tema económico.
04	¿Cree que el líder o la estructura organizacional influyen en la rotación de personal?	Eso depende de las decisiones hay decisiones que suelen ser de manera un poco más acertada y hay decisiones fáciles de entender y comprender bajo el criterio que estamos viviendo y por lo que se están tomando, pero hay decisiones que sí se toma más a la ligera que se debería un poco más analizar cómo un poco más que otras posibilidades o que otras áreas que de repente esa persona que cumple una función ya no se necesita en esa área pero sí podría apoyar.
05	En base de sus recientes experiencias sobre de rotación de personal me podría comentar ¿Cuáles son las mayores consecuencias que ha tenido la rotación de personal calificado este último año y medio para su empresa?	El clima laboral, ya que las personas empiezan a sentirse un poco más inseguras, indispuestas, cambian su forma de trabajar, al no explicárseles y al que ellas tienen que indagar porque no hay un asesoramiento o una informativa que los lleva a entender o suponer que esto va a suceder de manera dominante en todo el sector privado.

06	¿Qué acciones ha tomado su empresa ante esta situación de rotación de personal provocada durante el periodo de pandemia y post pandemia?	Ninguna
07	Cree que la rotación de personal actual está afectando el ambiente o clima laboral en las empresas ¿En qué manera?	Si, Por lo que antes te he mencionado
08	¿Qué herramientas, métodos o maneras utiliza su empresa para motivar al personal?	Ninguno
09	Su institución actualmente cuenta con algún programa de retención de personal ¿Cómo lo han implementado?	No
10	Desde su experiencia que recomendaciones daría a las mypes para poder disminuir el índice de rotación de personal calificado.	Crear muchas más áreas de trabajo fundamentales ciertamente tener a una sola persona haciendo 05 actividades Para rendirte económicamente no es factible Ya que no termina siendo cien por ciento eficiente lo que yo creo que si colocas o vas a colocar a una persona haciendo cuatro o 5 actividades lo mejor es que coloques a dos Y al dividiré así el trabajo garantiza mayor eficiencia mejor clima laboral Aumentan las ventas y le generas también un sentimiento de crecimiento de algo nuevo que aprender Y

		<p>así le está generando una sensación de importancia de que tu persona también me importas Y aunque directamente en esta área no es necesario una persona más en esta área yo te necesito.</p>
11	<p>¿Quisiera añadir algo más a lo antes mencionado?</p>	<p>No mucho, pero sería muy bueno te comento un tema súper importante darles herramientas a las compañías, a los líderes a la parte de recursos humanos Especialmente a la parte gerencial humana, Mostrarle que son personas y entender un poco más allá de tus números o de tus objetivos económicos Que las personas son los que lo hacen No lo haces tú como gerente o no lo haces tú como recursos humanos sino que son las personas Están para ti ahí Que cuentan fidelidad que a veces son personas que no son salariados correctamente Pero son fieles a lo que hacen porque se apasionan A pesar de que a veces ni siquiera su carrera pero esa motivación Es muy importante apasionar al empleado a que se sienta tan cómodo En dónde está que tus resultados no solo sean el 20 o el 100 por ciento de lo que estás esperando.</p>

Anexo 06:

Matriz de codificación de la entrevista

Nº	Pregunta	E001	Codificación	E002	Codificación	E003	Codificación
1	<p>Qué tan frecuente ha visto la rotación de personal este último año y medio a diferencia de años anteriores?</p>	<p>Bueno con respecto a la rotación de personal a diferencia de años anteriores a la pandemia ha aumentado debido a la inestabilidad suscitada por la posición que tomo la empresa para enfrentar la situación.</p>	<p>Inestabilidad Laboral. Jerarquía</p>	<p>Bueno en base de mi última experiencia laboral que estoy teniendo habido factores distintos prefiero a que por ejemplo eh No solamente han sido rotaciones designadas por el jefe sino también por distintos motivos los mismos empleados buscan los cambios no o sea habido ha habido de ambos tipos cómo de repente ha habido algún personal que</p>	<p>Rotaciones voluntarias e involuntarias. Desmotivación.</p>	<p>Ha sido una frecuencia de 2 o 3 veces por vez, debido a que la empresa ha estado reduciendo el personal por tema de costos y salarios que debido a las actividades que nosotros realizamos actualmente que es una empresa de call Center y ventas al verse diluidas las ventas pues también se ve disminuida el personal de plataforma y es por esa razón que se</p>	<p>Rotaciones Involuntarias. Reducción por costos laborales.</p>

				no ha llegado a cubrir las expectativas del equipo por lo cual se le ha cambiado no Eso por un lado y Por otro lado el mismo personal de repente No ha visto conveniente quedarse en el trabajo Para desempeñar por qué no ha cubierto sus expectativas.		empezó a segmentar el perfil para poder seleccionar el personal que de repente hace un poco más de números porque hay que tener en cuenta las facturaciones Y las personas pues que tienen menos números pues retirarlas entonces de la compañía.	
2	Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que es la causa o las causas más recurrentes para la rotación de personal calificado en las empresas mypes	Bueno con respecto a este punto diría que Diría que la causa o las causas principales ocasionadas fue la manera de cómo la empresa	Reducción de tiempos de contratos. Inseguridad laboral. Desmotivación	Justamente de repente y lo que yo veo bueno es mi opinión personal No ha habido especialización Yo veo por ese lado la gente de repente algunos Colegas se han visto de repente	Exceso de trabajo Desorden laboral Desorden laboral Falta de capacitaciones. Mejorar el proceso de	A mi parecer es un tema netamente de compañía como es el tema económico, También el tema de país y político está afectando mucho El aspecto de las empresas no solamente acá sino	Factor Económico Factor Político.

<p>este último año y medio post pandemia?</p>	<p>abordó la situación de pandemia y empezó a dar contratos de un mes al personal creando una desmotivación por la inseguridad laboral que se generó. Lo que hizo que mucho del personal calificado considerado bueno óptimo renunciará de manera voluntaria buscando mejores opciones laborales porque no se sentían</p>	<p>en ver la necesidad de dar un paso al costado porque no se han acostumbrado al ritmo que es realmente fuerte por ejemplo yo estoy trabajando. Para el estado y no sé si de todas las partes o de todas las empresas es igual. No creo pero en donde yo me desempeño actualmente la carga laboral es muy fuerte entonces te exige horas y horas que incluso extras. Que son fuera de horario pero que estás obligado a cumplir,</p>	<p>selección de personal. Burocracia.</p>	<p>también lo escuchamos a través de otros compañeros. De otras empresas que se han visto afectados en este tema por la reducción de personal. Y es ahí donde se empiezan a tomar decisiones como de área en donde se coloca una persona hacer el trabajo de dos porque para la empresa es más rentable.</p>
---	---	---	---	--

seguros en el trabajo no podían generar compromisos y la exigencia laboral aumentó si se retribuirá de manera consecuente con los sueldos.

porque sino no vas a cumplir tus metas y a eso le sumas que no tienes el despertis de la experiencia y las capacidades adecuadas para cumplir tus metas no lo logran y es ahí en donde entonces Abandonan el puesto y es ahí donde siempre hay esa rotación ya sea por iniciativa propia del servidor o empleado o porque de repente el jefe también ve esas deficiencias que no se está logrando cumplir con las metas y puestas porque son metas

				<p>porque no es que si no llegamos o sea no pasa nada porque estamos siempre siendo supervisados Y más cuando son supervisiones por de parte del Estado esto trae consecuencias Y entonces esto es lo que estoy viendo actualmente.</p>			
3	<p>De todas las posibles causas antes mencionadas por usted que fomentan la rotación de personal calificado, indique cuál cree usted que ha sido el</p>	<p>Bueno con respecto a este punto diría que Diría que la causa o las causas principales ocasionadas fue la manera de cómo la empresa abordó la</p>	<p>Poca capacitación de los líderes. Decisiones extremas. Inseguridad laboral. Falta de compromiso. Menosprecio al personal.</p>	<p>Yo creo que es eso la falta de capacitación, porque si dominaran el área el tema realmente no Sería más rápido de repente lograr sus objetivos yo pienso que No es lo único como te</p>	<p>Falta de Capacitaciones</p>	<p>El tema económico.</p>	<p>Factor Economico</p>

<p>factor predominante post pandemia para la rotación de personal.</p>	<p>situación de pandemia y empezó a dar contratos de un mes al personal creando una desmotivación por la inseguridad laboral que se generó Lo que hizo que mucho del personal calificado considerado bueno óptimo renunciará de manera voluntaria buscando mejores opciones laborales porque no se sentían seguros en el</p>	<p>Comunicación vertical</p>	<p>digo hay otras cosas como Hay casos que realmente son bien complicados por más que tú seas experto Tienes que requerir de mucho análisis mucha investigación O recabar información y eso toma un tiempo y bueno eso es pues una limitación.</p>			
--	--	------------------------------	--	--	--	--

		trabajo no podían generar compromisos y la exigencia laboral aumentó si se retribuirá de manera consecuente con los sueldos.					
4	¿Cree que el líder o la estructura organizacional influyen en la rotación de personal?	Creo que sí en parte debido a que Líder debe buscar motivar al personal Para el cumplimiento de sus funciones de manera correcta no solamente motivarlos con bonos en dinero sino también con apoyo emocional algo que no se está dando después de	<p>Liderazgo jerárquico.</p> <p>Falta de motivación del personal.</p> <p>Falta de liderazgo</p>	Sí mira porque si partimos desde el punto que estás tocando tú bueno de líder pues bueno en mi empresa van como 6 líderes ya en un año ósea imagínate no.	<p>Rotación constante de líder.</p> <p>Falta de líder preparado.</p> <p>Demora en la entrega del trabajo.</p>	Eso depende de las decisiones hay decisiones que suelen ser de manera un poco más acertada y hay decisiones Fáciles de entender y comprender bajo el criterio que estamos viviendo y por lo que se están tomando, pero hay decisiones que sí Se toma más a la ligera que se debería un poco más	<ul style="list-style-type: none"> Desvinculación por desaparición de áreas

		<p>pandemia a mi parecer La empresa solo se concentra cumplimiento de objetivos y se olvida del recurso humano como tal Justamente esto más los contratos que se están dando influye en gran manera en la rotación de personal.</p>				<p>analizar cómo un poco más que otras posibilidades o que otras áreas que de repente esa persona que cumple una función ya no se necesita en esa área pero sí podría apoyar.</p>	
5	<p>En base de sus recientes experiencias sobre de rotación de personal me podría comentar ¿Cuáles son las</p>	<p>En el sentido en que el tema de rotación Hemos tenido pérdidas Tengo el sentido que no ha habido mayor</p>	<p>Falta de productividad</p> <p>Falta de eficiencia</p> <p>Pérdida de clientes</p>	<p>Bueno las consecuencias de ello Pienso que ante los casos de lo que nos observa a veces no se logra contestar Lo que</p>	<p>Fallas en los proyectos. Cansancio laboral extremo. Personal</p>	<p>El clima laboral, ya que las personas empiezan a sentirse un poco más inseguras, indispuestas, cambian su forma de</p>	<p>Clima Laboral.Falta de capacitaciones.</p>

<p>mayores consecuencias que ha tenido la rotación de personal calificado este último año y medio para su empresa?</p>	<p>demanda de clientes porque en el momento de que este personal ya estaba calificado o capacitado Renunciaba tenía otro nuevo que se le tenía que capacitar nuevamente y a veces no rendía lo que rendía el anterior trabajador y como que eso genera atrasos Pérdidas en qué sentido que de repente a veces no daba esa orientación o esa atención que se</p>		<p>requieren con rapidez porque Justamente falta personal o están convocando nuevamente nuevo personal Lo que no para es todos los días los pedidos ya sea de la misma Entidades públicas o particulares y entonces la carga No para al contrario hay más y hay más y las consecuencias son esas no que de repente por esas deficiencias Te llevan las personas Una expectativa del personal mal no al decir oye no son eficientes Que no trabajan y no es eso</p>	<p>desarrollando multitareas. Falta de personal.</p>	<p>trabajar, al no explicárseles y al que ellas tienen que indagar porque no hay un asesoramiento o una informativa que los lleva a entender o suponer que esto va a suceder de manera dominó en todo el sector privado.</p>
--	---	--	--	--	--

		necesitaba los clientes.		es como decir que somos un carro que necesita de 4 ruedas y estamos avanzando con dos.			
6	¿Qué acciones ha tomado su empresa ante esta situación de rotación de personal provocada durante el periodo de pandemia y post pandemia?	Lo que hemos o las medidas que hemos tomado es saber elegir realmente mejor calificada para el puesto y darle una mejor capacitación y también retenerlo para que siga trabajando dándole esa seguridad de trabajo.	Mejor selección de personal. Aumento de capacitaciones. Bonos	Bueno ahorita convocando nuevo personal, pero esta vez ya especializado Con ciertos requisitos ya establecidos, porque no hay o no se puede la oficina dar el lujo de, de repente capacitarlos o sea si se les puede dar el apoyo, pero claro que sí como compañeros estamos para ayudarnos, pero ya enseñarles temas específicos ya se	Selección de personal idóneo especializado.	Ninguna	Ninguna

				les pide como requisito que lo tengan Y así que tengan algún conocimiento previo para que sea más llevadera la carga.			
7	Cree que la rotación de personal actual está afectando el ambiente o clima laboral en las empresas ¿En qué manera?	Sí afecta porque al ver los trabajadores que no hay estabilidad laboral se desmotiva Si no trabajan como deberían trabajar no dan esa responsabilidad ese punche por el trabajo por la desmotivación.	Inestabilidad laboral Inestabilidad emocional. Desmotivación	Sí, mucho, ya que suma a la desmotivación	Desmotivación	Si, Por lo que antes te he mencionado	Clima Laboral
8	¿Qué herramientas, métodos o	Estamos trabajando de repente en darle	Mejoras del ambiente laboral.	Bueno para motivar al personal que yo he visto novedoso	Premiación individual	Ninguno	Ninguno

maneras utiliza su empresa para motivar al personal?	premios, bonos, regalos, tarjetas de bienvenida, becas más que todo motivación especialmente en lo que son ventas y en ese sentido estamos trabajando para que también ellos puedan trabajar en un buen ambiente acogedor de trabajo y cubrir sus necesidades laboralmente y también pues con temas económicos.	Bonos	aquí que en otras empresas de repente no lo hacen o no lo había visto que me parece curioso y te lo comparto es que los viernes por ejemplo el viernes de postre o viernes de dulce entonces ahí estamos motivados esperando cuánto es viernes por el estómago y otras cosas lo que se estila en otros lados no en piezas especiales su cumpleaños o pequeños obsequios o una felicitación que esos ya a nivel de lo que está instituido en la	Salario emocional.
		Regalos		Automotivación o motivación por áreas.
		Tarjetas de bienvenida.		

			<p>empresa qué nivel interno en mi oficina cosa que no está establecido pero ya es cosa de nosotros interna nos tratamos de dar estímulos entre nosotros lea por ejemplo avanzamos hasta el viernes diciendo semanas vemos que estamos avanzando bastante más o menos algo de lo que nos proponemos entonces nos vamos a dar una comida ya por ejemplo pero fuera del horario de oficina laboral y tratar de hacer Una felicitación entre</p>		
--	--	--	---	--	--

				<p>nosotros o un reconocimiento o algo así pero oye con que tu jefa te diga que hiciste un buen informe eso te levanta la moral o que te diga oye qué bien has mejorado tu informe este está mucho mejor Te felicito esas cosas aunque parezca mentira si resulta</p>			
9	<p>Su institución actualmente cuenta con algún programa de retención de personal ¿Cómo lo han implementado?</p>	<p>No contamos con programas de retención por el momento</p>	<p>Ninguno</p>	<p>No, no contamos</p>	<p>Ninguno</p>	<p>No</p>	<p>Ninguno</p>
10	<p>Desde su experiencia que</p>	<p>Bueno para poder disminuir</p>	<p>Estabilidad laboral.</p>	<p>Lo que pasa es que es muy difícil</p>	<p>Controlar Inestabilidad</p>	<p>Crear muchas más áreas de trabajo</p>	<p>Desmotivación</p>

<p>recomendaciones daría a las mypes para poder disminuir el índice de rotación de personal calificado.</p>	<p>el índice sería motivar a las personas, en el tema del contrato también de repente no darles o hacerles firmar un contrato con menor tiempo Cuando lees ahora sí un contrato con mínimo de tiempo de 3 meses para sí el trabajador sienta que hay estabilidad en esa empresa y dándoles buen trato también escuchándoles qué necesidades tienen también ellos o nosotros</p>	<p>Empatia Identificación de necesidades.</p>	<p>cuando uno trabaja para el estado Ya que eso viene desde arriba como tú sabes ahorita todo se maneja por cosas políticas Y lo que estamos viendo bueno sin hablar mucho porque no quiero desviar este tema que estamos viendo estas cosas Políticas pero se ve pues no Cuántos cambios de autoridades por diferentes temas O de repente que no hay personas calificadas y están cambiando este de ministerios o ministros A cada rato entonces lo</p>	<p>económica. Mejorar gestión dentro de la empresa.</p>	<p>fundamentales ciertamente tener a una sola persona haciendo 05 actividades Para rendirte económicamente no es factible Ya que no termina siendo cien por ciento eficiente lo que yo creo que si colocas o vas a colocar a una persona haciendo cuatro o 5 actividades lo mejor es que coloques a dos Y al dividiré así el trabajo garantiza mayor eficiencia mejor clima laboral Aumentan las ventas y le generas también un sentimiento de crecimiento de algo</p>
---	---	---	--	---	--

también como
empresa poder
apoyarlos de
repente tienen
alguna
necesidad que
nosotros no
conocemos y
poderles brindar
apoyo

mismo se refleja en
las entidades
públicas Donde sale
o entra con su gente
de confianza y
entran nuevos y
esto entonces No se
establece y no se
llega a asentar el
equipo y es donde
realmente se
necesita que desde
arriba Que el jefe
sea una persona
preparada que
conozca el tema
Que no solo
conozca los temas
sino que también
esté capacitado y
cuenta con una
buena solvencia
moral Ya que hay
muchas cosas en
nuestro sobre todo

nuevo que aprender
Y así le está
generando una
sensación de
importancia de que tu
persona también me
importas Y aunque
directamente en esta
área no es necesario
una persona más en
esta área yo te
necesito.

				<p>en nuestro país sobre la corrupción Lamentablemente aceptado los cargos públicos y empresas como la mía.</p>		
11	¿Quisiera añadir algo más a lo ya	Bueno lo único que me ha diría	Motivar al personal.	Ninguna cosa adicional.		No mucho, pero sería muy bueno te

	<p>antes mencionado?</p>	<p>es para que un personal trabaje motivado también tenemos que escucharle nosotros como empleador o como jefes no solo pensar en números sino también pensar cómo se puede ayudar a ese trabajador que nos brinda Todo su apoyo para poder progresar como empresa.</p>	<p>Compromiso con el trabajador.</p>			<p>comento un tema súper importante darles herramientas a las compañías, a los líderes a la parte de recursos humanos Especialmente a la parte gerencial humana, Mostrarle que son personas y entender un poco más allá de tus números o de tus objetivos económicos Que las personas son los que lo hacen No lo haces tú como gerente o no lo haces tú como recursos humanos sino que son las personas Están para ti ahí Que cuentan fidelidad que a veces son personas que no son</p>	<p>Motivación Herramientas de trabajo.</p>
--	--------------------------	---	--------------------------------------	--	--	---	--

						<p>salariados correctamente Pero son fieles a lo que hacen porque se apasionan A pesar de que a veces ni siquiera su carrera pero esa motivación Es muy importante apasionar al empleado a que se sienta tan cómodo En dónde está que tus resultados no solo sean el 20 o el 100 por ciento de lo que estás esperando.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 07 - Matriz de Resumen

Nº	Pregunta	E001	E002	E003	Similitud	Diferencias
01	¿Qué tan frecuente ha visto la rotación de personal este último año y medio a diferencia de años anteriores?	Bueno con respecto a la rotación de personal a diferencia de años anteriores a la pandemia, ha aumentado y sigue aumentando debido a la inestabilidad suscitada por la posición que tomo la empresa para enfrentar la situación.	Bueno en base de mi última experiencia laboral que estoy teniendo, habido factores distintos, prefiero a que por ejemplo eh No solamente han sido rotaciones designadas por el jefe sino también por distintos motivos los mismos empleados buscan los cambios no o sea habido de ambos tipos cómo	Ha sido una frecuencia de 2 o 3 veces por vez, debido a que la empresa ha estado reduciendo el personal por tema de costos y salarios que debido a las actividades que nosotros realizamos actualmente que es una empresa de call Center y ventas al verse diluidas las	Todos los participantes coincidieron en que la rotación este último año y medio post pandemia a aumentado mucho a diferencia de años anteriores por la inestabilidad provocada por la pandemia con la finalidad de reducir costos laborales.	Uno de los participantes menciona que la rotación de personal no solo se dio por la reducción de personal por la reducción de costos son también porque no cubrían las expectativas del equipo que ha cambiado por la pandemia.

		<p>de repente ha habido algún personal que no ha llegado a cubrir las expectativas del equipo por lo cual se le ha cambiado no Eso por un lado y Por otro lado el mismo personal de repente No ha visto conveniente quedarse en el trabajo Para desempeñar por qué no ha cubierto sus expectativas.</p>	<p>ventas pues también se ve disminuida el personal de plataforma y es por esa razón que se empezó a segmentar el perfil para poder seleccionar el personal que de repente hace un poco más de números porque hay que tener en cuenta las facturaciones Y las personas pues que tienen menos números pues retirarlas entonces de la compañía.</p>	
--	--	---	---	--

02	Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que es la causa o las causas más recurrentes para la rotación de personal calificado en las empresas mypes este último año y medio post pandemia?	Bueno con respecto a este punto diría que Diría que la causa o las causas principales ocasionadas fue la manera de cómo la empresa abordó la situación de pandemia y empezó a dar contratos de un mes al personal creando una desmotivación por la inseguridad laboral que se generó lo que hizo que mucho del personal calificado considerado bueno, óptimo	Justamente de repente y lo que yo veo bueno es mi opinión personal No ha habido especialización Yo veo por ese lado la gente de repente algunos Colegas se han visto de repente en ver la necesidad de dar un paso al costado porque no se han acostumbrado al ritmo que es realmente fuerte por ejemplo yo estoy trabajando Para el estado y no sé si de todas las partes o de todas las empresas es igual No creo	A mi parecer es un tema netamente de compañía como es el tema económico, También el tema de país y político está afectando mucho. El aspecto de las empresas no solamente acá sino también lo escuchamos a través de otros compañeros de otras empresas que se han visto afectados en este tema por la reducción de personal Y es ahí donde se empiezan a tomar decisiones como de área en	Todos los participantes coinciden en que la carga laboral a aumentado en demasía y que este exceso de carga laboral no es retribuido de manera proporcional con el salario ofrecido, logrando así que el personal calificado tome la decisión de rotar a una nueva empresa.	Uno de los participantes mencionó que para el personal es importante la especialización para el correcto desempeño de las funciones encomendadas y evitar rotación de personal.
----	--	--	---	--	---	---

	<p>renunciará de manera voluntaria buscando mejores opciones laborales, porque no se sentían seguros en el trabajo no podían generar compromisos y la exigencia laboral aumentó si se retribuirá de manera consecuente con los sueldos.</p>	<p>pero en donde yo me desempeño actualmente la carga laboral es muy fuerte entonces te exige horas y horas que incluso extras que son fuera de horario pero que estás obligado a cumplir, porque sino no vas a cumplir tus metas y a eso le sumas que no tienes el despertis de la experiencia y las capacidades adecuadas para cumplir tus metas no lo logran y es ahí en donde entonces Abandonan el puesto y es ahí</p>	<p>donde se coloca una persona hacer el trabajo de dos porque para la empresa es más rentable.</p>	
--	---	---	--	--

		<p>donde siempre hay esa rotación ya sea por iniciativa propia del servidor o empleado o porque de repente el jefe también ve esas deficiencias que no se está logrando cumplir con las metas y puestas porque son metas porque no es que si no llegamos o sea no pasa nada porque estamos siempre siendo supervisados Y más cuando son supervisiones por de parte del Estado esto trae consecuencias Y</p>		
--	--	---	--	--

			entonces esto es lo que estoy viendo actualmente.			
3	De todas las posibles causas antes mencionadas por usted que fomentan la rotación de personal calificado, indique cuál cree usted que ha sido el factor predominante post pandemia para la rotación de personal.	Bueno con respecto a este punto diría que Diría que la causa o las causas principales ocasionadas fue la manera de cómo la empresa abordó la situación de pandemia y empezó a dar contratos de un mes al personal creando una desmotivación por	Yo creo que es eso la falta de capacitación, porque si dominaran el área el tema realmente no Sería más rápido de repente lograr sus objetivos yo pienso que No es lo único como te digo hay otras cosas como Hay casos que realmente son bien complicados por más que tú seas	El tema económico.	Dos de tres participantes sostienen que el tema económico es un factor importante en la decisión de la rotación voluntaria del personal calificado.	Un participante menciona que la inseguridad laboral generada por contratos mensuales, el clima laboral son factores que impulsan la rotación de personal, mientras que otro participante menciona que la falta de capacitación en el

		<p>la inseguridad laboral que se generó lo que hizo que mucho del personal calificado considerado bueno óptimo renunciará de manera voluntaria buscando mejores opciones laborales porque no se sentían seguros en el trabajo no podían generar compromisos y la exigencia laboral aumentó si se retribuirá de manera consecuente con los sueldos.</p>	<p>experto Tienes que requerir de mucho análisis mucha investigación O recabar información y eso toma un tiempo y bueno eso es pues una limitación.</p>			<p>proceso de inducción es un factor importante en la rotación de personal.</p>
--	--	--	---	--	--	---

04	¿Cree que el líder o la estructura organizacional influyen en la rotación de personal?	Creo que sí en parte debido a que Líder debe buscar motivar al personal para el cumplimiento de sus funciones de manera correcta no solamente motivarlos con bonos en dinero sino también con apoyo emocional algo que no se está dando después de pandemia a mi parecer la empresa solo se concentra cumplimiento de objetivos y se olvida del recurso humano como tal, justamente esto	Sí mira porque si partimos desde el punto que estás tocando tú bueno del líder pues bueno en mi empresa van como 6 líderes ya en un año ósea imagínate no.	Eso depende de las decisiones hay decisiones que suelen ser de manera un poco más acertadas y hay decisiones fáciles de entender y comprender bajo el criterio que estamos viviendo y por lo que se están tomando, pero hay decisiones que sí se toma más a la ligera que se debería un poco más analizar cómo un poco más que otras posibilidades o que otras áreas que de repente esa persona que	En este punto los participantes manifiestan que es indispensable un buen líder en la empresa el cual motive y guie al personal tomando decisiones acertadas que generen sensación de apoyo y acompañamiento.	Ningún participante diverjan en este punto
----	--	--	--	---	--	--

		más los contratos que se están dando influye en gran manera en la rotación de personal.		cumple una función ya no se necesita en esa área pero sí podría apoyar.		
05	En base de sus recientes experiencias sobre de rotación de personal me podría comentar ¿Cuáles son las mayores consecuencias que ha tenido la rotación de personal calificado este último año y	En el sentido en que el tema de rotación Hemos tenido pérdidas Tengo el sentido que no ha habido mayor demanda de clientes porque en el momento de que este personal ya estaba calificado o capacitado	Bueno las consecuencias de ello Pienso que ante los casos de lo que nos observa a veces no se logra contestar Lo que requieren con rapidez porque Justamente falta personal o están convocando	El clima laboral, ya que las personas empiezan a sentirse un poco más inseguras, indispuestas, cambian su forma de trabajar, al no explicárseles y al que ellas tienen que indagar porque no hay un	Todas las participantes sostienen que las mayores consecuencias ocurridas por la rotación de personal es la caída de la producción y los costos que genera esto y los procesos	Un participante menciona que una de las consecuencias es la inseguridad laboral que produce desmotivación.

<p>medio para su empresa?</p>	<p>Renunciaba tenía otro nuevo que se le tenía que capacitar nuevamente y a veces no rendía lo que rendía el anterior trabajador y como que eso genera atrasos Pérdidas en qué sentido que de repente a veces no daba esa orientación o esa atención que se necesitaba los clientes.</p>	<p>nuevamente nuevo personal Lo que no para es todos los días los pedidos, ya sea de la misma Entidades públicas o particulares y entonces la carga No para al contrario hay más y hay más y las consecuencias son esas no que de repente por esas deficiencias Te llevan las personas Una expectativa del personal mal no al decir oye no son eficientes Que no trabajan y no es eso es como decir que somos un carro que necesita de 4 ruedas</p>	<p>asesoramiento o una informativa que los lleva a entender o suponer que esto va a suceder de manera dominó en todo el sector privado.</p>	<p>constantes de selección y capacitación del nuevo personal calificado, además un cambio negativo del clima laboral y sobre carga laboral excesiva.</p>
-------------------------------	--	---	---	--

			y estamos avanzando con dos.			
--	--	--	---------------------------------	--	--	--

06	¿Qué acciones ha tomado su empresa ante esta situación de rotación de personal provocada durante el periodo de pandemia y post pandemia?	Lo que hemos o las medidas que hemos tomado es saber elegir realmente mejor calificada para el puesto y darle una mejor capacitación y también retenerlo para que siga trabajando dándole esa seguridad de trabajo.	Bueno ahorita convocando nuevo personal, pero esta vez ya especializado Con ciertos requisitos ya establecidos, porque no hay o no se puede la oficina dar el lujo de, de repente capacitarlos o sea si se les puede dar el apoyo, pero claro que sí como compañeros estamos para ayudarnos, pero ya enseñarles temas específicos ya se les pide como requisito que lo tengan Y así que tengan algún conocimiento previo	Ninguna	Dos de los entrevistados manifestaron que como una medida para reducir la rotación de personal calificado se han tomado medidas de restructuración en el proceso de selección de personal modificando los perfiles del puesto, además tratar de darles un mayor apoyo en capacitaciones de inducción.	Uno de los participantes menciona que su empresa no realiza ninguna actividad o acción para controlar la situación de rotación de personal durante el periodo de pandemia y post pandemia.
----	--	---	--	---------	---	--

			para que sea más llevadera la carga.			
--	--	--	---	--	--	--

07	Cree que la rotación de personal actual está afectando el ambiente o clima laboral en las empresas ¿En qué manera?	Sí afecta porque al ver los trabajadores que no hay estabilidad laboral se desmotivan si no trabajan como deberían trabajar no dan esa responsabilidad ese punche por el trabajo por la desmotivación.	Sí, mucho, ya que suma a la desmotivación	Si, Por lo que antes te he mencionado	Todos los participantes por unanimidad sostuvieron que el ambiente o clima laboral si se ve afectado por la rotación de personal debido a que genera desmotivación entre los trabajadores	No se encontraron diferencias.
08	¿Qué herramientas, métodos o maneras utiliza su empresa para motivar al personal?	Estamos trabajando de repente en darle premios, bonos, regalos, tarjetas de bienvenida, becas más que todo motivación especialmente en lo que son ventas y	Bueno para motivar al personal que yo he visto novedoso aquí que en otras empresas de repente no lo hacen o no lo había visto que me parece curioso y te lo comparto es que los	Ninguno	En este punto podemos decir que las Similitudes encontradas no son que las mypes no realizan actividades de motivación al personal y que mientras que una	Un participante mencionó que realizan actividades de

		<p>en ese sentido estamos trabajando para que también ellos puedan trabajar en un buen ambiente acogedor de trabajo y cubrir sus necesidades laborales y también pues con temas económicos.</p>	<p>viernes por ejemplo el viernes de postre o viernes de dulce entonces ahí estamos motivados esperando cuánto es viernes por el estómago y otras cosas lo que se estila en otros lados no en piezas especiales su cumpleaños o pequeños obsequios o una felicitación que esos ya a nivel de lo que está instituido en la empresa qué nivel interno en mi oficina cosa que no está establecido pero ya es cosa de nosotros</p>		<p>mype realiza actividades por área por iniciativa propia de su jefe inmediato, el otro participante manifiesta que en su empresa no existe ningún esfuerzo para motivar al personal.</p>	<p>premiación, bonos o regalos de manera corporativa.</p>
--	--	---	--	--	--	---

		<p>interna nos tratamos de dar estímulos entre nosotros lea por ejemplo avanzamos hasta el viernes diciendo semanas vemos que estamos avanzando bastante más o menos algo de lo que nos proponemos entonces nos vamos a dar una comida ya por ejemplo pero fuera del horario de oficina laboral y tratar de hacer Una felicitación entre nosotros o un reconocimiento o algo así pero oye con que tu jefa te</p>		
--	--	--	--	--

			<p> diga que hiciste un buen informe eso te levanta la moral o que te diga oye qué bien has mejorado tu informe este está mucho mejor Te felicito esas cosas aunque parezca mentira si resulta</p>			
9	<p>Su institución actualmente cuenta con algún programa de retención de personal ¿Cómo lo han implementado?</p>	<p>No contamos con programas de retención por el momento</p>	<p>No, no contamos</p>	<p>No</p>	<p>Todos los participantes mencionaron por unanimidad una vez más que no existe ningún programa de retención de personal en su empresa.</p>	<p>No se encontró ninguna diferencia.</p>
10	<p>Desde su experiencia que recomendaciones</p>	<p>Bueno para poder disminuir el índice sería motivar a las</p>	<p>Lo que pasa es que es muy difícil cuando uno trabaja</p>	<p>Crear muchas más áreas de trabajo fundamentales</p>		

<p>daría a las mypes para poder disminuir el índice de rotación de personal calificado.</p>	<p>personas, en el tema del contrato también de repente no darles o hacerles firmar un contrato con menor tiempo Cuando lees ahora sí un contrato con mínimo de tiempo de 3 meses para sí el trabajador sienta que hay estabilidad en esa empresa y dándoles buen trato también escuchándoles qué necesidades tienen también ellos o nosotros también como empresa poder apoyarlos de repente tienen</p>	<p>para el estado Ya que eso viene desde arriba como tú sabes ahorita todo se maneja por cosas políticas Y lo que estamos viendo bueno sin hablar mucho porque no quiero desviar este tema que estamos viendo estas cosas Políticas pero se ve pues no Cuántos cambios de autoridades por diferentes temas O de repente que no hay personas calificadas y están cambiando este de ministerios o ministros A cada</p>	<p>ciertamente tener a una sola persona haciendo 05 actividades Para rendirte económicamente no es factible Ya que no termina siendo cien por ciento eficiente lo que yo creo que si colocas o vas a colocar a una persona haciendo cuatro o 5 actividades lo mejor es que coloques a dos Y al dividiré así el trabajo garantiza mayor eficiencia mejor clima laboral Aumentan las ventas y le generas</p>		
---	--	--	--	--	--

	<p>alguna necesidad que nosotros no conocemos y poderles brindar apoyo</p>	<p>rato entonces lo mismo se refleja en las entidades públicas Donde sale o entra con su gente de confianza y entran nuevos y esto entonces No se establece y no se llega a asentar el equipo y es donde realmente se necesita que desde arriba Que el jefe sea una persona preparada que conozca el tema Que no solo conozca los temas sino que también esté capacitado y cuente con una buena solvencia</p>	<p>también un sentimiento de crecimiento de algo nuevo que aprender Y así le está generando una sensación de importancia de que tu persona también me importas Y aunque directamente en esta área no es necesario una persona más en esta área yo te necesito.</p>	
--	--	---	--	--

			<p>moral Ya que hay muchas cosas en nuestro sobre todo en nuestro país sobre la corrupción Lamentablemente aceptado los cargos públicos y empresas como la mía.</p>			
11	<p>¿Quisiera añadir algo más a lo ya antes mencionado?</p>	<p>Bueno lo único que me ha diría es para que un personal trabaje motivado</p>	<p>Ninguna cosa adicional.</p>	<p>No mucho, pero sería muy bueno te comento un tema súper importante</p>	<p>Los participantes coincidieron en que es necesario incidir en la</p>	<p>Un participante prefirió no agregar nada mas.</p>

también tenemos que escucharle nosotros como empleador o como jefes no solo pensar en números sino también pensar cómo se puede ayudar a ese trabajador que nos brinda todo su apoyo para poder progresar como empresa.

darles herramientas a las compañías, a los líderes a la parte de recursos humanos Especialmente a la parte gerencial humana, Mostrarle que son personas y entender un poco más allá de tus números o de tus objetivos económicos que las personas son los que lo hacen No lo haces tú como gerente o no lo haces tú como recursos humanos sino que son las personas Están para ti ahí Que

motivación de personal y que liderazgo gerencial debe ser objetivo y estratégico.

				<p>cuentan fidelidad que a veces son personas que no son salaridos correctamente Pero son fieles a lo que hacen porque se apasionan A pesar de que a veces ni siquiera su carrera pero esa motivación Es muy importante apasionar al empleado a que se sienta tan cómodo En dónde está que tus resultados no solo sean el 20 o el 100 por ciento de lo que estás esperando.</p>	
--	--	--	--	---	--

Anexo 08 - Guía de Observación 01

Organización	Mype de Servicios Educativos
Ubicación	Lima
Area	Legal y planillas
Observadora	Mónica Oviedo

Rotación de Personal Involuntaria.

La empresa no posee una estructura o política de manejo de personal adecuada, empezando porque no cuentan con un área de recursos humanos como tal bien establecida. Se observó que las responsabilidades que debería tener el área de recursos humanos están repartidas entre planillas, que se encarga de los pagos de remuneraciones mensuales, y aceptación de los permisos, descansos médicos, entre otros afines y el área de Legal que se encarga de la parte de contratos, negociaciones y desvinculación laboral, existiendo un gran brecha no cubierta de las otras actividades que le competen al área de recursos humanos como inducción y capacitación, bienestar, clima laboral, entre otros . No encontrándose un plan de contrataciones establecido que sirva como guía a los requerimientos de la empresa, por lo que la empresa contra y desvincula personal en base a las necesidades del momento y para poder hacerlo sin crear engorros, el área legal utiliza contratos de trabajo no mayores a un mes, logrando así una desvinculación laboral mucho más rápida.

Rotación de Personal Voluntaria.

La R.P voluntaria se da como producto a la situación antes mencionada, ya que al no existir contratos mayores a un mes, el empleado se siente inestable, además sumándole que no existe un área de recursos humanos que les brinde una capacitación de inducción, los empleados nuevos tienen que buscar medios de aprender o agenciar conocimiento desde sus compañeros de trabajo, haciendo más extensa la curva de aprendizaje, Por lo que muchos empleados deciden buscar alternativas laborales en otras empresas por no sentirse identificados con el ritmo de trabajo de la institución, no ven un crecimiento laboral o profesional prometedor terminando los vínculos laborales en un periodo menor de 3 meses, ratio de rotación que no ha disminuido en pandemia, sino todo lo contrario se ha incrementado, perdiendo así constantemente la empresa personal calificado de alta talla y valor.

Anexo 09 - Guía de Observación 02

Organización	Mype de servicios a otras empresas
Ubicación	Lima
Area	Proyectos
Observadora	Mónica Oviedo

Rotación de Personal Involuntaria.

En esta empresa es un mypes que brinda servicios a otras empresas, sin embargo, tiene como cliente principal a una entidad del estado del cual obtienen el 80% de sus ingresos aproximadamente, por lo que el líder erróneamente con la finalidad de complacer al cliente, cedió parte de su liderazgo con miedo a perder el cliente durante el periodo de pandemia, dejando muchas veces a criterio del cliente la desvinculación del personal, saltándose así todos los procesos de RRHH que posee la empresa alineándose con los del sector público y debido a la intervención existente el ratio de teniendo muchas desvinculaciones involuntarias a crecido a la par que las voluntarias en comparación a ratios reconocidos antes de pandemia

Rotación de Personal voluntaria.

Debido a la intervención directa del cliente y la falta de liderazgo de la empresa privada que gestione de manera óptima al personal se ha concedido reducir los tiempos de inducción al personal nuevo, eliminando por completo las capacitaciones, auto-obligándose a mejorar sus procesos de selección de personal, tratando de contratar a personal calificado con mucha más experiencia y autosuficiente, sin embargo a la larga este personal siente no encajar con lo requerido por la institución ya que es evidente la falta de liderazgo, la motivación de personal es nula, y las exigencias de horas y calidad de trabajo es extenuante ya que muchas veces trabajan de 8:00 am - 11:00 pm, Por lo que el personal no logra fidelizarse con la mype y termina yéndose en poco tiempo, a pesar del vano esfuerzo de alguno pocos jefes de áreas que se esfuerza por tratar de conservar el personal para reducir los costos de contratación y perdida de personal calificado idóneo.

Anexo 10 - Guía de Observación 03

Organización	Mype de servicios de Call center
Ubicación	Lima
Área	Plataforma y RRHH
Observadora	Mónica Oviedo
<p>Rotación de Personal Involuntaria.</p> <p>Esta mype es una empresa nueva en el mercado con menos de 5 años de funcionamiento pero que cuenta con clientes no solo peruanos,</p> <p>Esta empresa a pesar que cuenta con todos los ISOS correspondientes de gestión estructuralmente no está bien organizada, ya que existe un liderazgo parcial, y la toma de decisiones recae solo en el gerente general, el cual no necesariamente siempre escucha a sus jefes de áreas. Este gerente constantemente está realizando ajustes en ls costos laborales, por lo que cuando existen temporadas bajas en algunas campañas (negocios de clientes) decide desvincular personal, como único medio de reducción de costos, decisión muy recurrente durante el periodo de pandemia, inclusive a pesar de haber sido beneficiados con el programa de reactiva Perú, además que por ser una mype muy pequeña cuenta solo con dos personas en el área de recursos humanos evocadas a la gestión documentaria y 1 persona que ve el proceso de selección y capacitación de personal la cual por su inexperiencia no utiliza criterios razonables o estructurados en los proceso de selección, dando cifras de hasta 55% del personal contratado no encaja adecuadamente con el perfil mínimo requerido, no pasando la prueba de desempeño que se aplica en la empresa al segundo mes de contratación, desvinculando así al personal nuevo en promedio cado 2 meses.</p> <p>Rotación de Personal voluntaria.</p> <p>Con respecto a la categoría de R.P voluntaria, mucho del personal calificado en la empresa siente que tiene sobrecarga laboral, ya que por periodos largos se debe hacer un trabajo extra por la rotación existente y esto no se compensa económicamente , además por ser una pequeña empresa todos los beneficios son a la mitad según ley a comparación de una gran empresa y no cuentan con un plan de ascensos ya que el organigrama de la empresa es muy pequeño, por lo que el personal se siente muy limitado profesionalmente y poco valorado. La empresa no cuenta con un plan de retenciones del personal, aunque recientemente se ha implementado capacitaciones externas para reforzar los desfases existentes entre la inducción y la parte operativa. La falta de supervisión constante da las facilidades que el personal calificado pueda darse un tiempo para realizar búsquedas de empleo en otras empresa a irse.</p>	

Anexo 10 – GLOSARIO

Palabra	Glosario
Mypes	Micro y Pequeña empresa
R. P	Rotación de Personal.
R.P. V	Rotación de Personal Voluntaria.
R.P. I	Rotación de Personal Involuntaria
Rotación Voluntaria	Personal que decide por voluntad propia moverse constantemente de área o empresa.
Rotación involuntaria	Personal que es removido de su puesto por decisión de un tercero superior.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "La nueva rotación de personal calificado en las mypes Post Covid-19, Lima 2022", cuyo autor es OVIEDO CHAPILLIQUEN MONICA LILIANA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud de 6.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 21 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO DNI: 09870134 ORCID 0000-0002-0565-0577	Firmado digitalmente por: GEZARATERU el 21-08- 2022 11:29:20

Código documento Trilce: TRI - 0422294