



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Enrique Adolfo Lezcano Bambaren (ORCID: 0000-0002-1402-4762)

ASESOR:

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria:

Dedicado a mi familia, amigos y docentes que me apoyaron en este nuevo paso profesional

Agradecimiento:

A la Universidad César Vallejo y a todas las personas que me ayudaron a realizar esta investigación

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

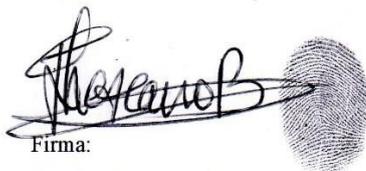
Declaratoria de autenticidad

Yo, Lezcano Bambaren Enrique Adolfo, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020", en 57 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 31 de Julio de 2020

The image shows a handwritten signature in black ink, which appears to be 'Lezcano Bambaren Enrique Adolfo'. To the right of the signature is a circular fingerprint impression.

Firma:

Nombre: Lezcano Bambaren Enrique Adolfo

DNI:06447296

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	11
2.1 Tipo y diseño de investigación	11
2.2 Escenario de estudio	12
2.3 Participantes	12
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
2.5 Procedimiento	14
2.6 Método de análisis de información	14
2.7 Aspectos éticos	14
III. RESULTADOS	16
3.1 Análisis de la subcategoría retiro voluntario	16
3.2 Análisis de la subcategoría retiro voluntario	18
3.3 Análisis cualitativo de la categoría Rotación de Personal-macro red	20
3.4 Análisis cualitativo de la categoría Rotación de Personal-Nube de palabras	21
IV. DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	23
VI. RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS	25
ANEXOS	30
Anexo 1: Matriz de categorización	30
Anexo 2: Matriz de categorización para el procesamiento de información	31
Anexo 3: Transcripción de entrevistas	32
Anexo 4: Evidencias	44
Anexo 5: Evidencias del procesamiento	45

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020, tuvo como objetivo analizar las razones de la rotación de personal en una entidad educativa superior, del año en curso, desde el aspecto metodológico cualitativo, análisis de datos cualitativos, el escenario elegido para la realización de la tesis ha sido una institución educativa superior, la muestra de estudio estuvo conformada por 7 trabajadores, para la recolección de datos se empleó la técnica de la entrevista, de acuerdo a una guía de la misma, el método de análisis de datos utilizado fue el programa Atlas Ti8, ya que la información recabada fue basta. Según los resultados obtenidos los entrevistados manifestaron las razones que originan el retiro voluntario, la falta de línea de carrera, política salarial y emprendimiento, por ejemplo, la línea de carrera, expresaron que esta permite que los colaboradores tengan la seguridad de que la empresa les ayudará en los propósitos a los cuáles quieren llegar, siempre y cuando cumplan con sus responsabilidades y cumplan los objetivos que se les imponga, así mismo en relación al retiro involuntario se ratificó que la misma se sostiene en bajo rendimiento, enfermedad, políticas públicas y reducción de personal, por ejemplo, un trabajador que no cumple con las expectativas de un cargo y no se siente realizado, influye para que decida tomar otra opción u otro camino fuera de la empresa, este bajo rendimiento afecta la producción de la empresa, por lo que corresponderá a ésta determinar las causas de este bajo rendimiento del trabajador y de encontrarlo contemplado en el RIT(reglamento interno de trabajo) tomará las acciones correspondientes.

Así mismo se concluye que existe una relación clara entre la rotación de personal por las razones expuestas como línea de carrera, política salarial y emprendimiento (retiro voluntario) y los indicadores bajo rendimiento, enfermedad, políticas públicas y reducción de personal (retiro involuntario). Por lo consiguiente se logró establecer, analizar las causas de la rotación; conocer puntualmente las causas de la rotación de personal, evitar el retiro voluntario e involuntario de los colaboradores.

Palabras claves: Línea de carrera, salarial, emprendimiento, rendimiento, enfermedad

ABSTRACT

The research work entitled analysis of staff turnover in a higher educational entity, 2020, aimed to analyze the reasons for staff turnover in a higher educational entity, from the current year, from the qualitative methodological aspect, analysis of qualitative data, the scenario chosen for the completion of the thesis has been a higher educational institution, the study sample consisted of 7 workers, for the data collection the interview technique was used, according to a guide from the Also, the data analysis method used for the Atlas Ti8 program, since the information collected was sufficient. According to the results, the interviewees stated the reasons that led to voluntary retirement, the lack of a career line, salary policy and entrepreneurship, for example, the career line, they stated that this allows employees to have the security of the company We help them in the problems that we want to reach, as long as they comply with their authorities and comply with the objectives that are imposed on them. Likewise, in relation to involuntary retirement, it was confirmed that it remained in poor performance, illness, public policies and downsizing, for example, a worker who does not meet the expectations of a position and does not feel fulfilled, influences him to decide to take another option or another path outside the company, this low performance affects the production of the company, for What will correspond to these will determine the causes of this low performance of the worker and, if found in the RIT, will take the corresponding actions. before

Likewise, it is concluded that there is a clear relationship between the rotation of personnel for the reasons stated as career line, salary policy and entrepreneurship (voluntary retirement) and the indicators of low performance, illness, public policies and reduction of personnel (involuntary retirement) . So it was established to establish, analyze the causes of rotation; Promptly know the causes of staff turnover, avoid the voluntary and involuntary withdrawal of employees.

Keywords: Career line, salary, entrepreneurship, performance, illness

I. INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un fenómeno que afecta el desarrollo y estabilidad de las empresas y su capital humano, por tanto, es de vital importancia identificar las causas que lo puedan originar. Asimismo, cabe recalcar que las personas están realizando una mala práctica al renunciar a su trabajo por diferentes motivos, ya sean estos monetarios, por falta de línea de carrera, lo que motiva que las mismas sean involuntarias (empresa) o voluntarias (trabajador).

En el plano internacional, Flores (2008) indica que en el país de México los principales motivos de la rotación de personal en las empresas nacionales están muy ligados a la insatisfacción, la cual es causada por la pésima remuneración, selección incorrecta por parte de la oficina de recursos humanos o el personal encargado que influye en la decisión de esta, además de la falta de motivación. Por otro lado, Román (2016) realiza una investigación en Colombia y sustenta que para bajar el índice de rotación de personal se deben de implementar planteamientos novedosos en la organización, por ejemplo, que todos los trabajadores tengan cargas laborales similares, que la selección tome como criterio las competencias del candidato, mejorar la supervisión y la forma en la que se ejecutan las tareas, y ofrecer a los trabajadores horarios según sus necesidades. Asimismo, Pillajo (2016), desde el Ecuador, ratifican que, en una distribuidora de productos masivos en la capital de Ecuador, Quito, las causas de la alta rotación de personal son halladas por medio de el diagnostico de datos cualitativos obtenidos por entrevista.

Por otro lado, en el ámbito nacional, Pérez (2013), en Chiclayo, expresó la propuesta definir la forma que logre fidelizar a los empleados para que continúen en la empresa por un tiempo idóneo y por ende reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos de coca cola, ubicada en el departamento de Lambayeque, cuyo índice llegó al 30% el cual afectó considerablemente a la empresa en todo sentido, principalmente en el económico. En otra investigación, Quispe (2017), en Lima, capital del Perú, ratificó que el cumplimiento laboral tiene absoluta relación con la rotación de personal en la empresa Termoencogibles del Perú S.A. Algo semejante concluyó Domínguez (2013), en el departamento de la Libertad, capital Trujillo, en la planta COTTON textil SAA., se determinó que los factores de productividad y rentabilidad disminuyan es ocasionado por la rotación de personal.

En la entidad educativa superior, la rotación de personal trae inestabilidad, muchos gastos, disminuye la productividad (no se logran las metas), porque generalmente el

personal nuevo no cuenta con la experiencia necesaria, lo cual significa un retraso en el avance de las metas de toda institución. Pasar la entrevista, pero no tener las competencias necesarias y convencerse de ello a los pocos días de iniciado el trabajo afecta al resto de personal. Se desea e intenta ayudar al personal nuevo, no obstante, esto en vez de sumar energía, la disminuye. Además, la selección de personal nuevo para realizar reemplazos, las entrevistas del personal nuevo y las convocatorias de personal de reemplazo representan un gran coste para la organización. Estos factores crean una ruptura abrupta que obliga a la reanudación de la relación con el cliente, la cual no es completamente asimilada por el mismo y le genera desánimo. Todas estas son consecuencias que afectan a la empresa, también a los trabajadores y a sus familias.

La presente investigación apunta a la relación entre la rotación de personal y la productividad de los empleados, específicamente de los trabajadores que se retiraron voluntaria o involuntariamente, sin tomar en cuenta a las nuevas contrataciones.

Asimismo, llegar al fondo, analizar el porqué del retiro de manera voluntaria e involuntaria de los empleados, no considerando de manera clara a los empleados recientemente contratados.

En el ámbito internacional, hay muchos autores que han planteado relacionar la variable rotación de personal y los diferentes aspectos laborales, esto con el fin de buscar las causas de estas, ya que es un aspecto que considerar por toda empresa que apunta a una permanencia en su rubro y más sabiendo que la competencia es más marcada debido a la globalización, resaltando los aportes del capital humano para lograr mayor rentabilidad en la empresa.

Viteri (2016) realizó la tesis titulada Impacto financiero de la rotación de personal en las áreas de mercadeo y operaciones de una empresa multinacional de venta de vacaciones pre pagadas en el país vecino de Ecuador, está la consolidó por medio de un enfoque mixto, aplicando el método cualitativo y cuantitativo, usando una muestra de 99 personas de un total de 333 empleados, el instrumento utilizado encuestas, en el resultado se identificó que la mayor parte de personal no está conforme, con la muy pobre remuneración. En el aspecto estadístico existió relación dependiente, de las variables por lo cual se concluyó, que la rotación del personal de las áreas operativas y de mercadeo de la

Empresa Multinacional de Venta de Vacaciones Prepagadas en el Ecuador, afecta los resultados financieros de empresa multinacional ecuatoriana.

Rivera (2018) realizó la tesis titulada, Análisis de la rotación laboral en los jóvenes profesionales de la ciudad de Bogotá, Colombia, el estudio se realizó por medio con un enfoque mixto, empleando el método inductivo, con cuya muestra fue de 437 empleados, de una población total de 5000 trabajadores, sus herramientas, las encuestas y observaciones para la reunión de información, el propósito final, indagar sobre los esquemas laborales de los profesionales jóvenes y averiguar si la tendencia de cambio de trabajo ocurre constante, clarificando cuáles son los motivos para los cambios de centro laboral en los empleados más jóvenes.

Cifuentes (2017) realizó la tesis titulada, el Análisis de factores que influyen en la rotación de personal (baristas, que es un profesional especializado en el café de alta calidad), en una empresa del rubro de alimentos y bebidas, Juan Valdez Café en Santiago de Chile, empresa de bandera colombiana, la cual concluye que la remuneración es muy importante, mas no lo principal, no nos asegura la permanencia del empleado, pero se complementan con la línea de carrera, incentivos, trabajo en equipo, con el fin supremo de retener al muypreciado capital humano de toda empresa a nivel mundial.

Galindo (2017) realizó la tesis titulada, el Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada, en la capital de Colombia, Bogotá, dicha empresa es parte de una trasnacional con sede en varios países, actualmente es un referente a lo largo de más de 40 años de historia; demostrando en dicha investigación que la desvinculación representa costos y daños de la imagen de cualquier empresa, así como son la contratación y permanencia de un personal inadecuado que no ayude a lograr los objetivos dentro de la misma, por tal razón la retención del personal es una actividad fundamental del área de RRHH, en cualquier empresa.

Flores (2008) realizó la tesis titulada Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, la cual demostró que la insatisfacción guarda una relación muy profunda con la rotación de personal, por la baja remuneración, partiendo desde la mala selección del personal (incompetente), lo que conlleva a una desmotivación del colaborador, haciendo que aumente las bajas de origen biológico, social y de índole personal.

En el ámbito nacional, Quispe (2017) realizó la tesis titulada La Rotación de Personal y la Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Termoenergéticas del Perú S.A, Lima 2017, comprobó que por medio de una buena cultura de trabajo en equipo y la capacitación constante, se puede contribuir con la calidad empresarial y claro lo que más nos importa con la productividad y rentabilidad de una empresa, ya que se logra un muy alto desempeño por parte de los trabajadores dentro de la organización.

Rodríguez (2018) realizó la tesis titulada Reclutamiento de personal y su influencia en la calidad de la selección de personal de la Municipalidad Distrital Ciudad Nueva – Tacna, que mostró mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson, de acuerdo con el p valor = 0.000, que es posible lograr un buen desempeño laboral por medio de las competencias que pueda tener un colaborador.

Becerra (2019) realizó la tesis titulada Rotación de personal y productividad de la empresa Torti Pieros E.I.R.L., 2019, comprobando que el 23,81% de los empleados percibe que rotación de personal es buena, así mismo, el 52,38% indicó que la productividad es “Buena” y concluyendo que se debe mantener siempre una buena productividad con una baja rotación de personal, y no al revés.

Ccollana (2015) realizó la tesis titulada Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores, determinó que la productividad de una empresa tiene una estrecha relación con el absentismo laboral y por ende con la rotación de personal, ya que se cumple el objetivo de toda empresa.

Urbina (2017) en su tesis titulada Clima laboral y rotación del personal del programa de formación general de una Universidad Privada de Trujillo, la cual comprueba, que el indicador medio de clima laboral y un bajo indicador de rotación. Al correlacionar las dimensiones orientación, visión, seguridad e innovación del valor clima laboral con la variable de rotación de personal, resultan hipótesis nulas, encontrándose que no existe relación entre dichas dimensiones y la variable de rotación de personal.

Empezaremos por definir algunas teorías que sustentan la rotación de personal o turnover en inglés, por ejemplo, la Teoría clásica de la administración fundamentada por Gilbreth quien sustenta que la fatiga contribuye al aumento de la rotación de personal, las enfermedades y accidentes, y la disminución de la capacidad de esfuerzo. En síntesis, la fatiga reduce la eficiencia, comprobó que la fatiga lleva al trabajador a disminuir la

productividad y la calidad del trabajo, y a la pérdida de tiempo en toda institución; no por nada Gilbreth es considerado el defensor de la organización científica y pionero en el estudio de movimientos, y es quizá mejor conocido como el padre de los autores de Cheaper by the Dozen, experto en eficiencia, quien contribuyó al estudio de la ingeniería industrial, en campos como el estudio de movimientos y factores humano, por lo tanto Esta Teoría será aplicada, buscando analizar los factores que contribuyen al aumento de rotación de personal, tal como el ingeniero, lo sustenta en la teoría clásica de la administración (Chiavenato, 2007)

Primero, la teoría de las relaciones humanas avalada por Mayo, sustenta que, si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal (turnover), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño, porque las personas se incentivan por algunas necesidades que logran satisfacer en los grupos en los que se relacionan. Los descubrimientos de Mayo y sus colaboradores, en base a las ideas concebidas por Vilfredo Pareto, tendrían un efecto "dramático" en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, el cambio en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar o afectar tan claramente los cambios en la productividad. Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros factores los protagonistas. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como por ejemplo la moral, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, asesoría, dirección y también la comunicación. Este fenómeno, producto sobre el hecho de que se pusiera atención en especial en los individuos, se conoce como el famoso "efecto péndulo"; también conocido por el experimento de Hawthorne, se comprobó que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar, más que por una simple iluminación, buscando analizar los factores que contribuyen en el aumento de la rotación de personal, principalmente las relacionadas con satisfacer las necesidades para que interactúen en sus grupos sociales, los cuales al no ser cubiertas, aumentan la fatiga psicológica y lamentablemente se reducen los niveles de desempeño, por lo tanto se

concluyó que el sentido de pertenencia influye mucho en la motivación de un trabajador (Chiavenato, 2007).

Asimismo, la teoría del comportamiento de la administración, avalada por Simón, señalo que el crecimiento de las tareas logra consecuencias anheladas, como el aumento de motivación, disminución de faltas, retrasos, y por ende la disminución, buscando analizar los efectos que provoca la valoración de tareas, el cual incrementa la motivación, que hace que incremente la productividad, y se reduzca la rotación de personal (Chiavenato, 2007).

También la teoría neoclásica de la administración avalada por Drucker, P., Koontz, H., O'Donnell, C., Newman, R. Davis, R., Terry, G., Hurley, Mo., y Alien, L., sustentan que las instituciones existen para cumplir objetivos, así mismo la misma debe estar organizada en base a las mismas, administración se orienta en dirigir los esfuerzo de un grupo para lograr un objetivo común, con la menor interferencia con otras actividades utilidades, el ser humano requiere cooperar cada vez más con otros para alcanzar sus objetivos, hallando la manera en que el trabajo se realice logrando los objetivos, planteados claramente, y así determinar si es un factor para la rotación de personal. Esta teoría será aplicada dejando claro los objetivos, los cuales bien administrados harán que un grupo podrá lograr sus objetivos comunes y la menor interferencia con otras áreas, y por ende menor rotación (Chiavenato, 2007).

Otra es la teoría clásica de la administración, avalada por Taylor, que busca la eficiencia de la estructura organizacional planteada. Esta teoría también nos indica que la administración es sinónimo de organización, por ende, es un conjunto de procesos en las cuales se incluye la organización, la planeación, la dirección y el control. La función de la administración, es tener todo ordenado y planificado, para un buen rendimiento productivo y así tomar decisiones óptimas, lo cual permite disminuir el nivel de rotación, Rotación ro Toda estructura primero debe de ser organizada para luego ser estructura de manera rápida y poder alcanzar la misión y visión planificada.

El trabajo analiza e investiga la rotación de personal la cual hace referencia al egreso e ingreso del personal, correspondiente al mismo nivel jerárquico departamento o puesto, así mismo se refiere a la desvinculación de un trabajador en una organización de forma voluntaria e involuntaria de una manera inalterable, implica la desvinculación de forma voluntaria e involuntaria de una manera inalterable, cuyo cambio del personal, es medido

por el número de colaboradores que ingresan y egresan, debido a que es el trabajador quien decide de cuenta propia poner fin a su relación con el empleador de dos formas efectivas, como la renuncia o simplemente realizado un abandono laboral. En muchas ocasiones la rotación del personal se mide por medio de una simple proporción, la cual es igual al número de colaboradores que ingresan dividido por el número de trabajadores que egresan (Reyes, 2005; Robbins y Coulter, 2005; Chiavenato, 2000; Littlewood, 2006; Galarza, 2000).

La subcategoría rotación involuntaria, se origina a la variación entre la empresa y su clima organizacional. Esto son las entradas pero principalmente las salidas del personal de una empresa, cualquiera sea el rubro, las cuales pueden ser mediadas con el tiempo, afirmar que es el retiro permanente, y dependiendo de las políticas de una empresa esto se convierte y se puede separar a una persona de un derecho constitucional, es valioso considerar este punto, con el fin de favorecer a los trabajadores, con el solo vivir en ella, y que las políticas internas, se cumplan, y sea un factor de fluctuación del personal de forma involuntaria, Esto es importante de entender, porque las empresas pueden tener una información medible del ingreso salida de trabajadores en un periodo de tiempo determinado, el cual implica, reales efectos en cualquier empresa, sea pyme o gran empresa, se destaca la labor del empleador y de su organización con el fin de que no se retiren a elementos valiosos en una empresa, sino por el contrario se preserve a los buenos elementos, lo cual hará que este índice baje e implique cambios sustanciales para el empleador y el empleado (Cabrera, 2011; Flores,2008).

Otra subcategoría es la rotación voluntaria, donde cualquier trabajador ante cambios en una institución, analiza su permanencia en la misma, ya que no se valora al capital humano, lo que desata en algunas fugas de talentos y eso conlleva a una alta rotación de personal, por eso cabe recalcar que las reglas contractuales sean desde el inicio y siempre claras, enfatiza en un factor, que hace que el trabajador ponga sobre sus necesidades, lo que el trabajo y su empresa, significan, y al final decide por su familia, cuya razón pudo ser la de procurar el equilibrio. Andrade (2010) asevera que la rotación es una consecuencia y no una causa, es el resultado de que no se está cumpliendo con los objetivos o que los mismo son erróneos. Esta es una realidad y es la más peligrosa porque el trabajador llega a determinar que no encaja, no es valorado en la empresa y empieza a explorar otras opciones, las cuales no se detectan a tiempo, perjudican notablemente, el éxito de la empresa, porque que el recurso humano no es estimado, nuevamente el medir la rotación de personal es muy

importante, desde que el trabajador toma la decisión de retirarse, es un mal indicador, nos indica que hay que tomar medidas drásticas y que se debe corregir a la brevedad, La dimensión de la misma, realmente impacta a cualquier empresa y a las familias de los trabajadores, y el autor enfatiza no es realmente una causa sino un verdadero efecto o consecuencia a lo que se viene realizando la empresa (Delgado, 2006; Gomez, 2008; Andrade, 2010).

Al momento de analizar los indicadores, es muy claro con las consecuencias que conllevan y recalca que la rotación es un factor angustiante por la negatividad que implica la misma, la cual afecta gravemente a los trabajadores y a la empresa, se enfatiza que el proceso causa grandes perjuicios a la empresa, a la economía, ya que perturba por lo negativo que es en sí (López, 2011).

Se observa desde los gastos y que el costo es alto, porque en vez de invertir se hace un gasto que se traduce en pérdidas por los recortes de personal, Además, se recalca el costo alto que conlleva, no solo en dinero si en tiempo, suministros, un verdadero gasto, el cual debe minimizarse. Es importante la satisfacción personal y laboral de los trabajadores, esto implica la planificación, organización, dirección y control de las políticas de la organización y cumplimiento de estas (Werther, 2008).

Siempre la prioridad de un área de gestión del talento humano es estar enfocada en sus trabajadores, y que estos puedan crecer física y emocionalmente, sino la misma pierde su esencia natural (Flores, 2008).

Un correcto manejo de la rotación de personal ayuda en los logros de objetivos, en la satisfacción del personal, porque el trabajador se identifica con la empresa, Si la rotación de persona l se usa correctamente, con el fin de aprender más, aumenta la satisfacción individual y colectiva, porque hace que los niveles de deserción bajen potencialmente (Werther, 2008).

La rotación de personal es el resultado de la insatisfacción laboral, una baja remuneración, no se paga lo que se amerita, y claro se contrata elementos que distraen no solo al área de RRHH sino a las áreas que tienen el requerimiento, los factores, insatisfacción laboral, baja remuneración y selección de personal son reales puntos de partida para no permitir el ingreso de malos elementos a cualquier empresa, que siempre trata de ser siempre una empresa rentable (Flores, 2008).

La justificación teórica indica que la teoría clásica de la administración sostiene que los factores humanos producen la rotación de personal, también la ineficiencia de una empresa produce el mismo efecto. Asimismo, la teoría de las relaciones humanas afirma que las dificultades en las relaciones de un trabajador provocan la salida del personal; además la teoría del comportamiento de la administración afirma que, al enriquecer las labores de los empleados, se asegura la retención de los trabajadores, por último la teoría neoclásica confirma que toda buena organización en una empresa que se basa en objetivos nos asegura permanecer con buenos elementos en la institución.

En vista de la justificación práctica, la rotación de personal es un asunto de gran importancia debido al impacto económico, así como de imagen que genera no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto en consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal, el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización determina el número de empleados que ingresan y dejan de trabajar, siendo este un indicador importante para medir la estabilidad del personal como uno de los aspectos vinculados con el desempeño de las áreas de gestión humana. Así, el carácter voluntario de la rotación de personal se asocia con la iniciativa del empleado en tanto el carácter involuntario se vincula con la decisión de la organización originada en el proceso de planeación.

Por tanto, la justificación metodológica, nos ayuda a determinar que el enfoque será cualitativo, a la investigación se hará bajo el método principal estudio de casos, el secundario el fenomenológico, basado en las experiencias de los participantes de una institución educativa superior.

La presente investigación tiene como objetivo principal el analizar las causas de la rotación de personal en una entidad educativa superior, las cuales por hipótesis son la renuncia voluntaria e involuntaria, pero que las originan son la materia de la investigación entre las razones del retiro voluntario están la falta de línea de carrera, la política salarial de las empresa, el emprendimiento de los trabajadores y la falta de comunicación horizontal; asimismo el retiro involuntario, es originado por el bajo rendimiento, las políticas públicas actuales, las que conllevan a las empresas a reducir su personal.

La situación actual es preocupante, por la pandemia, y el poder determinar qué factores originan la rotación de personal, dan una perspectiva más amplia no solo a los trabajadores que ahora más que nunca se ven obligados en tratar de mantenerse en sus centros laborales, sino también a las empresas en retener en sus instituciones el capital humano que les permita llegara a sus objetivos y metas de la mano de un buen muy competitivo, porque a pesar de toda la conmoción mundial, el progreso mundial sigue a pesar de todo.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

Según el Concytec - Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (2018) el tipo de la investigación es básica, porque está dirigida a un conocimiento más completo a través de la comprensión de los aspectos fundamentales de los fenómenos, de los hechos observables o de las relaciones que establecen los entes. Acorde con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la metodología de la investigación es fenomenológico ya que se realizan entrevistas para explorar las experiencias de los trabajadores en relación a la rotación laboral, tomando como enfoque la investigación cualitativa con un diseño no experimental, ya que no se manipulara la variable observada, según el investigador Martínez (2007), la metodología cualitativa identifica la naturaleza profunda de las realidades, la cual da la plena razón de un comportamiento, manifestaciones, no se opone al método cuantitativo sino que lo complementa, lo integra lo implica; Taylor & Bogdan (2000) sostienen que la metodología cualitativa, produce datos descriptivos, de las palabras y la conducta observable de las personas, es un modo real de encarar el mundo, siendo más que un conjunto de técnicas de recolección; Hernández (2014), conceptualiza que la metodología cualitativa interpreta, describe, interpreta, analiza los fenómenos de lo que percibe los cuales son generados de las experiencias de los involucrados, participantes; Los mencionados autores nos ayudan a determinar el método idóneo para que la investigación y que el objetivo del mismo se logren de la manera idónea.

El método de la investigación Yin (1989), afirma que el objetivo fundamental de los estudios de caso es conocer y comprender (generación analítica) de la particularidad de una situación para así distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo, una herramienta de investigación y también una técnica de aprendizaje que puede ser aplicado en cualquier área de conocimiento. Asimismo, Eisenhardt (1989) sostiene que el estudio de caso es una serie de acciones dirigidas a entender las actividades presentes en circunstancias muy particulares, estos conceptos son muy útiles porque nos ayudaran a entender la investigación que realizaremos la cual permitirá entender, analizar las causas de la rotación de personal. El segundo método corresponde a Husserl (1992) quien fue un filósofo y matemático alemán que explicó el origen y el sentido del mundo al reflexionar sobre la experiencia intencional, siendo el mundo aquello a lo que se refiere nuestra experiencia y al mismo tiempo al contexto en el que vivimos, por lo que otorga un método descriptivo en

sí y una ciencia previa. Por su parte Hernández y Mendoza (2018), sostienen que la fenomenología explora, describe y ayudan a comprender las experiencias de las personas con relación a un hecho o suceso que se manifiesta y puede percibirse a través de los sentidos o del intelecto (fenómeno), dicho fenómeno será identificado desde el inicio, pero es tan variado como las experiencias que cada persona tiene a lo largo de su vida, pero que se integra a una experiencia común o general. La información mencionada avala la metodología necesaria para llegar al fondo del tema de la investigación, el cual es explorar, describir y ayudar a comprender las experiencias de las personas con relación a un hecho o suceso que se manifiesta y puede percibirse a través de los sentidos o del intelecto.

2.2 Escenario de estudio

La investigación se llevó a cabo en una entidad educativa superior en el distrito de los Olivos Provincia y Departamento de Lima, con el fin de analizar la rotación de personal, la cual afecta no solo a la empresa sino también a los trabajadores los cuales generan una rotación de personal voluntaria e involuntaria. Balcazar, González-Arratia, Gurrola y Moysen (2013), sostiene que el escenario ideal para la investigación, en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y obtiene datos directamente relacionados con los intereses de investigación. Por lo general, es muy difícil el acceso, se necesita diligencia y paciencia, por ello, el investigador debe negociar el acceso, gradualmente obtiene confianza y recoge datos, que sólo a veces se adecuan a sus intereses. No hay guías para saber cuándo renunciar a un escenario. Lo que se recomienda es que los investigadores se abstengan de estudiar escenarios en los cuales tengan directa participación personal o profesional, cuando uno está directamente involucrado en un escenario, es probable que vea las cosas desde un solo punto de vista.

2.3 Participantes

El escenario elegido para la realización de la tesis serán una institución educativa superior la entrevista se aplicará a 7 trabajadores: coordinador, jefe, docente, asistente y asesores educativos, según Martínez (1998) Igualmente importante es el determinar hasta qué punto los participantes y las situaciones elegidas fueron apropiados para alcanzar los objetivos del estudio y si fueron suficientemente comprensivos para que las comparaciones o generalizaciones al grupo total resulten confiables. Por esto, es necesario exponer las razones que apoyaron la selección de los grupos, las situaciones y circunstancias: si se

basaron en su significación teórica, en la unicidad empírica o en simple conveniencia.

Tabla 1.
Participantes

Participantes							
Criterios	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Género	Asistente	Coordinadora	Docente	Coordinador de escuela	Asesora	Asesor educativo	Asesora Educativa
Edad	33	38	40	38	28	30	27
Profesión/ ocupación	administrador	Abogada	Abogada	Administradora	Administradora	Ing. Civil	Abogada
Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Las personas que se entrevistaran son representativas porque son en su mayoría del área a analizar, representativas, las cuales nos facilitaran información valiosa para nuestro objetivo general la rotación de personal.						

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Carhuancho (2019) Para la entrevista se necesita que el investigador realice las coordinaciones previas con los entrevistados de acuerdo con la guía de entrevista estructurada previamente, teniendo mucho cuidado con ceñirse a la misma para no desviarse del objetivo de la entrevista; Esta técnica de recopilación será vital para obtener la información que la investigación persigue, la cual es la base esencial de la misma.

2.5 Procedimiento

Se realizará un cuestionario para cada variable el cual nos ayudará a conocer la valoración que la persona encuestada tiene sobre la variable en cuestión. El cuestionario contiene un grupo de preguntas y tiene que ser coherente y estar de acorde con el planteamiento y la hipótesis. Hurtado (2000) recalca que la guía debe en su contenido, especificar los datos del entrevistado, sociológicos, y las preguntas específicas para llegar al objetivo de la investigación; Sin la guía de entrevista no podríamos estructurar las preguntas, que se requiere investigar en los entrevistados y así procesar la información requerida.

2.6 Método de análisis de información

Es de suma importancia recalcar que al realizar el análisis de datos, recordar que los datos que obtengamos representan la realidad, pero no siempre son la realidad en sí, es clave analizar también el contexto, Carhuacho (2019) el Atlas Ti 8, es un programa informático utilizado principalmente, pero no exclusivamente, en investigación cualitativa o análisis de datos cualitativos, el cual será muy útil para procesar las información de las entrevistas a realizarse previamente; La información que se recabara será basta, el programa Atlas Ti 8 será de mucha ayuda para alcanzar el fin que se persigue por medio de la investigación.

2.7 Aspectos éticos

La investigación busca observar y describir el problema planteado sobre la rotación de personal, para lograr dicha investigación los empleados de la empresa fueron informados de que los datos se tratarán de manera confidencial, consiguiendo su aprobación para realizar la investigación y ser parte de ella. Además, se cumple con los criterios establecidos por la Universidad César Vallejo, los cuales indican o priorizan y se cumple con citar correctamente las autorías de cada referencia bibliográfica.

Todos los trabajos académicos requieren de una guía de redacción en nuestra Universidad se ha determinado seguir los lineamientos de redacción establecidos en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association, conocido como el estilo APA. Este se origina en 1929, cuando un equipo de psicólogos, antropólogos y administradores de negocios con el objetivo de establecer un conjunto sencillo de procedimientos y normas que permita estandarizar la redacción científica y así facilitar la comprensión de la lectura (American Psychological Association, 2010, p. 15)

III. RESULTADOS

3.1 Análisis de la subcategoría retiro voluntario

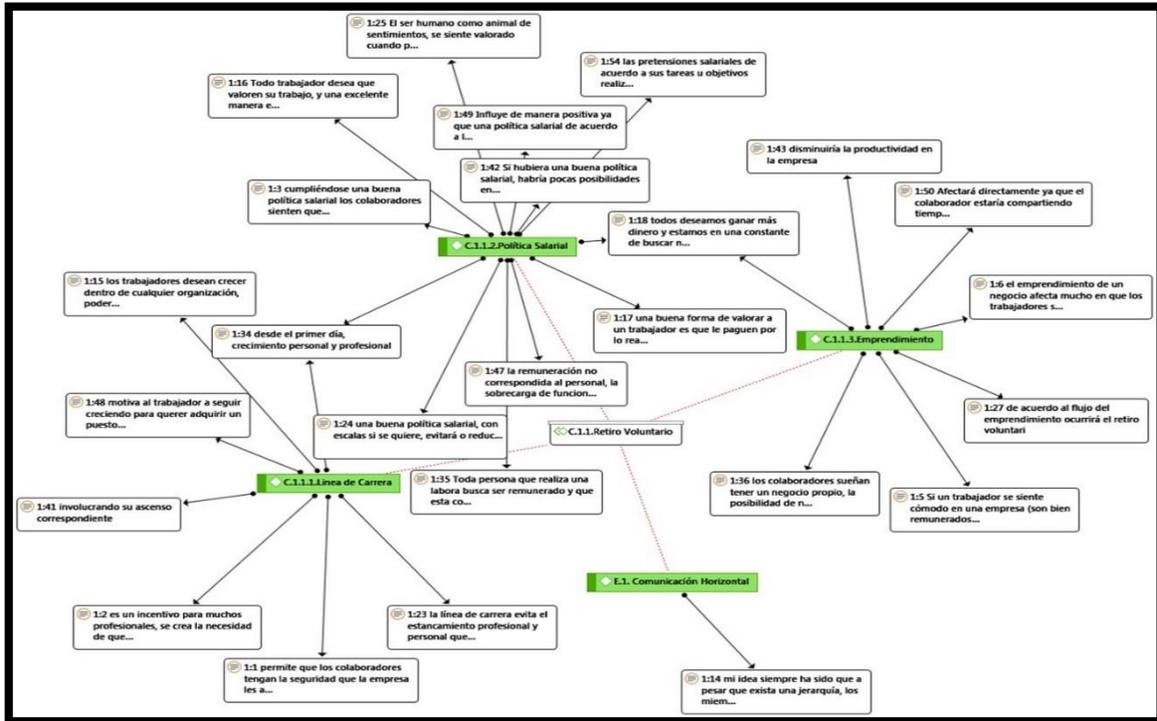


Figura 1. Análisis cualitativo de la subcategoría Retiro Voluntario. Fuente: Elaboración propia.

El retiro voluntario en las empresas se originan en función a tres indicadores: línea de carrera, política salarial y emprendimiento; con respecto a la línea de carrera, los entrevistados manifestaron que esta permite que los colaboradores tengan la seguridad de que la empresa les ayudará en los propósitos a los cuáles quieren llegar, siempre y cuando cumplan con sus responsabilidades y cumplan los objetivos que se les imponga; la misma motiva al trabajador a seguir creciendo para lograr un puesto superior y seguir en la misma empresa por años, desarrollándose profesionalmente, es un incentivo para muchos profesionales, se crea y sienta la necesidad de que sus aptitudes son propicias para cada área de la organización con la importancia y el conocimiento, que serán reconocidos como líderes, la línea de carrera es vital, el estancamiento profesional y personal origina los retiros voluntarios o involuntarios, ya que los trabajadores desean crecer dentro de cualquier organización, desean ampliar sus conocimientos y experiencias que les permitan aprender más, ser más útiles en todo sentido, esta línea de carrera debería estar planificada desde el primer día, crecimiento personal y profesional, en todo sentido.

Así mismo, de importante es la política salarial, los entrevistados expresaron que cumpliéndose una buena política salarial los colaboradores sentirán que su trabajo está siendo reconocido en función a los objetivos, habría pocas posibilidades en el retiro voluntario, el ser humano como animal de sentimientos, se siente valorado cuando por la actividad que desempeña es adecuadamente remunerada, sin embargo si considera que la labor desarrollada es remunerada de distinta forma a la que recibe otra persona por la misma actividad, sentirá que no es valorado, todo trabajador desea que valoren su trabajo, y una excelente manera es que ganen por lo que sabe, lo que produce, para la empresa en la que labora, y porque no, tener el reconocimiento de su entorno laboral, social, lo cual motiva a ser mejores, a especializarse y demás.

También es de considerar el emprendimiento, todos deseamos ganar más dinero y estamos en una constante búsqueda de nuestra autonomía o autosuficiencia en todo sentido, si un trabajador se siente cómodo en una empresa (son bien remunerados, facilitan superación laboral, se preocupan porque sus empleados tengan superación académica, etc.), muchas veces no tienen la necesidad de emprender un negocio, el emprendimiento de un negocio afecta mucho en que los trabajadores se retiren de un centro laboral, pero depende de las dos partes, del colaborador si es demasiado emprendedor y con ganas de retos, y de la empresa si no da la seguridad o comodidad a sus colaboradores, por otro lado un indicador emergente es la comunicación horizontal, como lo expreso uno de los entrevistados en particular “mi idea siempre ha sido que a pesar que exista una jerarquía, los miembros de una empresa tienen que tener una comunicación horizontal, así se descubriría las capacidades de un colaborador y se explotaría la mano de obra”.

su recuperación con mucha calma y tranquila ya que la salud es primero; son estas las que te limitan a realizar algunas tareas y eso hace a que el colaborador busque otras tareas que sí puedas realizar dentro de la misma empresa si se le da la oportunidad o busca hacerla en otra institución.

Por otro lado, en referencia a las políticas públicas, los entrevistados respondieron que en estos tiempos ante la actual pandemia muchos han perdido el trabajo porque los trabajadores no aportan de manera regular en sus trabajos lo cual hace que las empresas determinen retirar a los elementos que ya no signifiquen necesarios para las metas de la misma, ya que la producción o rentabilidad de muchas empresas ha caído enormemente, todo trabajador así como Ciudadano es influenciado directamente con las políticas públicas, ya que en ellas se ve el porvenir que va presentarse en su trabajo o en su vida social la cual influye también para la toma de decisiones posteriores y seguir en una empresa.

Por último, con relación a las causas de la reducción de personal, los mismos han expresado que la falta de compromiso, de productividad, mal manejo de emociones, lo cual desencadena en una baja rentabilidad, hace que las empresas vean como principal accionar la reducción de personal, en otras palabras la falta de responsabilidad del trabajador, dicha reducción implica una política interna de la empresa que los obliga a tener que desprenderse de algunos puestos de trabajo, en ocasiones también la inadecuada planificación de los procesos de la empresa es lo que genera un mayor uso de recursos provocando la reducción de personal.

3.3 Análisis cualitativo de la categoría Rotación de Personal-macro red

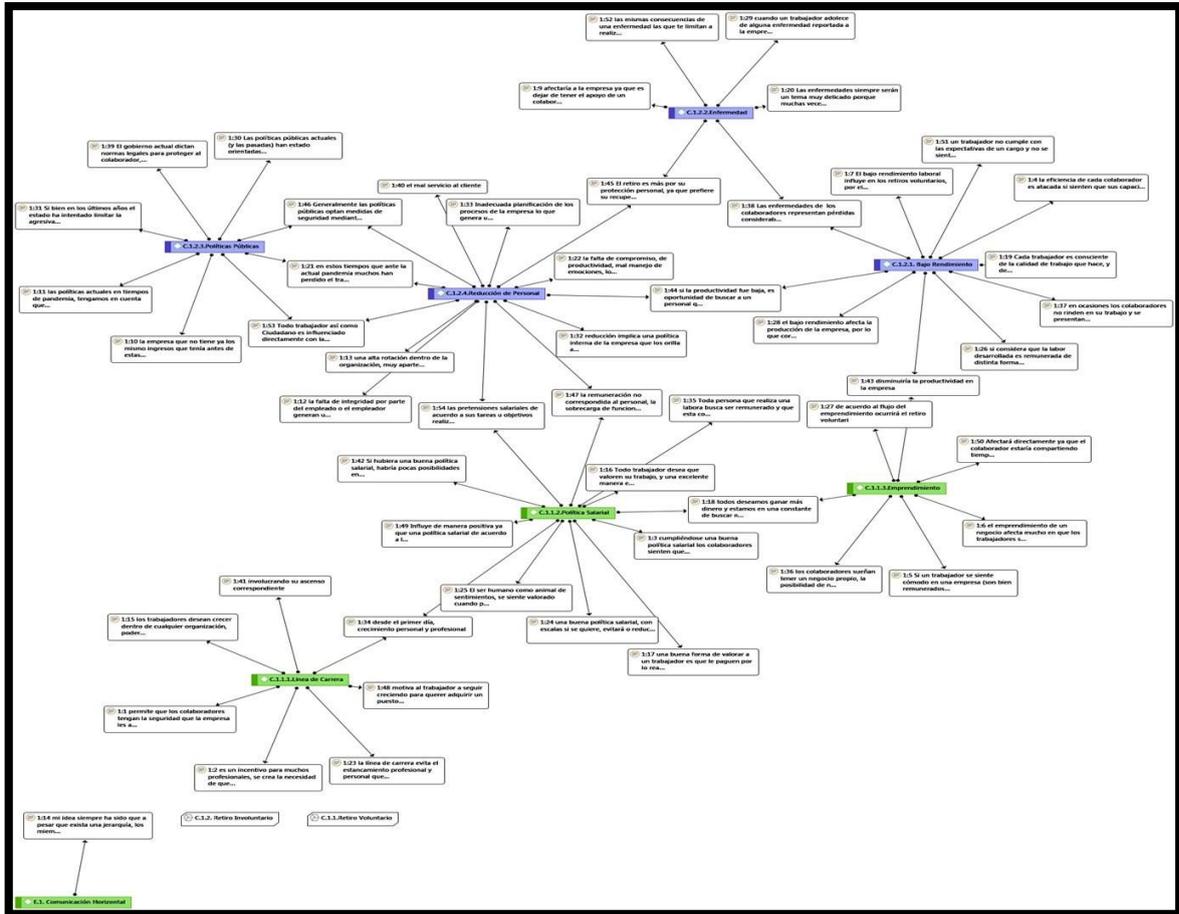


Figura 3. Análisis cualitativo de la categoría Rotación de Personal-macro red. Fuente: Elaboración propia.

En esta figura podemos ver como la variable de rotación de personal es mostrada claramente por medio de las subcategorías retiro voluntario e involuntario, y estos a la vez por medio de los indicadores, línea de carrera, política salarial y emprendimiento (retiro voluntario) y los indicadores bajo rendimiento, enfermedad, políticas públicas y reducción de personal (retiro involuntario), las cuales son ratificadas por los entrevistados, así mismo se puede ver como los mismos indicadores se relacionan entre sí, dándole el peso a los mismos.

IV. DISCUSIÓN

Con respecto al análisis del objetivo general de la presente investigación, que era analizar las causas de la rotación de personal en una entidad educativa superior, coincide con Acevedo (2000), quien indica que la rotación del personal, medida mediante un ratio, es igual al número de colaboradores que ingresan entre el número de trabajadores que egresan, el cual es un indicador muy importante en la estabilidad laboral de un trabajador en cualquier empresa, en especial en una dedicada a la educación, así mismo Mayo (2007) la teoría de las relaciones humanas esta aplicada, buscando analizar los factores que contribuyen en el aumento de la rotación de personal, principalmente las relacionadas con satisfacer las necesidades para que interactúen en sus grupos sociales.

Uno de los objetivos específicos fue analizar las causas del retiro voluntario, estas afirmaciones coinciden con Fayol (2017) en la teoría clásica de la administración avalada por Gilbreth, sustenta que la fatiga contribuye al aumento de la rotación de personal, las enfermedades, accidentes y la disminución de la capacidad de esfuerzo, disminución de la productividad y la calidad del trabajo, y a la pérdida de tiempo en toda institución,

Flores, Abreu, & Badii (2008), la rotación de personal en las empresas mexicanas, identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal cómo afecta la rotación de personal; En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Otro de los objetivos específicos fue el analizar las causas del retiro involuntario. La teoría neoclásica de la administración avalada Drucker, P., Koontz, H., O'Donnell, C., Newman, R. Davis, R., Terry, G., Hurley, Mo., & Alien, L., indica que el trabajo se realiza logrando los objetivos, planteados claramente, lo que permite determinar si este es un factor para la rotación de personal. Esta teoría será aplicada dejando claro los objetivos, los cuales bien administrados harán que un grupo podrá lograr sus objetivos comunes y la menor interferencia con otras áreas, y por ende menor rotación, pero sino hará que la rotación aumente, así mismo Viteri, G. (2016), ha identificado que la mayor parte de personal no está de acuerdo debido a la baja remuneración recibida, lo que hace que los trabajadores busquen mejores oportunidades.

La subcategoría emergente, más que nada un indicador, que se logró encontrar por medio de la investigación fue la de comunicación horizontal, la cual, según Drucker, Koontz, O'Donnell, Newman, Davis, Terry, Hurley, & Alien (2007) en la teoría

neoclásica de la administración es aplicada dejando claro los objetivos, los cuales bien administrados harán que un grupo podrá lograr sus objetivos comunes y la menor interferencia con otras áreas y por ende menor rotación.

Por otro lado, los resultados concuerdan con los mencionados por Carvalho de Mesquita y Barbosa de Aquino (2015) quienes señalaron mediante un estudio que mientras el empleado tenga poco nivel de plenitud en su trabajo, sienta el entorno laboral poco satisfactorio y tenga problemas de tipo salarial en la empresa, este tendrá menos interés de pasar más tiempo en la organización afectando esto directamente a las ventas de la empresa. El tiempo dentro de la empresa es importante y debe ser una variable de control, ya que los empleados necesitan tiempo para asimilar las reglas, políticas, nuevas tareas, objetivos, misión y visión de la empresa, procedimientos y productos, además, el estudio reveló que una buena utilización de los recursos, acompañada de una buena gestión de rotación puede afectar directamente la productividad por lo que se debe investigar más sobre este tema.

V. CONCLUSIONES

En lo que respecta al objetivo general se llega a la conclusión de que si existen causas muy marcadas en la rotación de personal que si se observaran en otras empresas de los diferentes rubros tendrán mucha semejanza, porque los trabajadores buscan crecer en una empresa en la que pueda crecer profesionalmente, como ser humano, que si las empresas se enfocaran en su capital humano, el mundo entero sería mucho mejor.

Con respecto al primer objetivo específico se concluye el retiro voluntario se debe a la falta de interés de las empresas por su pilar más importante que es el capital humano, el cual a no encontrar una línea de carrera visible decide por ver opciones mejores, asimismo las malas políticas salariales, el trabajador es digno de su salario, lo cual sino se valora lleva al emprendimiento de muchos trabajadores en la actualidad, y también por la falta de una comunicación horizontal, la cual es base para que todos logres los objetivos y metas de una institución.

En cuanto al segundo objetivo específico se concluye en que el retiro involuntario se origina en las empresas porque el trabajador ingresa a la misma pensando que la laborar es fácil pero encuentra otra realidad, muy distinta a la imaginada o que no cuenta con las competencias requeridas, que lo inclina a renunciar inmediatamente en otras ocasiones es la enfermedad que nadie está libre, las políticas públicas como la de la suspensión perfecta, que lo origina principalmente es la reducción de personal, que en algunas veces es justificada porque la empresa, conoce a fondo su realidad, de que con menos trabajadores, puede mantenerse y seguir creciendo, lo cual también juega con la necesidad latente del trabajador, pero que ante la crisis mundial se agrava la situación de ambos lados, el del trabajador y la del empleador.

VI. RECOMENDACIONES

Conforme a los resultados de investigación se ha decidido brindar las siguientes recomendaciones:

Como primera recomendación, enfocarse en el trabajador como individuo o persona para satisfacer sus necesidades de crecimiento profesional, por medio de la línea de carrera, de incentivar el buen desempeño de los trabajadores identificados con la institución y claro está que sean rentables para la misma como una forma de reciprocidad, para así evitar las renunciaciones por emprendimiento, para todo esto es muy importante que exista una comunicación horizontal y fluida entre los trabajadores y jefes a cargo los cuales deben enfocarse en potenciar al capital humano, el cual es el recurso más valioso de la misma.

Como segunda recomendación, las jefaturas que tengan personal a cargo deben monitorear el trabajo de sus colaboradores para que ante una baja de rendimiento tomar las medidas correctivas, con el fin de evitar el despido y el entorpecer el trabajo de los demás colaboradores, en muchas ocasiones los temas de salud influyen mucho en el retiro del trabajador, que no encuentra en apoyo idóneo en la empresa en la que se siente muy identificado.

Como tercera recomendación, es que el área de recursos evalúe constantemente, las políticas que el estado implemente y sea participe de que las mismas sean las mejores con el fin de mantener a sus colaboradores gozando de lo mejor de las políticas públicas las cuales en estos últimos tiempos, han vulnerado al trabajador y hasta a los dueños de empresas.

Como última recomendación, para las jefaturas, el área de recursos humanos debe velar para que la reducción de personal sea la última opción, que analice e investigue las razones, de porque los trabajadores rotan tanto en cada área, se implementen mecanismos para que todas las jefaturas y sus subordinados trabajen sincronizadamente con todas las demás áreas involucradas.

La alta rotación de personal implica una pérdida de vista de los objetivos y metas de cualquier empresa, que debe valorar su recurso más valioso, el capital humano y del cliente que los mismos ayudan por medio de su trabajo.

REFERENCIAS

- Andrade, M. (2010). Análisis de la Rotación de Personal y Elaboración de una Propuesta Para su Optimización en la Pazamanería S.A de la Ciudad de Cuenca en el 2009. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Balcázar, P., González, N., Gurrola, G. y Moysén, A. (2013). *Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Becerra, Luis (2019). Rotación de personal y productividad de la empresa Torti Pieros E.I.R.L., 2019 (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/36758>
- Borja, H., Prada E., Londoño A., Prieto, M., Sanabria, G., Gonzalez, J., Gonzalez, E., & Gómez, F. (2015). *Documento Marco: Investigación*. Universidad Santo Tomás. Colombia, Bogotá: Ediciones USTA
- Cabrera, P., Ramona, A., Ledezma, E., Rivera, M., & Nora, L. (2011). El Impacto de Rotación de Personal en las Empresas Constructoras del Estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, vol, V, núm. 5, 83-91 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. (Tesis de maestría). Recuperada de: <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/1734>
https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/ley-marco-de-cte-it-ley-concytec>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. México: Mc Graw Hill.
- Cifuentes Cadena, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*.
- Delgado, M. I., Gómez, L., Romero, A. M., & Vázquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Pearson Educación de México, SA de CV.
- Domínguez Paulini, R. H., & Sánchez Llerena, F. M. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la Productividad y rentabilidad de la empresa COTTON textil SAA-planta Trujillo-2013*.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*,3(1).
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65- 99 <http://www.spentamexico.org/v3->
- Galarza, J. (2000). *Administración Contemporanea*. México: Mc Graw Hill.
- Galindo Carvajal, D. D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios)*.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall. *Journal of Good Conscience*, 3(1).

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill.
- Littlewood, H.;. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria del Personal. *Investigación administrativa*, 7-25.
- López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. Obtenido de Universidad de Veracruzana: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas
- Meyer, J., Becker, T. y Vandenberghe, C. (2005). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The Journal of applied psychology*. 89. 991-1007. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991.
- Mina P. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de argentina* (tesis de maestría). Instituto tecnológico de Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. y Wright, P. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*. Estados Unidos. McGraw-Hill Education. Disponible en: <https://www.studocu.com/es/document/foreign-trade-university/human-resources/soluciones-de-libro/raymond-noe-john-hollenbeck-barry-gerhart-patrick-wright-fundamentals-of-human-resource-management-mc-graw-hill-2015/3643449/view>
- Pérez Aguinaga, F. I. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*.
- Pillajo Díaz, G. P. (2016). *Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016).
- Quispe Chura, D. D. P. (2017). *La Rotación de Personal y la Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Termoencogibles del Perú SA*, Lima 2017.

- Reyes, A. (2005). *Administración del Personal Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Rivera Loaiza, J. S. (2018). Análisis de la rotación laboral en los jóvenes profesionales de la ciudad de Bogotá, Colombia (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2018). Reclutamiento de personal y su influencia en la calidad de la selección de personal de la Municipalidad Distrital Ciudad Nueva–Tacna (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/34828>
- Rodríguez, D. (2019). Rotación del talento humano en una empresa de servicios generales, Lima 2019. (Plan de Tesis). Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Román Uribe, J. D. (2016). Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos (Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín).
- Salazar, B. (2019). Rotación de personal y productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial Comas – 2018 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/28544?show=full>
- Universidad César Vallejo. (2017). Guía de elaboración del trabajo de investigación y tesis para el pregrado y posgrado de la Universidad César Vallejo Recuperado de: <https://www.ucv.edu.pe/datafiles/C%C3%93DIGO%20DE%20C3%89TICA.pdf>
- Urbina, C (2019). Clima laboral y rotación del personal del programa de formación general de una Universidad Privada de Trujillo (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/11537/21752>
- Viteri Duque, G. A. (2016). Impacto financiero de la rotación de personal en las áreas de mercadeo y operaciones de una empresa multinacional de venta de vacaciones prepagadas en el Ecuador (Master's thesis, POSGRADOS FACULTAD: MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO).
- Werther W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos.
Gestión del capital humano. México: Mc Graw Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Categoría		Sub categorías		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	ROTACIÓN DE PERSONAL	C1.1	Retiro voluntario	C1.1.1	Línea de carrera
				C1.1.2	Política salarial
				C1.1.3	Emprendimiento
				C1.1.4	Comunicación Horizontal
		C1.2	Retiro involuntario	C1.2.1	Bajo rendimiento
				C1.2.2	Enfermedad
				C1.2.3	Políticas públicas
				C1.2.4	Reducción de personal

Anexo 2: Matriz de categorización para el procesamiento de información

Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Porque existe una alta rotación de personal, en una entidad educativa superior, 2020?	Analizar las causas de la rotación, en una entidad educativa superior, 2020	Rotación de personal	Retiro voluntario	Entrevista semiestructura	Guía de entrevista
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cuáles son los factores que originan el retiro voluntario en una entidad educativa superior, 2020?	Analizar las causas del retiro voluntario en una entidad educativa superior, 2020		Retiro Involuntario		
¿Cuáles son los factores que originan el retiro involuntario en una entidad educativa superior, 2020?	Analizar las causas del retiro involuntario en una entidad educativa superior, 2020			Participantes: Unidad de análisis	
				7 entrevistados: 1 asistente 1 coordinadora 1 docente 1 jefa comercial 3 asesoras	

Anexo 3: Transcripción de entrevistas

Analista

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario de los trabajadores?	La línea de carrera en una organización, permite que los colaboradores tengan la seguridad que la empresa les ayudará en los propósitos a los cuáles quieren llegar, siempre y cuando cumplan con sus responsabilidades y cumplan los objetivos que se les imponga, la línea de carrera es un incentivo para muchos profesionales, se crea la necesidad de que sus aptitudes son propicias para cada área de la organización con la importancia y el conocimiento, que serán reconocidos como líderes, superándose y escalando en los puestos superiores de manera que se automotiven para seguir llegando a sus metas profesionales y personales.
2	¿Cómo influye una buena política salarial en retiro voluntario de los trabajadores?	Las políticas salariales tienen una influencia muy alta en los retiros voluntarios de los trabajadores en una organización, ya que cumpliéndose una buena política salarial los colaboradores sienten que su trabajo está siendo reconocido en función a los objetivos, la eficiencia de cada colaborador es atacada si sienten que sus capacidades no se toman en cuenta, más aún si el trabajador es un profesional con habilidades por explotar, se desmotiva y esto ocasiona que no solamente haya insatisfacción si no, que busque una organización donde sí encuentre la remuneración acorde a sus estándares profesionales.
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	Normalmente, cada persona de manera independiente tiene su propia idea de crecer, algunos a pasos agigantados como los que emprenden negocios con fuertes inversiones, u otros que abren negocios con la inseguridad si les ira o no bien, a todos estos luchadores siempre se les pasa en la cabeza el de dejar sus empleos, tengamos en cuenta que esto también tiene que ver con la satisfacción o el sistema de recompensas que pueda tener la organización. Si un trabajador se siente cómodo en una empresa (son bien remunerados, facilitan superación laboral, se preocupan porque sus empleados tengan superación académica, etc.), muchas veces no tienen la necesidad de emprender un negocio, pero no hablamos de conformismo, hablamos de seguridad a futuro, si nos sentimos seguros no tendríamos la necesidad de buscar otras opciones, como el mismo refrán lo menciona "por mi mejoría, mi casa dejaría", entonces esto implica

		que el emprendimiento de un negocio afecta mucho en que los trabajadores se retiren de un centro laboral, pero depende de las dos partes, del colaborador si es demasiado emprendedor y con ganas de retos, y de la empresa si no da la seguridad o comodidad a sus colaboradores.
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro voluntario de un trabajador?	El bajo rendimiento laboral influye en los retiros voluntarios, por el mismo caso en que no se sienten preparados y los colaboradores tiene inseguridades en sus trabajos, muchas veces se debe a que no tuvieron una buena capacitación o simplemente no entendieron de manera correcta los procesos, pasan están cosas cuando el colaborador también no cuentan con un incentivo, ahora esto se evitaría siempre y cuando la organización brinda un fortalecimiento constante en los trabajadores, no sería necesaria una capacitación con especialistas, cada jefatura o dirección puede implementar un reforzamiento quincenal o mensual y así escuchar las propuestas o nuevos procedimientos que se van modificando, mi idea siempre ha sido que a pesar que exista una jerarquía, los miembros de una empresa tienen que tener una comunicación horizontal, se descubriría las capacidades de un colaborador y se explotaría la mano de obra.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el retiro involuntario de un colaborador?	Según las políticas en los diferentes manuales para la seguridad en el trabajo y los derechos del trabajador, todos tienen el derecho a una atención de salud de primera calidad, si bien es cierto, las empresas tienen ya un sistema de salud por parte del estado (ESSALUD) que cubre este derecho, también tienen la posibilidad de que los colaboradores escojan un servicio privado (EPS), de acuerdo a la pregunta las enfermedades pueden afectar el retiro voluntario para los colaboradores según esto como perjudique a la empresa según su rubro, por ejemplo si es un rubro de alimentación sería muy peligroso que este siga laborando y por convicción se retire. En aspectos generales sobre esta interrogante, depende del apoyo de la empresa hacia el trabajador y el compromiso que tiene este para con la empresa después de superar un problema anímico. Es muy difícil llegar a una conclusión exacta ya que, hay muchos factores que involucran la decisión de una persona, pero sí, afectaría a la empresa ya que es dejar de tener el apoyo de un colaborador con la experiencia en lo que sabe hacer, a buscar una persona nueva que cumpla con los estándares laborales del retirado.

6	<p>¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro involuntario de los trabajadores?</p>	<p>Si hablamos de las políticas actuales en tiempos de pandemia, tengamos en cuenta que estas están siendo determinadas por el temor al aumento de contagios que hay, esto implica que se hayan tomado ciertas medidas en la empleabilidad de algunas personas, en el caso de las empresas pues es lamentable las pérdidas que tienen y esto ocasiona un daño colateral en el aspecto de los despidos, otras medidas que puedan tomarse como políticas públicas podrían afectar al retiro de los trabajadores en el caso que no cumplan con ciertos requisitos o falten a los procesos de la empresa, donde ya se aplicarían las medidas de castigo por parte de cada empleador, las maneras que las políticas públicas afecten al retiro involuntario a los trabajadores pueden ser diversas, desde el punto de vista del empleado que al quedarse sin el ingreso esencial, y por parte de la empresa que no tiene ya los mismo ingresos que tenía antes de estas políticas, ejemplo claro es el de los restaurantes, que ahora solo generan las atenciones por delivery lo cual no es el mismo ingreso que era cuando atendían de manera presencial, pero también, porque las misma población no tiene el ingreso necesario para consumir estos productos.</p>
7	<p>¿Qué factores determinan la reducción de personal en una institución?</p>	<p>Los diversos factores que pueden afectar la decisión de una empresa son variados a mi parecer podríamos definirlos a grandes rasgos:</p> <p>Factor Tiempo, muchas veces los trabajadores dependen mucho de las horas laborales a los cuales están enfocados, ya que, tienen ideas de superación en pos al camino que estén tomando o la vida que estén teniendo, por la familia, por responsabilidades de esta misma, por estudios, por otros negocios e inclusive por el mismo tiempo de traslado al mismo centro laboral, todo esto la organización lo toma en cuenta por el mismo temor que la empresa invierte tiempo o dinero en la capacitación o entrenamiento del empleado y este no pueda cumplir con los estándares de la empresa por preocuparse por todo lo demás.</p> <p>Factor de integridad: Muchas veces la falta de integridad por parte del empleado o el empleador generan una mala integración dentro de las labores y responsabilidades, debido a esto hay una alta rotación dentro de la organización, muy aparte de esto el malestar ocasiona que los empleados se</p>

		retiren y también afecta la empresa a la vez que los empleados no recomiendan a estas organizaciones generando una mala reputación.
--	--	---

Coordinadora

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario del personal a su cargo?	El hacer línea de carrera siempre es importante porque los trabajadores desean crecer dentro de cualquier organización, poder ampliar sus conocimientos y experiencias que les permitan aprender más, aplicar más, ser más útiles en todo sentido, profesionalmente, crecer por medio de una nueva responsabilidad que les permita desarrollar sus habilidades duras y blandas, con el fin de aportar más en el equipo al que puedan pertenecer y también para el bienestar de la institución, que mientras aporten a la misma, cumplan con el objetivo de su contratación serán pieza indispensable en la misma, lo cual generara el deseo de no dejar la empresa que les brinden esa posibilidad de ser mejores personas, profesionales, de ganar más por lo que saben y aportar a su empresa y grupo de trabajo, lo cual repercutirá en sus vidas familiares y demás aspectos de sus vidas.
2	¿Cómo influye una buena política salarial en el retiro voluntario de los colaboradores a su cargo?	Todo trabajador desea que valoren su trabajo, y una excelente manera es que ganen por lo que saben, lo que producen para la empresa en la que laboran, y porque no, tener el reconocimiento de su entorno laboral, social, lo cual les motiva a ser mejores, a especializarse, invertir muchas veces en cosas que hacen que ellos mismos sean mejores en todo aspecto, una buena forma de valorar a un trabajador es que le paguen por lo realmente significa para la empresa, su experiencia, su responsabilidad, esto hace en buena medida que el trabajador no desea retirarse de una empresa y desee empezar de cero en otra.
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	Siempre es importante tener varias fuentes de ingreso y claro si un colaborador tiene la oportunidad de emprender algo que le apasiona y le resulte más rentable que trabajar para otro, hará que los empleados terminen dejando el trabajo tradicional, o lo harán gradualmente, por la sencilla razón de que todos deseamos ganar más dinero y estamos en una constante de buscar nuestra autonomía o autosuficiencia en todo sentido.
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro	Cada trabajador es consciente de la calidad de trabajo que hace, y de si el trabajo le gusta o no o si

	voluntario de un colaborador a su cargo?	ya ha caído en una rutina o no, o si es hora de cambiar de trabajo, pero cuando es muy notorio o se deja de cumplir con las metas de la empresa, es más que seguro que la empresa prescindirá de los servicios de un colaborador, son pocos los trabajadores que realmente dan un paso al costado conscientes de su bajo rendimiento, de lo que aportan en su equipo de trabajo, el común denominador espera que ya no le renueven o lo despidan porque ya no son indispensables dentro de su organización.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el retiro involuntario de un colaborador a su cargo?	Las enfermedades siempre serán un tema muy delicado porque muchas veces limitan en realizar las labores de manera eficiente y eficaz a cualquier trabajador, de tal manera que debe analizar las debilidades y fortalezas antes de buscar y escoger un trabajo, el cual no debería dañar nuestro cuerpo y tampoco nuestra tranquilidad mental, que es tan importante, y claro que cuando afectan las enfermedades tratar de curarlas de la mejor manera para así no afecten el trabajo de otros del grupo al que el trabajador pertenezca.
6	¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro involuntario de los trabajadores a su cargo?	De hecho que la afectan porque no te permite ver el panorama claro, en especial en estos tiempos que ante la actual pandemia muchos han perdido el trabajo porque los trabajadores no aportan de manera regular en sus trabajos lo cual hace que las empresas determinen retirar a los elementos que ya no signifiquen necesarios para las metas de la misma, ya que la producción o rentabilidad de muchas empresas a caído enormemente, unos rubros más que otros como por ejemplo turismo, hotelería, o hasta el mismo transporte público que no pueden trabajar al 100% de su capacidad operativa, hace que reduzcan de personal, por mantenerse a flote.
7	¿Qué factores determinan la reducción de personal a su cargo?	Los factores más recurrentes son la falta de compromiso, de productividad, mal manejo de emociones, lo cual desencadena en una baja rentabilidad, lo cual hace que la empresa vea como principal accionar la reducción de personal, lo cual en la actualidad está afectando demasiado al país, y lo peor es que no se sabe hasta cuando.

Docente

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario?	<p>Considero que hacer línea de carrera en el sector público o privado es uno de los factores que disminuyen las estadísticas de retiro del centro de trabajo, esto a razón de que el ascenso y las promociones permiten que el trabajador sienta que su trabajo es valorado, máxime si por los años de servicio se viene capacitando (maestrías, doctorados) y especializando en el área de su dominio, por lo que se convierte en una persona eficiente y productiva para su centro laboral, esa competitividad le otorga la posibilidad de escalar a puestos superiores con mejores condiciones, por ejemplo remunerativas.</p> <p>En buena cuenta, la línea de carrera evita el estancamiento profesional y personal que origina los retiros voluntarios o involuntarios.</p>
2	¿Cómo influye una buena política salarial en el retiro voluntario?	<p>Respecto a esta pregunta debo señalar que una buena política salarial, con escalas si se quiere, evitará o reducirá el número de retiros voluntarios, ya que si el trabajador considera o siente que se le remunera de acuerdo a la actividad que desarrolla preferirá continuar con ese trabajo.</p> <p>El ser humano como animal de sentimientos, se siente valorado cuando por la actividad que desempeña es adecuadamente remunerada, sin embargo, si considera que la labor desarrollada es remunerada de distinta forma a la que recibe otra persona por la misma actividad, sentirá que no es valorado y optará en algunos casos por el retiro voluntario o disminución de su productividad.</p>
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	<p>Considero que podría afectar a mediano o largo plazo, ya que emprender un negocio y posicionarlo en el mercado implica tiempo, el trabajador requerirá de un ingreso fijo que le permita subsistir durante el plazo que tarde en que su empresa genere ingresos suficientes para no depender de su actual trabajo.</p> <p>En ese sentido, de acuerdo al flujo del emprendimiento ocurrirá el retiro voluntario.</p>
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro voluntario de un trabajador?	<p>En este punto debo señalar que el bajo rendimiento afecta la producción de la empresa, por lo que corresponderá a ésta determinar las causas de este bajo rendimiento del trabajador y de encontrarlo contemplado en el RIT tomará las acciones correspondientes.</p>

		No conozco de casos en que el propio trabajador advirtiendo su bajo rendimiento haya decidido renunciar o retirarse voluntariamente del trabajo, salvo que se trate de alguna negociación con el empleador.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el retiro involuntario de un colaborador?	Hasta donde tengo conocimiento, cuando un trabajador adolece de alguna enfermedad reportada a la empresa no son sujeto de retiro involuntario o despedido. Existe una protección constitucional en estos casos que limita al empresario despedir a una persona que atraviesa un problema de salud, existiendo la intervención del Estado a través del sistema de salud con unos subsidios vinculados al tiempo que tarde en recuperarse el colaborador.
6	¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro involuntario de los trabajadores?	Las políticas públicas actuales (y las pasadas) han estado orientadas a proteger a la gran empresa, y considero que han influenciado directa e indirectamente en los retiros involuntarios (despido) del trabajador. Si bien en los últimos años el estado ha intentado limitar la agresiva actuación que tenían los empleadores con sus trabajadores en la forma inadecuada de terminar el vínculo laboral (despido incausado), lo cierto es que a todas las empresas no se les exige o supervisa de igual forma. A razón de la pandemia COVID-19, el Ministerio de Trabajo ha intentado brindar cierta protección a los trabajadores de aquellas empresas que mantenían desarrollando actividades productivas a fin de que no sean despedidos o se les aplique la suspensión perfecta, a la par de ello el Ministerio de Economía y Finanzas conjuntamente con el Banco Central de Reserva del Perú emitieron políticas de apalancamiento económico (financiero y crediticio) para estas empresas con el propósito que conserven los puestos de trabajo, sin embargo aún no se mide la real envergadura de esto, ya que muchas grandes empresas siguen con su protocolo de suspensión perfecta ahondando más la fractura económica de nuestro país.
7	¿Qué factores determinan la reducción de personal en una institución?	Cuando decimos reducción implica una política interna de la empresa que los orilla a tener que desprenderse de algunos puestos de trabajo, entre ellos puedo mencionar: a. Desde un ámbito externo: - La competencia: a mayor número de empresas en el mercado que ofrezcan el mismo producto genera la reducción de clientes.

		<ul style="list-style-type: none"> - Variación de las preferencias de los consumidores, que obliga al cambio de giro de la empresa. - Caso fortuito o fuerza mayor: Pandemia COVID -19, que ha ocasionado un sin número de personas sin empleo. <p>b. Al interno de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principalmente aquellos supuestos contemplados en el D. Leg. 728. - Automatización de algunos procesos (robots o máquinas integrales). - Inadecuada planificación de los procesos de la empresa lo que genera un mayor uso de recursos provocando la reducción de personal. - Doble facturación o doble contabilidad que ocasiona en muchos casos la salida de capital social o utilidades afectando la rentabilidad de la empresa.
--	--	--

Jefa

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario del personal a su cargo?	El clima laboral, respeto desde el primer día, crecimiento personal y profesional, autonomía y apoderamiento interno y externo liderazgo participativo y remuneración acorde con el mercado.
2	¿Cómo influye una buena política salarial en el retiro voluntario de los colaboradores a su cargo?	Toda persona que realiza una labora busca ser remunerado y que esta compensación sea justa, el salario satisface las necesidades básicas del colaborador y los integrantes de tu familia.
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	Muchas veces los colaboradores sueñan tener un negocio propio, la posibilidad de no tener jefe, de no tener horarios, de no sufrir favoritismos que hay en una organización.
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro voluntario de un colaborador a su cargo?	El desempeño de los colaboradores es para tener un alto nivel de productividad que facilite la consecución de las metas, sin embargo, en ocasiones los colaboradores no rinden en su trabajo y se presentan bajo rendimiento que deben ser atendidos.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el	Las enfermedades de los colaboradores representan pérdidas considerables para las empresas, el bajo rendimiento, el incumplimiento de las metas.

	retiro involuntario de un colaborador a su cargo?	
6	¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro involuntario de los trabajadores a su cargo?	El gobierno actual dicta normas legales para proteger al colaborador, la cual empleador no cumple con ello y busca sus beneficios como empresa es importante que el gobierno pueda crear un seguro desempleo como en otros países.
7	¿Qué factores determinan la reducción de personal a su cargo?	Los factores pueden ser varios, el mal servicio al cliente, clima laboral, remuneración injusta, crecimiento personal, motivación.

Asesora 1

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario del personal?	1. Realizando capacitaciones al personal, y enseñarles los avances de su crecimiento profesional que ha estado adquiriendo, e involucrando su ascenso correspondiente.
2	¿Cómo influye una buena política salarial en el retiro voluntario?	2. Si hubiera una buena política salarial, habría pocas posibilidades en el retiro voluntario, también deben verificar el clima laboral ya que es un factor que causa el retiro voluntario.
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	3. Si es en el enfoque de la empresa, hay que ver si el colaborador da mucho valor a la empresa, porque si es así, disminuiría la productividad en la empresa.
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro voluntario de un trabajador?	4. Es similar a la respuesta 3, si la productividad fue baja, es oportunidad de buscar a un personal que favorezca al crecimiento de la empresa.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el retiro involuntario de un colaborador?	5. El retiro es más por su protección personal, ya que prefiere su recuperación con mucha calma y tranquila ya que la salud es primero.
6	¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro involuntario de los trabajadores?	6. Generalmente las políticas públicas optan medidas de seguridad mediante estados de emergencia, y muchas veces impiden la circulación de las personas, y eso impide difícilmente ir a trabajar o buscar un trabajo más cerca a su hogar.

7	¿Qué factores determinan la reducción de personal en una institución?	7. Podrían ser el clima laboral, la remuneración no correspondida al personal, la sobrecarga de funciones a los empleadores, y por ahí entre otros más.
---	---	---

Asesora 2

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario del personal?	1. El que una empresa tenga una línea de carrera, motiva al trabajador a seguir creciendo para querer adquirir un puesto superior y seguir en la misma empresa con los años desarrollándose profesionalmente.
2	¿Cómo influye una buena política salarial en retiro voluntario?	2. Influye de manera positiva ya que una política salarial de acuerdo con los trabajos que desempeñe una tarea o un cargo específico, motivarán a las personas a que puedan alcanzar metas o superar de manera competitiva con los compañeros.
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	3. Afectará directamente ya que el colaborador estaría compartiendo tiempo entre sus labores de la empresa y el negocio que emprendió, la cual le va a exigir muchísimo más tiempo para que pueda salir a flote y al haber tomado la decisión no va a dejar que ese negocio se pueda perder, muchas veces se vuelve en un reto personal que ese crezca.
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro voluntario de un trabajador?	4. Muchas veces un trabajador no cumple con las expectativas de un cargo y no se siente realizado, Y entonces eso influye para que decida tomar otra opción u otro camino.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el retiro involuntario de un colaborador?	5. Muchas veces son las mismas consecuencias de una enfermedad las que te limitan a realizar algunas tareas y eso hace a que busque otras tareas que sí puedas realizar con las consecuencias de las enfermedades.
6	¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro involuntario de los trabajadores?	6. Todo trabajador, así como Ciudadano es influenciado directamente con las políticas públicas, ya que en ellas se ve el Porvenir que va a presentarse en su trabajo o en su vida social la cual influye también para la toma de decisiones

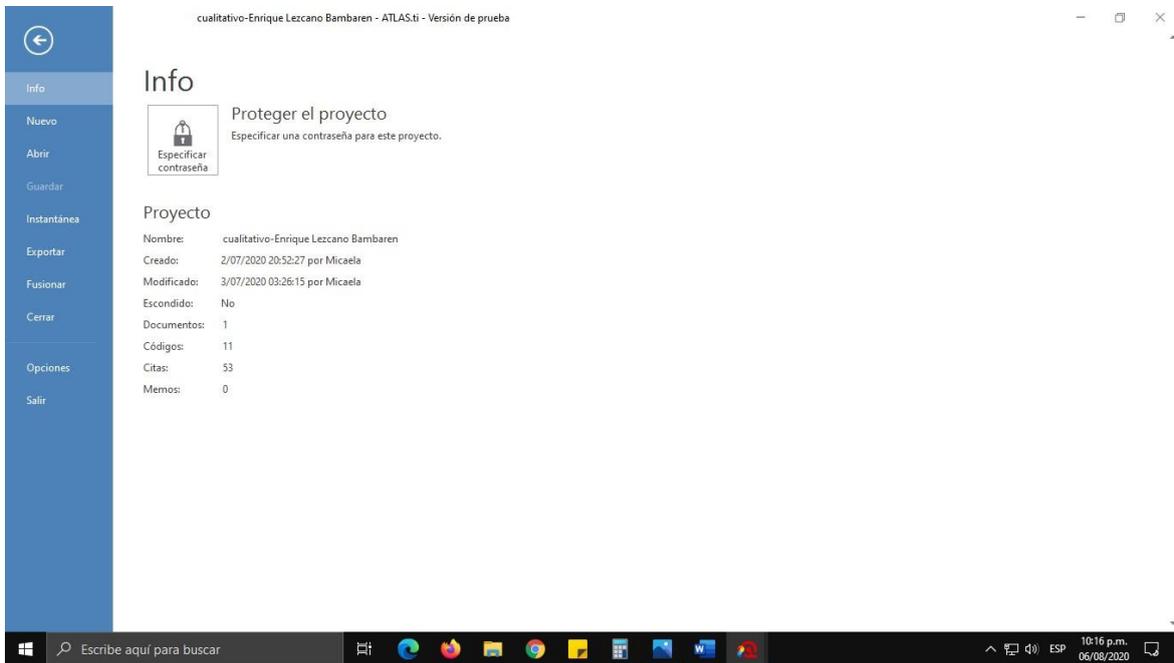
		posteriores y seguir en una empresa O quizá sea una mejor opción continuar en otra.
7	¿Qué factores determinan la reducción de personal en una institución?	<p>7. Uno de ellos sería el ambiente laboral</p> <p>Las pretensiones salariales de acuerdo a sus tareas u objetivos realizados.</p> <p>Las capacitaciones o cursos que puedan brindarle una empresa para su crecimiento profesional.</p> <p>Las facilidades que le pueda brindar la empresa para cumplir sus metas según el área que desempeña.</p>

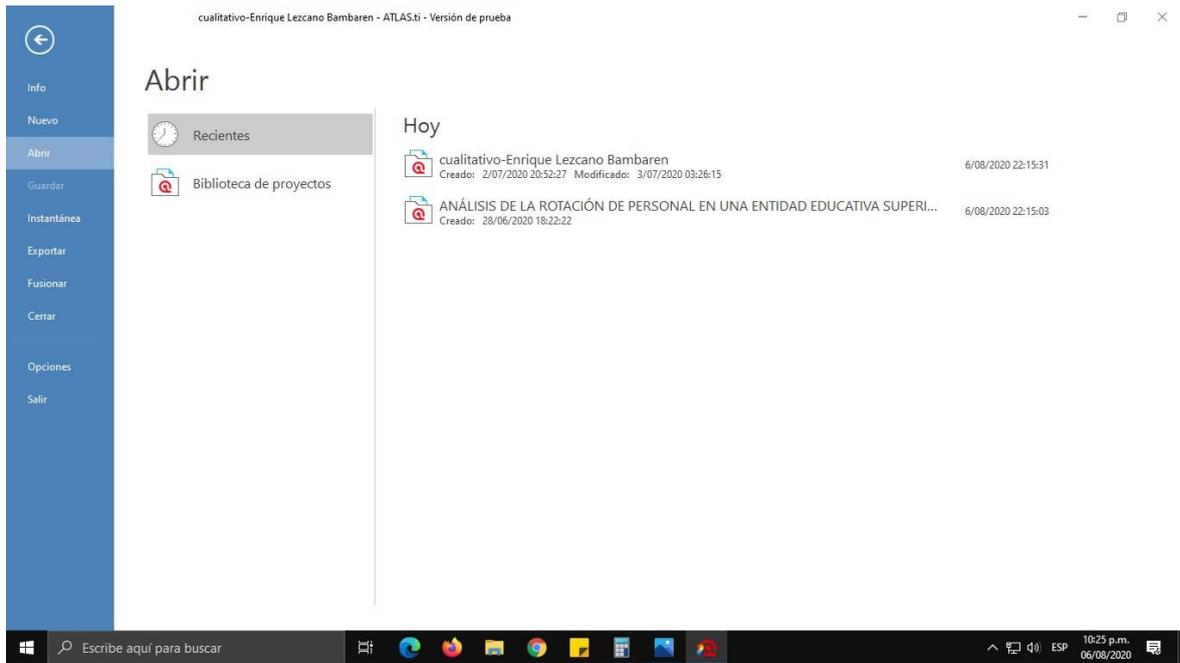
Asesora 3

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿De qué manera el hacer línea de carrera, evita el retiro voluntario del personal?	La línea de carrera evita el retiro voluntario porque el trabajador se siente valorado, reconocido, sabe que con el tiempo podrá crecer y aportar más a su empresa en su vida, lo que hace que el trabajador decida no retirarse de la empresa.
2	¿Cómo influye una buena política salarial en el retiro voluntario?	Una buena política salarial es muy importante porque refleja que tanto la empresa valora al recurso humano de su empresa, evitando su retiro por propuestas mejores.
3	¿Cómo afecta el que un colaborador emprenda un negocio con el retiro voluntario?	Afecta porque como dicen es mejor trabajar en tus sueños que los sueños de otros, si externamente le va bien al trabajador optara por el retiro sin pensarlo.
4	¿Cómo incide el bajo rendimiento en el retiro voluntario de un trabajador?	Si un trabajador no siente que realmente puede con el trabajo, termina retirándose por más que haya un buen clima laboral, ya que sabe que no puede mantener el ritmo de trabajo, entre otras cosas.
5	¿De qué manera las enfermedades afectan en el retiro involuntario de un colaborador?	Las enfermedades imprevistas y más las que afecten el potencial del trabajador harán que el mismo trabajador decida dar un paso al costado.
6	¿De qué manera las políticas públicas actuales afectan en el retiro	Las políticas públicas siempre serán una piedra de tropiezo, para la empresa y para muchos trabajadores que ven afectados porque la empresa no

	involuntario de los trabajadores?	se quiere hacer responsable de muchas cosas y en especial del bienestar del trabajador.
7	¿Qué factores determinan la reducción de personal en una institución?	La mala organización, la competencia, la falta de reconocimiento del personal, la poca producción o los tiempos difíciles, dentro de la misma empresa o fuera.

Anexo 4: Evidencias





Anexo 5: Evidencias del procesamiento

