



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los
colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura,
2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA:

Hernández Barrientos, Valeria Milagros (orcid.org/0000-0003-4565-6292)

ASESORA:

Dra. Alza Salvatierra, Vanessa Jocelyn (orcid.org/0000-0003-4781-8646)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y comportamiento organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia, a mis amigos y a mi compañero de vida, por su inigualable amor, paciencia y motivación para culminar este gran logro para seguir creciendo personal, profesional y académicamente.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios, padre creador por brindarme sabiduría, perseverancia y paciencia todos los días de mi existencia.

A mis padres, Juan y Verónica por su apoyo, sus palabras de aliento y su amor incondicional.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables, operacionalización	14
3.3. Población, muestra y muestreo	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimientos	16
3.6. Métodos de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	32
ANEXOS	39

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis descriptivo de las estrategias de retención en la rotación.....	18
Tabla 2 Análisis descriptivo de las estrategias de retención en la rotación interna	19
Tabla 3 Análisis descriptivo de las estrategias de retención en la rotación externa	20
Tabla 4 Resultado de la prueba de normalidad de las variables	21
Tabla 5 Análisis inferencial de las estrategias de retención en la rotación.....	22
Tabla 6 Análisis inferencial de las estrategias de retención en la rotación interna	23
Tabla 7 Análisis inferencial de las estrategias de retención en la rotación externa	24

Índice de gráficos y figuras

<i>Figura 1. Diseño causal</i>	13
--------------------------------------	----

Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022; siendo una investigación por su finalidad aplicada de carácter causal de naturaleza cuantitativa y tipo transversal con diseño no experimental, en una muestra de 49 colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, utilizando la técnica para recopilar información como la encuesta basado en dos cuestionarios para ambas variables de estudio. Los hallazgos de estudio llegaron a determinar que existió influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,478^{**}$; $p=0.001 <0.01$). De la misma manera existió influencia significativa entre las estrategias de retención y la rotación interna ($Rho = ,447^{**}$; $p=0.001 <0.01$) y rotación externa ($Rho = ,474^{**}$; $p=0.001 <0.01$) de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Palabras clave: estrategias, retención, rotación, empresa, colaboradores

Abstract

The objective of this research study was to determine the influence of retention strategies on the turnover of employees of a company in the educational field of Piura, 2022; Being an investigation for its applied purpose of character, causal of a quantitative nature and transversal type with a non-experimental design, in a sample of 49 collaborators of a company in the educational field of Piura, using the technique to collect information such as the survey based on two questionnaires. for both study variables. The study findings came to determine that there was a significant influence of retention strategies on the turnover of employees of a company in the educational field of Piura, 2022 (Rho= ,478**; $p=0.001 <0.01$). In the same way, there was a significant influence between retention strategies and internal rotation (Rho = 0.447**; $p=0.001 <0.01$) and external rotation (Rho = 0.474**; $p=0.001 <0.01$) of the collaborators of a company in the educational field of Piura, 2022.

Keywords: strategies, retention, rotation, company, collaborators

I. INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica el 2020 se vivió una contracción de las actividades laborales del 7%, la cual se registró como una caída de las más altas en estas regiones del mundo OIT (2021). Asimismo, en un estudio realizado en algunos países de América Latina se halló que los niveles de desempleos o inactividades fueron importantes en el Perú (30%), en Paraguay (40%), Ecuador (45%), Argentina (45%) y Brasil (52%), asimismo, en México, fluctuó alrededor del 10% y 15% de desempleos (Beccaria & Maurizio, 2020). Dichos resultados implicaron que aunque los niveles de rotación del personal son variadas entre los países descritos, dichos porcentajes estuvieron por encima de la media del Reino Unido y Alemania, determinando por tanto que los niveles de transiciones laborales son altas en Latinoamérica (Beccaria & Maurizio, 2020).

En general la constante rotación genera gastos no deseados y pérdida no deseada de tiempo de trabajo, lo cual genera un impacto relativo dependiendo de la tasa de rotación, cuanto mayor sea la tasa, más negativo será el impacto en el desempeño de la empresa (Wise & Rojas, 2018) y su satisfacción (Hassan et al., 2019). Por tanto las organizaciones deben tener en cuenta factores como la promoción, los salarios, las condiciones de trabajo y la naturaleza del trabajo para reducir la cantidad de rotación de personal (Sithole & Pwaka, 2019). Una variable importante que ha contribuido significativamente al trabajo y altos desenlaces de rotación, ocurrió en 2020 con la pandemia de COVID-19, donde las medidas gubernamentales hicieron el cierre temporal de empresas no esenciales y otras organizaciones (OIT, 2020a), donde la pérdida de empleos fue una de las grandes consecuencias económicas y sociales de la pandemia (Portafolio, 2020), en cuyo momento la mano de obra en 2020 disminuyó como consecuencia de las medidas de cuarentena y la reducción de la actividad económica, según OIT (2020b).

Asimismo, en 2022, Latinoamérica, de acuerdo a la OIT (2022) se determinó la existencia de desocupación con un promedio del 9,6% donde 1 de cada 2 colaboradores se hallan en la informalidad, donde las secuelas de la pandemia aun seguirán afectando a los trabajadores y organizaciones aún en un tiempo indeterminado.

Actualmente en Perú las organizaciones vivencian importantes niveles de crisis de rotación de sus colaboradores, siendo un contexto que demanda de la pérdida de

dinero, considerado como la tercera nación que tiene un volumen más alto en Latinoamérica (PerúRetail, 2017). Al respecto, según una encuesta elaborada por Bumeran para la región (Perú, Chile, Ecuador, Argentina), más allá de si cuentan o no con un empleo actualmente, el 98.64 % de peruanos se encuentra buscando un puesto de trabajo, similar a lo que sucede en la región (promedio: 98 %) (PQS, 2022). Además, con la actualidad de la pandemia, se conoció que el 72 % en Perú -siete de cada diez- mencionó que es más difícil conseguir trabajo en este contexto. Eso supera lo alcanzado en la región donde el 63 % en Argentina y en Chile, y el 57 % en Ecuador contestó en la misma línea. Además, el reporte de la encuesta deBumeran señala el 51% de los peruanos se sienten disconformes en su trabajo; pero a nivel regional, este porcentaje es menor respecto a Argentina (64 %), Chile (61.86 %) y Ecuador (55.81 %) (PQS, 2022). Siendo todos estos serios indicadores de un malestar general que sean relevante para la tasa más alta de rotación que tiene el Perú en comparación con sus vecinos en América Latina.

Con relación al contexto de los sujetos de investigación, en los colaboradores de una empresa del rubro educativo, se observan problemas por la sobrecarga laboral en base a diversas actividades entre las cuales el personal no está satisfecho debido a que en ocasiones no está preparado para desarrollarse adecuadamente con ciertas actividades dado por la falta de capacitación al personal, en la que se no existen adecuadas estrategias que convenzan y recompensen adecuadamente la labor, donde incluso el ascenso de puesto laboral carece de una evaluación objetiva y prudente, lo cual genera malestar entre el personal, además cuando hay un puesto de trabajo para ascender, dentro del área no se evalúa o se compete objetivamente. En tal caso existe una situación constante y latente del personal que renuncia y en otros casos por diversos motivos y/o compromisos, optan por mantenerse, aunque no están a gusto con la organización.

Descrito la problemática, la formulación del problema tiende a detallarse como: ¿De qué manera influyen las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022? Sobre los criterios que forman parte de la justificación para el desarrollo del estudio, se argumenta que al nivel de la relevancia social, el estudio es fundamental para aportar con los trabajadores en general que gestionan las labores académicas, y donde la comprensión de la percepción del personal en estudio, sea importante para que los directivos tomen

partida de nuevos horizontes en sus gestiones que sostengan una mejora continua para que el cliente final como son los estudiantes, tengan un servicio oportuno y que los mismos trabajadores a su vez se sientan que la organización comparte sus objetivos con el de sus colaboradores. En relación al criterio práctico, el estudio aporta a los directivos, por la cual puedan en el mediano y largo plazo proponer actividades de retención y se genere una menor rotación e integración entre todos los miembros. En base al nivel del valor teórico, a lo largo del estudio se sustenta la información en aportes importantes de fuentes fidedignas que brindan un soporte teórico lo suficientemente relevante para la comprensión y análisis de las variables de estudio, con el fin de sostener o desestimar la asociación entre las mismas e inferir como se ve afectado el comportamiento de los colaboradores que forman parte del estudio. Por su parte, el criterio de la utilidad metodológica, se sustenta apoyar el análisis cuantitativo de las variables en cuestionarios los cuales posean avala capacidad de confiabilidad y validez, siendo concordantes con la población de estudio y cuyo análisis inferencial conlleven objetivamente a conclusiones importantes para la literatura científica y aporte de siguientes investigadores.

Los objetivos propuestos en la investigación a nivel general: Determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Asimismo, entre los objetivos específicos se propusieron: Establecer la influencia entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Establecer la influencia entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Mientras que, por el lado de las hipótesis de estudios, estas a nivel general se refiere a: Existe influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Finalmente entre las hipótesis específicas implican: Existe influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Existe influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a las investigaciones previas, en el ámbito internacional se halló en Namibia, en el artículo científico de Amushila & Bussin (2021) “The effect of talent management practices on employee retention at the namibia university of science and technology: Middle-level administration staff”, se tuvo como objetivo analizar si las gestiones del talento humano pueden influir sobre las rotaciones y retenciones en los colaboradores, en un estudio correlacional, con 39 funcionarios administrativos de una entidad universitaria como muestra, donde se desarrollaron entrevistas semiestructuradas. Los resultados dieron a conocer la asociación entre gestión del talento humano y la retención, concluyendo que la sincronización de las prácticas de gestión del talento humano y los empleados retención iniciativas condujo a la reducción de la rotación de los colaboradores.

En México el estudio de Hernández et al. (2021) “Relationship between organizational commitment and employee turnover”, busco correlacionar el compromiso con la empresa y los niveles de rotaciones, de una investigación correlacional, analizando 85 organizaciones como muestra, y se aplicaron encuestas. Los hallazgos confirman asociación sobre los constructos generales ($p = 0.00 < 0.01$). De tal manera que se puede decir que aminorar los niveles de rotación dependen en gran medida de cómo se gestiona el talento humano, conduciendo a un mayor compromiso organizacional y a un trabajo más eficaz de los colaboradores.

En Bélgica Rombaut & Guerry (2020) “The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach”, tuvo el objetivo de analizar las causas esenciales que les conlleva a determinar la probabilidad de rotación, bajo un estudio correlacional, donde se consideró a 1.606 empleados de una entidad de Bélgica como muestra, a los que se les encuestó. Los hallazgos demostraron que entre las estrategias de retención se hallan la compensación y el reconocimiento las cuales tienen un efecto de tratamiento promedio positivo en toda la muestra ($p > .01$), mientras que la capacitación y la flexibilidad no lo tienen ($p < .05$). Sin embargo, con el aprendizaje de tratamiento personalizado, se puede estimar el efecto del tratamiento a nivel individual. Esto da como resultado la capacidad de perfilar a los empleados con el efecto de tratamiento estimado más alto.

En Filipinas, el artículo científico de Paje et al. (2020) “The Effect of Motivation Strategies on the Turnover Intention among Millennials in the Banking Industry: A Structural Equation Model”, tuvo como objetivo determinar si tener o no adecuadas estrategias de motivación garantizará en los millennials la motivación y el compromiso de ellos y por efecto disminuya la intención de rotación con un estudio correlacional, donde se analizó como muestreo a 350 millennials con edades de 20 a 37 años de la industria bancaria y donde se encuestaron. Se halló que las estrategias de motivación tienen un efecto en la intención de rotación.

En Colombia, Meneses (2019) desarrolló el artículo científico en la Universidad Militar Nueva Granada, denominado “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal”, la cual tuvo como objetivo conocer los motivos por los que se da la rotación en los colaboradores. De acuerdo a una investigación descriptiva, documental. Al respecto pudo conocer que es necesario poder generar ambientes laborales agradables, que promuevan el adecuado desarrollo de competencias y capacidades para afianzar los lazos esenciales en pro de lograr las metas planteadas tanto por los colaboradores como por los empleadores. En esa línea, el trabajo para aminorar las tasas de rotación, debe enfocarse en las modificaciones de políticas del talento humano y reconfigurar los puestos haciéndolos más desafiantes e interesantes. También es vital generar un proceso de reclutamiento para identificar las opiniones respecto a las motivaciones y expectativas que perciben los colaboradores en momentos en los que desean lograr la vacante de un puesto, cuyo propósito de ello es reconocer si las expectativas de las personas se ajustan a las de la empresa. Sumado a ello es relevante recodificar los sueldos, en pro de que ajusten al nivel intelectual, de competencias y de responsabilidades de los colaboradores, a fin de brindar un sueldo justo que promueva la motivación a fin de retener a los trabajadores indicados.

En Zimbabwe, el artículo científico de Sithole & Pwaka (2019) “An investigation into the effectiveness of skills- retention strategies in curbing staff turnover: a case of a health care organisation in Zimbabwe”, se basó en la meta de establecer la influencia que tiene la capacitación y el desarrollo profesional en las habilidades de retención, según el estudio correlacional, en una muestra de 169 empleados de Health

Company, donde utilizaron cuestionarios. Los encuestados señalaron que los programas de capacitación y desarrollo estaban en el centro de las actividades organizacionales y el éxito de los empleados, aduciendo que la gerencia estaba reconociendo adecuadamente los esfuerzos y resultados de todos los empleados a través de diversas recompensas monetarias y no monetarias. Asimismo, se demostró la relevancia esencia de la satisfacción laboral como impulsor y catalizador en pro de la retención de personal. Al respecto pudo conocerse asociaciones en razón de la implementación de habilidades efectivas de estrategias de retenciones y frenar los niveles rotativos de los colaboradores ($p = 0.00 < 0.01$).

sobre el contexto nacional, en Lima, la tesis de maestría de Bancayan (2022), “Rotación de personal y gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este — 2021”, se basó en los propósitos de identificar asociaciones sobre los niveles de rotaciones y como se gestionar el control interno, de acuerdo a una organización del rubro financiero, siendo un estudio correlacional, con un muestreo en 80 colaboradores y donde se les puedo encuestar. Se halló niveles regulares de rotaciones en los trabajadores del 51% y del 57% sobre el control interno, donde se relacionaron directamente en el 46.3%. Donde finalmente se confirmó que las variables de estudio tienen relación ($Rho = ,780$; $p = 0,000 < 0,01$).

Benalcazar (2021) “Retención del personal administrativo de una universidad de Lima, 2020”, bajo el objeto de conocer el contexto de la retención del personal administrativo en una entidad universitaria, la cual fue realizada bajo un diseño no experimental de tipo correlacional. Los análisis pusieron en evidencia que la retención está asociada a aspectos como el nivel de satisfacción con el tipo de remuneraciones, al tipo de beneficios otorgados, la calidad de vida que se dan con el tipo de trabajo y las adecuadas interacciones en el ambiente laboral ($p = 0.00 < 0.01$); asimismo se reconoció que las administraciones de las remuneraciones y salario, evidencia problemas asociados a la escala salarial en su estructura, disparidad respecto a las prestaciones sociales, como se percibe la calidad de vida en el entorno laboral.

En Lambayeque, (Cabanillas, 2021) en su tesis de maestría, “Estrategias de Retención del Talento Humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam — Lambayeque 2021”, basado en la meta de conocer si las

estrategias de retención tienden a asociar a la rotación, relacionado a un estudio correlacional, en un muestreo de 45 trabajadores, a los cuales se les aplicaron cuestionarios. Se halló que la percepción sobre las estrategias de retención en el 67% de los encuestados fue regular, para el 27% del personal fue mala y solo un 5% la calificó de buena; mientras que sobre la rotación de personal el 53.3% la percibe como regular, un 37.8% como mala y 8.9% como buena, donde se determinó la ausencia de asociación de los constructos estudiados a nivel general ($r = .240$; $p = .113 > 0.05$). El análisis general demuestra que en la empresa hay deficiencias sobre el diseño de las estrategias de la retención, dado que se carece de planes de reclutamiento y selección.

En La Libertad el estudio de Rodríguez (2019) "Compromiso Organizacional Y La Intención De Renuncia Del Personal Calificado De La Empresa Export Valle Verde S.A.C, Trujillo 2019", estuvo bajo la meta de analizar la asociación sobre el compromiso organizacional y las intenciones de renuncias por parte de los colaboradores en una entidad; estudio realizado en un estudio de tipo correlacional, con una muestra de 65 colaboradores a los que se les encuestó. Los hallazgos identificaron que el 80% de encuestados tiene un nivel muy bajo de compromiso organizacional, mientras que un 74% de colaboradores posee un nivel muy alto de intención de renuncia. En esa línea se conoció la existencia de correlación negativa entre los constructos de estudio. En otras palabras, cuando el compromiso este contenido en elevados valores, existen pocas razones para intentar renunciar ($r = -0.32$; $p = 0.00 < 0.01$).

En Lima, Baltodano (2016), en su estudio titulado, "Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting S.A.C., 2015", buscó comprender como las estrategias de retenciones se asocian a los niveles de rotaciones laborales, de acuerdo a un estudio correlacional, en 64 colaboradores de una entidad, donde se aplicaron cuestionarios. Se conoció que un 31% de trabajadores perciben que las estrategias de retención fueron eficaces en un nivel medio, con un grado regular de las rotaciones percibidas en un 26% de encuestados, que conciben que el proceso de inducción fue eficaz en un nivel medio, asimismo un 31% percibió en un nivel regular el desarrollo de capacitaciones, un 25% como un nivel regular según las planeaciones de carrera

profesionales, en consideración a niveles regulares de la rotación. Se concluyó que las variables investigadas guardaron asociación ($p= 0.00<0.01$).

En cuanto a estudio en el ámbito regional, se encontró la investigación de Juárez & Trelles (2021) “El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021”, con el propósito de analizar la asociación entre el onboarding y la retención del personal, en base una investigación correlacional, en una muestra con 75 trabajadores a los cuales se administraron encuestas. Los hallazgos mostraron un nivel regular con un valor de 71.4%, seguido de intersección con un 83.3% de nivel bajo. Asimismo, pudo identificar asociación sobre el Onboarding y la retención de personal ($Rho= .822$; $p = 0.00<0.01$).

La investigación de Ruíz (2020) denominada, “Factores sociodemográficos e intención de rotación en la empresa de transporte En el nombre de Jesús, Piura — 2020”, con la razón de identificar aquellos factores sociodemográficos que están implicados con las intenciones de rotaciones sobre colaboradores de una organización, en una investigación descriptiva y correlacional, en una población muestral de 78 colaboradores de una entidad de transportes, donde se aplicaron encuestas. Hubo carencia de asociación ($p>0.05$) sobre los constructos generales de la investigación, de la misma manera no existían asociaciones significantes entre los componentes de la rotación y los factores demográficos ($p>0.05$).

La tesis de estudio de Herrera (2017) titulada, “Propuesta de estrategias de retención del talento humano para disminuir la rotación del personal en la municipalidad distrital de Bernal, año 2016”, con el objetivo de proponer estrategias de retención, de acuerdo a un estudio descriptivo, no experimental, correlacional con un muestreo de 70 colaboradores en una entidad estatal a quienes se les encuestó. Sobre los análisis resultantes, se halló que las estrategias monetarias se perciben como inadecuadas para generar conformidad y satisfacción en la organización, dado que los mismos trabajadores lo consideran inadecuado, debido a que no sustenta del todo a la canasta básica familiar, además se carece de algún incentivo sobre el logro de objetivos. Además, las estructuras estrategias no monetarias vienen siendo deficientes para los trabajadores, donde no se promocionan los servicios públicos sobre el logro de asensos, percibiendo la falta

de oportunidad que no le brinda la organización para desarrollarse. Mientras que los factores internos que afectan la rotación, se relacionaron a la insatisfacción que perciben los colaboradores en sus puestos laborales basado de una inadecuada designación de puestos, además los colaboradores señalan la ausencia de concordancia sobre la visión y misión que posee la empresa. Cabe mencionar que factores externos influyentes en las rotaciones implican problemas familiares, finiquitado de la vida laboral.

Con respecto a la variable de estrategias de retención, para Ghani et al. (2022) el término "retención" se puede definir como un esfuerzo sistemático para crear y mejorar un entorno que continúe alentando a los empleados a trabajar mientras implementa políticas y prácticas que se adaptan a sus diversas necesidades. Según Kyndt et al. (2009) se define como los factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años.

Para Figueroa (2014) las estrategias de retención vienen siendo medios y procesos que llega a evitar la movilización o rotaciones del personal de trabajo. Entre las dimensiones que tienden a sustentas las retención de personal, se ha considerado la propuesta de Kyndt et al. (2009): Dimensión 1. Clima de apreciación y estimulación personal: Hace alusión al momento en que cuando el colaborador tiene altos niveles de compromiso con la empresa, dado por su identificación, y se siente valorado por la misma y le encuentra un sentido positivo de su trabajo, lo cual se relaciona a aspectos como sistemas de metas y valores. Este entorno de clima laboral, influye en la retención, dado que un clima laboral positivo afecta los niveles productivos y de satisfacción entre los colaboradores. Además, los colaboradores no solamente quieren un adecuado sueldo, sino también adecuados entornos de trabajo, lo cual atrae y retiene el talento humano (Kyndt et al., 2009). Dimensión 2. Actitud de aprendizaje: son las percepciones sobre condiciones específicas de la organización, que facilitan del desarrollo de los aprendizajes en el trabajo, por ello es fundamental que los empleadores promuevan adecuadas condiciones, aunque ello dependerá también de las acciones internas de los colaboradores (Kyndt et al., 2009). Por ello se conoce que un colaborador con actitudes de éxito, posee confianza en sí, preocupándose por realizar las labores

de forma correcta, basada en iniciativa y creatividad. Dimensión 3. Presión laboral: Esto se asocia a las normativas y prácticas de la organización, las cuales podrían ser utilizadas por el colaborador fundamentando contra la provisión del desarrollo de habilidades en los colaboradores, por ello es importantes que las prácticas laborales y de normativas existan variedades de oportunidad y experiencias en pro de los aprendizajes del colaboradore y elevar los niveles de retención del colaborartalento (Kyndt et al., 2009). Dimensión 4. Habilidades de liderazgo: implica desarrollar los conocimientos y las competencias en los colaboradores. Por ello promover las competencias y cualidades del personal, necesita de ciertos esfuerzos y constancia, en razón de habilidades como, planificación estratégica, empatía, habilidad comunicativa, resolución de problemas, compromiso, etc., y ello podría lograrse a través de las experiencias. De ahí que a los líderes les implica todo un reto poder gestionar los grupos de trabajo, en la que la meta es promover a que los trabajadores se queden en la organización, siendo una manera de retenerlos, en especial, a los más sobresalientes, siendo un aspecto fundamental en toda organización exitosa, la capacidad de que los grupos laborales se colaboren eficazmente (Kyndt et al., 2009).

Por otro lado, en relación con la variable de Rotación laboral, según Mobley (1992 citado en Boroni et al., 2020) conceptualiza la rotación como la salida de un individuo de una empresa en la que recibió compensaciones monetarias. Por tratarse de una definición integral, que permite el ajuste de subdivisiones, según el autor, se puede decir que es consensual en la literatura.

Para Chiavenato (2009), se define como la proporción de colaboradores que dejan la organización voluntariamente o de forma involuntaria, debido a situaciones internas o externas en un rango de tiempo específico, el mismo que pudiera medir o determinarse de manera objetiva y científica.

Para Van Rensburg et al. (2013 citado en Nelesh et al., 2018) se refiere a la incapacidad de una organización para retener a sus empleados. Un desafío que existe es la alta tasa de rotación personal. Según Bautista et al. (2014) son los ingresos y salidas de colaboradores respecto a una organización.

Para Chaparro et al. (2015) implica una asociación sobre la totalidad de colaboradores que se llegan a retirar de una institución y aquellas que llegan a incorporarse a la misma.

Por su lado Herrera, et al., 2016 citados en Caldera et al., (2018) se define como un indicador que ayuda a estimar las discrepancias que se dan en los trabajadores y su entorno de trabajo, en otras palabras puede estimarse a través del número de colaboradores que se incorporan a la empresa y aquellas que la abandonan, en otras palabras, la rotación de personal implica un proceso importante del departamento de recursos humanos (Chawla & Singla, 2021) y sus gestiones, pudiendo tener un efecto sobre el rendimiento laboral (Campos et al., 2019). Y es que si hablamos de una rotación voluntaria, la misma sucede por decisión del colaborador (Rivero, 2021), la misma que podría estar basada en aspectos de insatisfacción (Guillén et al., 2018), por lo tanto no existe una causa única, pudiendo existir diversos aspectos tanto internos como externos a la empresa que conlleva a dicha actitud (Rojas et al., 2020). Por ello la rotación del personal a todas luces implica riesgos importantes que las empresas tienen que prever (Zaballa et al., 2021). En esa línea, es importante considerar al personal que se retira por aspectos externos como, la existencia de una mejor oferta laboral o de desarrollo profesional. Entre los aspectos internos pueden ser las reestructuraciones en la organización, diferencias o bajos niveles de desempeño del trabajador. Por ello es importante analizar e inferir sobre el origen y la naturaleza, a fin de decidir por estrategias que impacten en la rotación (Chiavenato, 2009).

En base a las dimensiones de la rotación del personal, de acuerdo con Espinoza (2013 citado en Ramírez & Villena, 2020) se consideran dos dimensiones como es la rotación interna y la rotación externa, las cuales se detallan a continuación: Dimensión 1. Rotación interna: alude a la cantidad de colaboradores que cambian de puestos, a pesar de no salir de la organización, por ello la rotación interna viene siendo una herramienta que promueve las competencias de los trabajadores, siendo un elemento eficiente que promueve la rotación interna, haciendo que la misma se suceda en contextos nuevos, adhiriendo proyectos innovadores: (Villena & Ramírez, 2019). Dimensión 2. Rotación externa: se refiere a los ingresos y egresos de los colaboradores en la empresa, debido a eventos como, muerte de un

trabajador, incapacidad permanente, renuncia, despidos, problemas en el proceso de selección y un entorno familiar inestable. (Villena & Ramírez, 2019).

Modelo del comportamiento individual hacia el organizacional. De acuerdo con Zepeda (2008 citado en Macario, 2018) las personas necesitan percibirse como entes importantes, de competencia y agradables para con su entorno, en particular para sí mismo, de tal forma que se diga que cada persona se completa y singular. Implica todo un reto la ausencia de autorrealización, no obstante desarrollo en base a una serie de posibilidades que le brinda su ambiente, crear la propia libertad en el desarrollo íntimo con la organización a la que se pertenece, será vital para los psicólogos organizacionales, dado que se interviene en los desarrollos profesionales de los colaboradores donde se destaca sus capacidades encomendadas.

Modelo económico, hace referencia al instante en la que los colaboradores desean solo poseer ingresos de tipo económico como sea posible, donde no llegan a comprometerse con la empresa, ni su filosofía, y es recurrente entre las personas que pertenecen a una organización, caracterizándose ello, por un oportunismo en la que se relacionan a bajos desempeños e interacciones profesionales deficientes en el ambiente laboral. Bajo el propósito de tener una ventaja individual, el trabajador concibe como poco probable de desarrollar aquello que la empresa le llega a solicitar, si es que no hay una sólida propuesta monetaria. De tal manera que, si se llegara a reconocer a este tipo de colaborador, será importante analizar si tiempo de estancia en la organización dado que constantemente generará algún tipo de retroceso o estancamiento sobre el desarrollo de sus labores. Por ello este modelo evidencia un trato desfavorable sobre el comportamiento humano, el mismo que solamente está en la búsqueda de prestigios y enriquecimiento (Macario, 2018).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Como enfoque de investigación se utilizó el cuantitativo, caracterizado por el uso de un conjunto de técnicas y metodologías de tipo numéricas para el análisis de mediciones sujetas a la estadística sobre muestras de estudio particulares (Ñaupas et al., 2018).

La investigación fue del tipo aplicada, en referencia a un estudio que pretende llegar a consolidar la información y los conocimientos debido a que estos se ponen en práctica en un medio cultura como científico (Pimienta, 2017).

3.1.2 Diseño de investigación

Como diseño del estudio, el mismo fue no experimental, que da a comprender que en el estudio se carecerá de hechos que involucren la manipulación de variables que se analizan (Niebles et al., 2019). Siendo transversal, la cual está sujeta que reconocer la asociación de dos o más constructos en un tiempo determinado (Hernández & Mendoza, 2018). Asimismo, la investigación fue causal, que hace referencia a los tipos de hipótesis sustentadas de forma reiterada por pruebas de tipo empírico, donde se satisfacen el criterio de asociaciones de constructos independientes, que vienen siendo la causa y un constructo dependiente que se refiere al efecto (Sánchez et al., 2018).

La simboliza de este diseño es el siguiente:

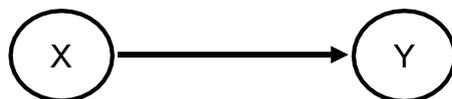


Figura 1. Diseño causal

Dónde:

X: Estrategias de retención

Y: Rotación.

3.1. Variables, operacionalización

Variable independiente: Estrategias de retención.

Definición conceptual: Son factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años (Kyndt, 2009).

Definición operacional: El constructo pudo estimarse con el Cuestionario de estrategias de retención contenido de 34 reactivos y 4 dimensiones como, Clima de apreciación, estimulación, Actitud de Aprendizaje, Presión del trabajo, Habilidades de Liderazgo

Escala de medición: Ordinal.

Variable dependiente: Rotación.

Definición conceptual: es la proporción de colaboradores que dejan la organización voluntariamente o de forma involuntaria, debido a situaciones internas o externas en un rango de tiempo específico, el mismo que pudiera medir o determinarse de manera objetiva y científica (Chiavenato, 2009).

Definición operacional: Dicho constructo se analizó mediante el Cuestionario de rotación de personal laboral proporcionado de 14 ítems y de 2 dimensiones como, Rotación interna, Rotación externa.

Escala de medición: Ordinal.

3.2. Población, muestra y muestreo

3.2.1 Población: Esta hace alusión a la identificación de todo un conjunto de componentes que conforman una investigación en particular (Maldonado, 2018). Al respecto, en el estudio, la población fue de 100 trabajadores de una empresa del rubro educativo de Piura.

Criterios de inclusión

Trabajadores que laboren directamente con alumnos.

Trabajadores que participan voluntariamente.

Trabajadores con un tiempo mayor a 6 meses de trabajo en la institución.

Criterios de exclusión

Colaboradores con permiso de la institución o de vacaciones.

Colaboradores con menos de 6 meses de trabajo.

Colaboradores que no deseen participar en la investigación.

3.2.2 Muestra: Concierno a subcomponentes de universos poblacionales en la que se tiene una apreciación de interés y que es representativa, al cual se le recolectarán una serie de informaciones relevantes. (Hernández & Mendoza, 2018). La muestra se conformó de 49 colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura.

3.2.3 Muestreo: Alude a un colectivo de operaciones en correspondencia al análisis de cómo se encuentran distribuidas una serie de aspectos de una población o muestra de estudio (Sánchez et al., 2018). En esa línea, la investigación utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que ayuda a la selección concreta de la muestra en base a criterios preestablecidos por el investigador (Niño, 2019).

Unidad de análisis: colaboradores de una empresa del rubro educativo.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Se asumió la técnica de encuesta, sustentada en instrumentos que están formulados en base a cuestionarios cuyo objetivo es recolectar datos precisos en un estudio (Martínez, 2018).

Instrumento: Por efecto de la técnica, se utilizó el cuestionario, el mismo que esta integrado por un conjunto de preguntas directas o indirectas, que pueden formar parte de las entrevistas o las encuestas (Pimienta, 2017).

Para la primera variable se utilizó el Cuestionario de estrategias de retención adaptado del estudio de Hilario (2018) el cual tiene como objetivo medir las diversas estrategias de retención que emplea la organización en su personal, siendo justamente un instrumento dirigido al personal administrativo

El mismo contiene 34 reactivos y 4 dimensiones, Clima de apreciación, estimulación (19 ítems), Actitud de Aprendizaje (9 ítems), Presión del trabajo (3 ítems), Habilidades de Liderazgo (3 ítems), siendo de escala ordinal y del tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), Eventualmente (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Para la segunda variable se utilizó el Cuestionario de rotación de personal laboral, adaptado del estudio de Villena & Ramírez (2019) el cual tiene como objetivo para medir la percepción de rotación del personal, dirigido al personal administrativo de una entidad universitaria. Compuesto de 14 ítems y es conformado de 2 dimensiones, Rotación interna (6 ítems), Rotación externa (8 ítems), siendo de escala ordinal y del tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

3.4. Procedimientos

Se recopiló toda la información suficiente de distintas fuentes de estudio como revistas, investigaciones previas, estadísticas que den fundamento al contenido literario de las variables de estudio. Asimismo, se determinará la población objeto de estudio en la indagación de su problemática. Para ello se generó un compromiso con el directivo de la casa de estudios al cual se le dio los propósitos del estudio, quedando pactado la evaluación de instrumentos con el documento de solicitud de permiso de aplicación de instrumentos. De la misma manera a la muestra de estudio se les informó vía telefónica y correo electrónico sobre los objetivos de estudio y se les solicitó el permiso respectivo de manera formal en el documento de consentimiento informado. Al momento de la evaluación vía online se les enviaron los instrumentos y se les aclararon las dudas que tengan. Finalizada esta evaluación se les agradeció y se pasó la información a una base de datos.

3.5. Métodos de análisis de datos

El resultado del estudio se mostró a través de la estadística descriptiva, que es la indicada para hacer un detallados de aspectos y datos específicos mediante tablas o gráficos, mediante diversos tipos de mediciones, que sean de fácil comprensión a los lectores de forma sintáctica sobre los hallazgos encontrados (Sánchez et al.,

2018). La estimación de los objetivos se realizaron mediante la inferencia estadística, por la que es relevante para obtener aportes concluyentes del análisis de una muestra de estudio, y que mediante dicha inferencia, se determinen asociaciones o diferencias estadísticas (Ñaupas et al., 2018). Previo al análisis se aplicó la prueba de normalidad y se llegó a determinar el uso de la prueba paramétrica (Pearson) o no paramétrica (Rho de Spearman). El proceso de análisis estuvo de la mano del software estadístico SPSS v 25, y el uso del MS Excel 2019.

3.6. Aspectos éticos

El estudio quedó sustentado en el respeto del aspecto privado y confidencial que se hallaron en los resultados, donde se aclararon los propósitos de investigación, así como la libre decisión de ser parte del estudio o no, siempre en respeto a su grado de autonomía e integridad. Entre los principios éticos: i) Beneficencia, la aplicación de estudio tendió a beneficiar a los sujetos de estudio respetando su bienestar. ii) No maleficencia, donde se mantuvo en buen cuidado la integridad de los participantes. iii) Autonomía, por la cual los participantes tuvieron plena consciencia de su participación, y iv) Justicia, donde existió el respeto y el buen trato en todos los integrantes evaluados sin distinción alguna (Moreno & Carrillo, 2020).

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Tabla 1

Análisis descriptivo de las estrategias de retención en la rotación

		Rotación				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Estrategias de retención	Baja	F	4	0	0	4
		%	26.7%	0.0%	0.0%	8.2%
	Media	F	6	17	0	23
		%	40.0%	70.8%	0.0%	46.9%
	Alta	F	5	7	10	22
		%	33.3%	29.2%	100.0%	44.9%
Total	F	15	24	10	49	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

En la Tabla 1, se pudo apreciar que 46.9% de los encuestados perciben las estrategias de retención en un nivel medio en correspondencia a un 70.8% de colaboradores que perciben en un nivel medio la rotación de personal. En tanto que un 44.9% de colaboradores que perciben en un nivel alto las estrategias de retención se correspondieron a un 33.3% de encuestados en un nivel bajo de rotación de personal.

Tabla 2

Análisis descriptivo de las estrategias de retención en la rotación interna

		Rotación interna				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Estrategias de retención	Baja	F	4	0	0	4
		%	18.2%	0.0%	0.0%	8.2%
	Media	F	11	12	0	23
		%	50.0%	57.1%	0.0%	46.9%
	Alta	F	7	9	6	22
		%	31.8%	42.9%	100.0%	44.9%
Total		F	22	21	6	49
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

En la Tabla 2, se pudo apreciar que 46.9% de los encuestados perciben las estrategias de retención en un nivel medio en correspondencia a un 57.1% de colaboradores que perciben en un nivel medio la rotación interna del personal. Mientras que un 44.9% de colaboradores que perciben en un nivel alto las estrategias de retención se correspondieron a un 42.9% de encuestados que percibió en un nivel medio la rotación interna del personal.

Tabla 3

Análisis descriptivo de las estrategias de retención en la rotación externa

		Rotación externa				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Estrategias de retención	Baja	F	4	0	0	4
		%	26.7%	0.0%	0.0%	8.2%
	Media	F	6	17	0	23
		%	40.0%	89.5%	0.0%	46.9%
	Alta	F	5	2	15	22
		%	33.3%	10.5%	100.0%	44.9%
Total		F	15	19	15	49
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

En la Tabla 3, se pudo apreciar que 46.9% de los encuestados perciben las estrategias de retención en un nivel medio en correspondencia a un 89.5% de colaboradores que perciben en un nivel medio la rotación externa del personal. Además, un 44.9% de colaboradores que perciben en un nivel alto las estrategias de retención se correspondieron a un 33.3% de encuestados que percibió en un nivel bajo la rotación externa del personal.

4.1. Prueba de normalidad

Tabla 4

Resultado de la prueba de normalidad de las variables

Pruebas de normalidad			
Shapiro-Wilk			
Variables	Estadístico	gl	Sig.
Estrategias de Retención	0.934	49	0.009
Rotación	0.958	49	0.077
Rotación interna	0.938	49	0.012
Rotación externa	0.946	49	0.025

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022

En la Tabla 4, se observa que de acuerdo con la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, se halló en los constructos el valor de significación en estrategias de retención ($p = 0.009$), dimensión de rotación interna ($p=0.012$) y dimensión de rotación externa ($p=0.025$) fueron menores al nivel de significancia $\alpha = 0,05$, implicando ser distribución distintas a la normal, mientras que la variable de rotación ($p=0.077$) fue de un valor de significancia mayor a 0.05, considerándose como una distribución normal. Dichos resultados sugirieron aplicar la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

4.3. Contrastación de Hipótesis

Prueba de hipótesis general

Existe influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Tabla 5

Análisis inferencial de las estrategias de retención en la rotación

Correlaciones				
			Estrategias de Retención	Rotación
Rho de Spearman	Estrategias De Retención	Coeficiente de correlación	1.000	,478**
		Sig. (bilateral)		0.001
	N		49	49
	Rotación	Coeficiente de correlación	,478**	1.000
Sig. (bilateral)		0.001		
N			49	49

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

En la Tabla 5, se obtuvo una valoración de la prueba Rho de Spearman igual a ,478** correspondiente a correlación moderada, además de un grado de significación = 0.001 (<0.01); lo que conlleva a afirmar la existencia de influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Prueba de hipótesis 1

Existe influencia entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Tabla 6

Análisis inferencial de las estrategias de retención en la rotación interna

Correlaciones				
			Estrategias de Retención	Rotación interna
Rho de Spearman	Estrategias De Retención	Coeficiente de correlación	1.000	,447**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	49	49
	Rotación interna	Coeficiente de correlación	,447**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	49	49

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

En la Tabla 6, se obtuvo una valoración de la prueba Rho de Spearman igual a ,447** correspondiente a correlación moderada, además de un grado de significación = 0.001 (<0.01); lo que conlleva a afirmar la existencia de influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Prueba de hipótesis 2

Existe influencia entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Tabla 7

Análisis inferencial de las estrategias de retención en la rotación externa

Correlaciones				
			Estrategias de Retención	Rotación externa
Rho de Spearman	Estrategias de Retención	Coeficiente de correlación	1.000	,474**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	49	49
	Rotación externa	Coeficiente de correlación	,474**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	49	49

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Encuestas aplicadas de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

En la Tabla 7, se obtuvo una valoración de la prueba Rho de Spearman igual a ,474** correspondiente a correlación moderada, además de un grado de significación = 0.001 (<0.01); lo que conlleva a afirmar la existencia de influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

V. DISCUSIÓN

El presente estudio se denominó, Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. En la cual se analizaron las estrategias de retención que según el cual para Kyndt et al. (2009) vienen siendo factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años. Asimismo según Figueroa (2014) las estrategias de retención vienen siendo medios y procesos que llega a evitar la movilización o rotaciones del personal de trabajo. Por otro lado, la rotación de personal de acuerdo con Mobley (1992 citado en Boroni et al., 2020) alude a la salida de un individuo de una empresa en la que recibió compensaciones monetarias. Mientras que para Chiavenato (2009), implica al número de trabajadores que dejan la organización voluntariamente o de forma involuntaria, debido a situaciones internas o externas en un rango de tiempo específico, el mismo que pudiera medir o determinarse de manera objetiva y científica.

Con relación al objetivo general, el mismo fue, determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. En esa línea el análisis de la estadística descriptiva pudo analizar y sostener que el 46.9% de los encuestados percibieron las estrategias de retención en un nivel medio en correspondencia a un 70.8% de colaboradores que percibieron en un nivel medio la rotación de personal. Asimismo, se halló que el 44.9% de colaboradores que percibieron en un nivel alto las estrategias de retención se correspondieron a un 33.3% de encuestados en un nivel bajo de rotación de personal.

Asimismo, los resultados se confirmaron al determinar de acuerdo a la estadística inferencial que efectivamente existió influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,478^{**}$; $p = 0.001 < 0.01$), en la que se evidenciaron además que la correlación fue moderada y positiva a un nivel de 0.01 de significancia. Dando a entender que estos resultados implicaron que cuando el personal de trabajo percibe que las estrategias de retención son adecuadas o medianamente

adecuadas en su gestión ello influencia y afecta el cómo se suceden los procesos de rotación de personal en la organización.

A nivel descriptivo los resultados guardan relación con la investigación de Baltodano (2016) en la que se conoció que un 31% de trabajadores percibieron que las estrategias de retención fueron eficaces en un nivel medio, con un grado regular de las rotaciones percibidas en un 26% de encuestados, que concibieron que el proceso de inducción fue eficaz en un nivel medio. Contrariamente al estudio de Cabanillas (2021) en la que en una empresa existieron deficiencias sobre el diseño de las estrategias de la retención, dado que se carecía de planes de reclutamiento y selección. De tal manera que se puede inferir en este nivel que es vital que la organización tenga un sistema constante de análisis de sus gestiones y procesos tanto de reclutamiento y selección de personal y si los trabajadores están plenamente en los primeros meses adecuados a su puesto laboral a través de medidas de logro de objetivos, de tal manera que desde un inicio la organización perciba que el trabajador desde un primer momento le ha retribuyendo con su trabajo, para el cual fue contratado.

Mientras que en base al análisis inferencia, los resultados se asociaron al estudio de Baltodano (2016) quien determinó que las estrategias de retención del talento se asociaron a la rotación del personal ($0.00 < 0.01$). Aunque se difirió del estudio de Cabanillas (2021) quien halló que la percepción sobre las estrategias de retención en el 67% de los encuestado fue regular, mientras que la rotación de personal fue del 53.3% en un nivel regular aunque no se halló asociación de los constructos estudiados a nivel general ($r = .240$; $p = .113 > 0.05$). Asimismo el estudio de Benalcazar (2021) destacó que la retención está asociada a aspectos como el nivel de satisfacción con el tipo de remuneraciones, al tipo de beneficios otorgados, la calidad de vida que se dan con el tipo de trabajo y las adecuadas interacciones en el ambiente laboral ($p = 0.00 < 0.01$), mientras que Rodríguez (2019) halló asociación negativa entre la rotación y el compromiso laboral ($r = -0.32$; $p = 0.00 < 0.01$).

Cabe señalar que la constante rotación genera gastos no deseados y pérdida no deseada de tiempo de trabajo, lo cual genera un impacto relativo dependiendo de la tasa de rotación, cuanto mayor sea la tasa, más negativo será el impacto en el

desempeño de la empresa (Wise & Rojas, 2018) y su satisfacción (Hassan et al., 2019). En esa línea se pudo conocer que es necesario poder generar ambientes laborales agradables, que promuevan el adecuado desarrollo de competencias y capacidades para afianzar los lazos esenciales en pro de lograr las metas planteadas tanto por los colaboradores como por los empleadores (Meneses, 2019), en la que efectivamente las organización deban de tener en cuenta factores como la promoción, los salarios, las condiciones de trabajo y la naturaleza del trabajo para reducir la cantidad de rotación de personal (Sithole & Pwaka, 2019), donde además de acuerdo con Herrera (2017) las estructuras estratégicas tanto monetarias como no monetarias sean analizadas reconociendo las necesidades de los colaboradores y gestionando adecuadamente los procesos de promoción de los servicios públicos sobre el logro de asensos, generando una percepción positiva sobre las oportunidades laboral que brinda la organización, generando en el trabajador el deseo de crecer y desarrollarse profesionalmente.

El objetivo específico 1, implicó establecer la influencia entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Al respecto el análisis de la estadística descriptiva en su análisis llegó a detallar que el 46.9% de los encuestados percibieron las estrategias de retención en un nivel medio en correspondencia a un 57.1% de colaboradores que percibieron en un nivel medio la rotación interna del personal. Mientras que un 44.9% de colaboradores que percibieron en un nivel alto las estrategias de retención se correspondieron a un 42.9% de encuestados que percibió en un nivel medio la rotación interna del personal.

Asimismo, en base al análisis de la estadística inferencial pudo establecerse influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,447^{**}$; $p=0.001 <0.01$) donde pudo apreciarse además evidenciaron además que la correlación fue moderada y positiva a un nivel de 0.01 de significancia. Siendo resultados que dan a comprender que cuanto los colaboradores perciben en niveles medios o altos el desarrollo de la gestión de las estrategias de retención ello afectaría el nivel de rotación interna del personal que se gestiona en el proceso de la organización.

Cabe decir que teóricamente, la rotación interna, se refiere a la cantidad de colaboradores que cambian de puestos, a pesar de no salir de la organización, por ello la rotación interna viene siendo una herramienta que promueve las competencias de los trabajadores, siendo un elemento eficiente que promueve la rotación interna, haciendo que la misma se suceda en contextos nuevos, adhiriendo proyectos innovadores (Villena & Ramírez, 2019).

Los resultados a nivel descriptivo tienen asidero a la investigación de Baltodano (2016) en la que llegó a reconocer que el 31% del personal de trabajo percibió en un nivel regular el desarrollo de capacitaciones, un 25% como un nivel regular según las planeaciones de carrera profesionales, en consideración a niveles regulares de la rotación. Sumado a ello el estudio de Herrera (2017) llegó a identificar que las estrategias monetarias se perciben como inadecuadas para generar conformidad y satisfacción en la organización, dado que los mismos trabajadores lo consideran inadecuado, debido a que no sustenta del todo a la canasta básica familiar, además se carece de algún incentivo sobre el logro de objetivos. Por lo que se puede inferir que para manejar adecuadamente la rotación interna del personal de trabajo es relevante reconocer la percepción de los trabajadores, así como las necesidades que le motivan a trabajar y que les desafía a mejorar, por lo que es importante analizar cómo se están gestionando los procesos internos de capacitación y reconocimiento del personal y si lo que se está trabajando actualmente esta acorde a las necesidades de los colaboradores y si las mismas le brinda la satisfacción suficiente.

Por otro lado los resultados inferenciales se relacionaron al estudio de Sithole & Pwaka (2019) quien demostró la importancia que tiene la satisfacción laboral como impulsor y catalizador en pro de la retención de personal, en la que se confirmó relaciones significativas en la implementación de habilidades efectivas de estrategias de retención a fin de aminorar los niveles de rotación de los colaboradores ($p = 0.00 < 0.01$). Asimismo, el estudio Paje et al. (2020) halló que las estrategias de motivación tienen un efecto en la internación de la rotación. De la misma manera la investigación de Bancayan (2022), llegó a identificar niveles regulares de rotaciones en los trabajadores en el 51% de estos.

En esa línea, a fin de aminorar las tasas de rotación, es vital enfocarse en las modificaciones de políticas del talento humano y reconfigurar los puestos haciéndolos más desafiantes e interesantes (Meneses, 2019), además es importante gestionar el talento humano, conduciendo a un mayor compromiso organizacional y a un trabajo más eficaz de los colaboradores de (Hernández et al.(2021), analizando los factores internos (Herrera, 2017) que afectan la rotación, como el aspecto del grado de satisfacción que perciben los colaboradores en sus puestos laborales basado de una inadecuada designación de puestos.

Mientras que el objetivo específico 2, se refirió a establecer la influencia entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Al respecto pudo comprobarse de acuerdo con la estadística descriptiva que el 46.9% de los encuestados percibieron las estrategias de retención en un nivel medio en correspondencia a un 89.5% de colaboradores que percibieron en un nivel medio la rotación externa del personal. Además, un 44.9% de colaboradores que percibieron en un nivel alto las estrategias de retención se correspondieron a un 33.3% de encuestados que percibió en un nivel bajo la rotación externa del personal.

En esa línea los análisis de la inferencia estadística llegaron a comprobar del establecimiento de influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,474^{**}$; $p=0.001 <0.01$), quedando plenamente identificada una correlación moderada y positiva a un nivel de 0.01 de significancia. Siendo que estos resultados implicaron a que una mejor percepción de las estrategias de retención ello influiría en el grado de rotación externa del personal de trabajo. Lo que conlleva a comprender que cuando las estrategias de retención se perciben en niveles medianamente adecuados o altos ello influencia y afecta de manera importante los niveles de gestión de los procesos de la rotación externa en el personal de trabajo.

A nivel teórico, la rotación externa alude a los ingresos y egresos de los colaboradores en la empresa, debido a eventos como, muerte de un trabajador,

incapacidad permanente, renuncia, despidos, problemas en el proceso de selección y un entorno familiar inestable (Villena & Ramírez, 2019).

Los resultados se asociaron al estudio de Rombaut & Guerry (2020) quienes demostraron que entre las estrategias de retención se hallan la compensación y el reconocimiento las cuales tienen un efecto de tratamiento promedio positivo en toda la muestra ($p > .01$), siendo estos últimos datos indicadores de la rotación externa. También tiene asidero el estudio de Amushila & Bussin (2021) los resultados dieron a conocer la asociación entre gestión del talento humano y la retención, concluyendo que la sincronización de las prácticas de gestión del talento humano y los empleados retención iniciativas condujeron a la reducción de la rotación de los colaboradores. Asimismo, Hernández et al. (2021) identificó asociación sobre el compromiso con la empresa y los niveles de rotaciones, ($p = 0.00 < 0.01$).

Cabe decir que en el Perú se ha identificado que las organizaciones vivencian importantes niveles de crisis de rotación de sus colaboradores, siendo un contexto que demanda de la pérdida de dinero, considerándose como la tercera nación que tiene un volumen más alto en Latinoamérica (PerúRetail, 2017). En ese sentido de acuerdo a los resultados es vital generar un proceso de reclutamiento para identificar las opiniones respecto a las motivaciones y expectativas que perciben los colaboradores en momentos en el que desean lograr la vacante de un puesto, cuyo propósito de ello es reconocer si las expectativas de las personas se ajustan a las de la empresa (Meneses, 2019). Asimismo de acuerdo con Sithole & Pwaka (2019) es importante que los programas de capacitación y desarrollo de las actividades organizacionales reconozcan los esfuerzos y resultados de todos los empleados a través de diversas recompensas monetarias y no monetarias, lo que conllevará al éxito organizacional o a una mejor importante donde la posible recodificación de sueldos (Meneses, 2019), en pro a que se ajusten al nivel intelectual, de competencias y de responsabilidades de los colaboradores, también es importante, sumado a la promoción de la motivación a fin de retener a los trabajadores indicados.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,478^{**}$; $p=0.001 <0.01$), lo que implica que cuando se desarrollen mejores procesos sobre las estrategias de retención, la rotación se verá afectada, de tal manera que es fundamental el adecuado desarrollo procesos estratégicos que identifique las necesidades de los colaboradores para influir positivamente en que los puestos laborales posean al personal idóneo y la rotación no afecte el logro de objetivos de la institución.
2. Se estableció influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,447^{**}$; $p=0.001 <0.01$), implicando que el cómo estén planteadas las estrategias de retención la rotación interna se verá afectada, por ello es vital analizar y sistematizar los puestos laborales que los mismos que sean lo suficientemente motivantes para que exista un contexto de desarrolla profesional que comprometa a los colaboradores.
3. Se estableció influencia significativa entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022 ($Rho = ,474^{**}$; $p=0.001 <0.01$), lo que refiere que es necesario sistematizar y evaluar qué factores externos están afectando las estrategias de retención que desarrolla la institución a fin de que la tasa de rotación externa sea manejada adecuadamente y no sea un causal de problemas en el logro de metas organizacionales.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los gerentes o directivos de la organización, se recomienda implementar estrategias de retención donde se analicen planes de carrera, mejoramiento de los incentivos tanto económicos como no económicos, además de tener un sistema de registro sobre el flujo de trabajadores para llegar a reconocer la necesidad de implementar estrategias que optimicen el ingreso y salida de los colaboradores.
2. Se recomienda al área de recursos humanos analizar la gestión de procesos de los para seleccionar el recurso humano con el objetivo de evaluar cuan atractivos son los diseños de puestos para los postulantes y si los mismos luego de contratarlos mantienen constancia para lograr los objetivos organizacionales.
3. Al área de recursos humanos se sugiere desarrollar programa de mejora continua sobre la gestión de retención de personal, en la que se analice la concordancia con las líneas de carrera que se proponen en la empresa, los tipos de incentivos, y si las capacitaciones son lo suficientemente específicas para promover las habilidades y competencias que necesitan lo puestos laborales y analizar si en los últimos años han sido un aporte positivo o negativo para el grado de rotación de personal.

REFERENCIAS

- Amushila, J., & Bussin, M. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the namibia university of science and technology: Middle-level administration staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1485>
- Bancayan, R. (2022). Rotación de personal y gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este - 2021. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78320>
- Bautista, L., Diossa, M., Gil, J., Méndez, R., Cruz, E., & Blanco, S. (2014). Percepción del personal de enfermería ante la rotación en los servicios de hospitalización. *Revista Ciencia y Cuidado*, 11(2), 74–83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5243979>
- Beccaria, L., & Maurizio, R. (2020). Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias entre países. *Revista Internacional Del Trabajo*, 139(2), 171–204. <https://doi.org/10.1111/ILRS.12160>
- Benalcazar, R. (2021). Retención del personal administrativo de una universidad privada de Lima, 2020 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56856>
- Boroni, F., Neto, A., & Mota, C. (2020). Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. *Revista Gestão & Planejamento*, 21, 235–250. <https://doi.org/10.21714/2178-8030GEP.V.21.4765>
- Cabanillas, C. (2021). Estrategias de retención del talento humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam – Lambayeque 2021 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74334>
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2018). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 8(4), 615–629. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e5f8be0c->

a84a-4265-a83f-ee907b6cce17%40redis

- Campos, P., Gutiérrez, H., & Matzumura, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1–14. <https://doi.org/10.15649/CUIDARTE.V10I2.626>
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72), 75–82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5265642>
- Chawla, S., & Singla, J. (2021). Factors Affecting Employee Retention Strategies Hospitality Sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 1861–1872. <https://www.proquest.com/docview/2623612095/fulltextPDF/6A7A836ED1784A87PQ/15?accountid=37408>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital de las organizaciones*. México DF: Mc Graw Hill.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61–78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085561>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza, A., & Araya, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/SU14052885>
- Guillén, S., García, H., & Nieto, D. (2018). Reducir rotación: propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *NovaRua*, 10(17), 8–24. <https://doi.org/10.20983/NOVARUA.2018.17.1>
- Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M., & Islam, S. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation y: revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1–16.

<https://www.proquest.com/docview/2493872028/A0EE4DCF62164202PQ/3?accountid=37408>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Herrera, A. (2017). Propuesta de estrategias de retención del talento humano para disminuir la rotación del personal en la municipalidad distrital de Bernal, año 2016 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36852>
- Hilario, M. (2018). Motivación laboral y retención de personal en una empresa de crédito prendario, Lima- 2018 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2951159>
- Juárez, D., & Trelles, P. (2021). El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84350>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/S12186-009-9024-7>
- Macario, F. (2018). Rotación de personal y clima organizacional [Tesis de licenciatura]. In *Universidad Rafael Landívar*. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrzd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación Social*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores.

- Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal [Artículo de especialización]. In *Universidad Militar Nueva Granada*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>
- Moreno, D., & Carrillo, J. (2020). *Normas APA 7.ª edición Guía de citación y referenciación. Segunda versión revisada y ampliada 2020*. (7ma ed.). Universidad Central. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.). Colombia: Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Nelesh, D., Madou, F. D., Lugisani, F., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16.
<https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V16I0.905>
- Niebles, W., Hoyos, L., & De La Ossa, J. (2019). Organizational climate and teaching performance in private universities of Barranquilla. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 283–294. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación* (2da ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- OIT. (2020a). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- OIT. (2020b). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*. <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- OIT. (2021). *Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación*

insuficiente y desigual. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/documents/publication/wcms_819022.pdf

OIT. (2022). *Panorama Laboral 2021: OIT: Tras dos años de pandemia la recuperación del empleo ha sido insuficiente en América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_836198/lang-es/index.htm

Paje, R., Elizaga, A., Muñes, P., & Sordan, A. (2020). The Effect of Motivation Strategies on the Turnover Intention among Millennials in the Banking Industry: A Structural Equation Model. *Journal of Physics: Conference Series*, 1529(3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/3/032054>

PerúRetail. (2017, March 10). *La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos*. <https://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-no-deseada-acarrea-costos/>

Pimienta, J. (2017). *Metodología de la Investigación* (3era ed.). México: Pearson.

Portafolio. (2020, July 17). *Retención de personal, otro reto en la pandemia*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/retencion-de-personal-otro-reto-en-la-pandemia-542817>

PQS. (2022, February 18). *Siete de cada diez peruanos dicen que es más difícil encontrar empleo*. <https://pqs.pe/actualidad/economia/siete-de-cada-diez-peruanos-dicen-que-es-mas-dificil-encontrar-empleo/>

Rivero, R. (2021). La Gestión del Directivo y su Relación con la Rotación del Personal: un Estudio de Caso. *Areté: Revista Digital Del Doctorado En Educación de La Universidad Central de Venezuela*, 7(14), 79–103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8293870>

Rodríguez, K. (2019). Compromiso Organizacional Y La Intención De Renuncia Del Personal Calificado De La Empresa Export Valle Verde S.A.C, Trujillo 2019 [Tesis de maestría]. In *Universidad Cesar Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2926861>

Rojas, D., Shuguli, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del

- personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Revista UNIANDES Episteme*, 7(1), 30–44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298221>
- Rombaut, E., & Guerry, M. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199–1220. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0184>
- Ruíz, C. (2020). Factores sociodemográficos e intención de rotación en la empresa de transporte En el nombre de Jesús, Piura - 2020. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60408>
- Sánchez, H., Romero, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sithole, D., & Pwaka, O. (2019). An investigation into the effectiveness of skills-retention strategies in curbing staff turnover: a case of a health care organisation in Zimbabwe. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 40–56. <https://www.proquest.com/docview/2282756542/A0EE4DCF62164202PQ/4?accountid=37408>
- Villena, L., & Ramírez, T. (2019). Estrategias de retención y su relación con la rotación del talento humano en la empresa Claro Negocios, Tarapoto — 2018 [Tesis de licenciatura]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2942510>
- Wise, J., & Rojas, V. (2018). Attraction and Retention Model: Case of Mexicali, B.C., Mexico. *FIIB Business Review*, 7(3), 156–166. <https://doi.org/10.1177/2319714518802020>
- Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Noguera, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Revista Academo*, 8(1), 29–41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7822207>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
<p>TÍTULO: Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Hernández Barrientos, Valeria Milagros</p>						
VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Estrategias de retención	Son factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años (Kyndt, 2009)	El Cuestionario de estrategias de retención, se mide de manera individual y colectiva en personal administrativo, presenta 34 ítems de evaluación de respuesta múltiple con 5 opciones para marcar, las cuales se distribuyen en 4 dimensiones: Clima de apreciación, estimulación, Actitud de Aprendizaje, Presión del trabajo, Habilidades de Liderazgo (Hilario, 2018)	Clima de apreciación, estimulación	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Innova - Apoya - 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,	<p>Intervalo:</p> <p>(1) Nunca</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(3) Eventualmente</p> <p>(4) Casi siempre</p> <p>(5) Siempre</p>
			Actitud de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Cohesiona - Actitud - Iniciativa - Desafía - Oportunidades de desarrollo 	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	
			Presión del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo presión 	29, 30, 31	
			Habilidades de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo - Capacidades 	32, 33, 34	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO: Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.
Hernández Barrientos, Valeria Milagros

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Rotación	Es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal (Chiavenato, 2009)	El Cuestionario de rotación de personal laboral, se mide de manera individual y colectiva en personal administrativo, presenta 14 ítems de evaluación de respuesta múltiple con 5 opciones para marcar, las cuales se distribuyen en 2 dimensiones: Rotación interna, Rotación externa (Villena & Ramírez, 2019)	Rotación interna	<ul style="list-style-type: none"> - La transferencia - Los ascensos - Las promociones 	1, 2, 3, 4, 5, 6	Intervalo: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Rotación externa	<ul style="list-style-type: none"> - Renuncia - Despido - Mala selección - Inestabilidad familiar 	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.
Hernández Barrientos, Valeria Milagros

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general: ¿De qué manera influyen las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022?</p> <p>Problemas Específicos: ¿De qué manera influyen las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022?</p> <p>¿De qué manera influyen las estrategias</p>	<p>Objetivo General: Determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.</p> <p>Objetivos Específicos: Establecer la influencia entre las estrategias de retención en la rotación interna de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022. Establecer la influencia entre las estrategias de retención en la rotación externa de los colaboradores de una</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.</p>	Variable independiente: estrategias de retención				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
			Clima de apreciación, estimulación	- Reconocimiento - Innova - Apoya	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,	<p>Intervalo: 1: Nunca Casi nunca: 3: Eventualmente 4: Casi siempre 5: Siempre</p>	<p>Alto Medio Bajo</p>
			Actitud de Aprendizaje	- Cohesiona - Actitud - Iniciativa - Desafía - Oportunidades de desarrollo	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28		
			Presión del trabajo	Bajo presión	29, 30, 31		
			Habilidades de Liderazgo	- Trabaja en equipo - Capacidades	32, 33, 34		
			Variable independiente: rotación				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
			Rotación interna	- La transferencia - Los ascensos - Las promociones	1, 2, 3, 4, 5, 6	<p>Intervalo: 1: Nunca Casi nunca: 3: Eventualmente 4: Casi siempre</p>	<p>Alto Medio Bajo</p>
			Rotación externa	- Renuncia - Despido	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14		

de retención en la rotación externa de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022?	empresa del rubro educativo de Piura, 2022.			- Mala selección - Inestabilidad familiar		5: Siempre	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS		MÉTODO DE ANÁLISIS		
Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada. Diseño: No experimental		Población: 100 colaboradores Muestra: 49 trabajadores. Muestreo: No probabilístico, por conveniencia e intencional.	Variable: Estrategias de retención Rotación Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autoría del instrumento 1: Hilario (2018). Adaptado al contexto peruano. Autoría del instrumento 2: Villena & Ramírez (2019). Adaptado al contexto peruano.		Estadística descriptiva Estadística inferencial		

ANEXO 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de estrategias de retención	
Autor/a	Hilario	
Año de edición	2018	
Adaptación	Hernández Barrientos, Valeria Milagros	
Año	2022	
Ámbito de aplicación	Colaboradores de una empresa del rubro educativo	
Administración	Individual y colectiva.	
Duración	25 minutos aproximadamente.	
Objetivo	Medir las diversas estrategias de retención que emplea la organización en su personal	
Validez	El instrumento fue validado a través de juicio de 3 expertos.	
Confiabilidad	Para encontrar su confiabilidad se recurrió al método de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,983; indicándonos que el instrumento cuenta con una buena consistencia interna.	
Aspectos a evaluar	El cuestionario está constituido por 34 ítems distribuido en 4 dimensiones que a continuación se detallan:	
	D1. Clima de apreciación, estimulación	(19 ítems)
	D2. Actitud de Aprendizaje	(9 ítems)
	D3. Presión del trabajo	(3 ítems)
	D4. Habilidades de Liderazgo	(3 ítems)
Calificación	Nunca	:(1 puntos)
	Casi nunca	:(2 puntos)
	Eventualmente	:(3 puntos)
	Casi siempre	:(4 puntos)
	Siempre	:(5 puntos)
Categorías generales	Alto	:(124 - 170)
	Medio	:(79 - 123)
	Bajo	:(34 - 78)

CUESTIONARIO ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
1	La organización me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.					
2	Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.					
3	La organización me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.					
4	El personal ejecutivo en esta organización siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.					
5	Mi organización me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la organización.					
6	El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.					
7	El personal ejecutivo en esta organización parece esforzarse en ser agradable con los empleados.					
8	Mi organización me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.					
9	La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.					
10	En esta organización creen en mí.					
11	En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.					
12	Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la organización.					
13	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.					
14	Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.					
15	Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la organización.					
16	Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.					

17	En esta organización, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.					
18	Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.					
19	En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.					
20	Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.					
21	Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.					
22	Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.					
23	Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.					
24	Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.					
25	Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.					
26	Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.					
27	Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.					
28	Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.					
29	Como empleado estoy bajo mucha presión.					
30	La presión laboral es muy alta aquí.					
31	La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.					
32	Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.					
33	Otros en esta organización me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.					
34	Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta organización.					

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de rotación de personal laboral
Autor/a	Villena & Ramírez
Año de edición	2019
Adaptación	Hernández Barrientos, Valeria Milagros
Año	2022
Ámbito de aplicación	Colaboradores de una empresa del rubro educativo
Administración	Individual y colectiva.
Duración	15 minutos aproximadamente.
Objetivo	Medir la percepción de rotación del personal
Validez	El instrumento fue validado a través de juicio de 3 expertos.
Confiabilidad	Para encontrar su confiabilidad se recurrió al método de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,952; indicándonos que el instrumento cuenta con una buena consistencia interna, lo que permitió aplicarlo a las unidades de análisis.
Aspectos a evaluar	El cuestionario está constituido por 14 ítems distribuido en 2 dimensiones que a continuación se detallan: D1. Rotación interna (6 ítems) D2. Rotación externa (8 ítems)
Calificación	Nunca :(1 puntos) Casi nunca :(2 puntos) A veces :(3 puntos) Casi siempre :(4 puntos) Siempre :(5 puntos)
Categorías generales	Alto :(52 - 70) Medio :(33 - 51) Bajo :(14 - 32)

CUESTIONARIO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Ha sido cambiado de puesto en la institución en repetidas ocasiones?					
2	¿La organización evalúa a cada trabajador con el propósito de transferirlo a otro puesto de similares características?					
3	¿La organización realiza ascensos a aquellos trabajadores que vienen aportando al cumplimiento de objetivos de la organización?					
4	¿Le han ofrecido en algún momento un ascenso de puesto dentro de la organización?					
5	¿Ha visto incrementado sus remuneraciones en el tiempo que lleva trabajando para la organización?					
6	¿La organización promueve el aumento de sueldo para aquellos trabajadores que cumplen con sus actividades?					
7	¿Piensa continuamente seguir laborando en la organización, debido a que cumple con sus expectativas?					
8	¿La comunicación entre los trabajadores resulta un factor importante por la que muchos estén contentos en sus puestos de trabajo?					
9	¿La organización ha tomado medidas asertivas ante la queja de un estudiante (cliente) referente a la función del colaborador?					
10	¿La organización mantiene a los trabajadores con mejor desenvolvimiento?					
11	¿La organización aplico algún tipo de examen antes de que ingrese a laborar para la misma?					
12	¿La organización le ha solicitado información antes de que usted ingrese a trabajar?					
13	¿Durante el tiempo que lleva laborando, sus familiares han sido un apoyo para que trabaje de la mejor manera?					
14	Cuando se presenta inestabilidad en su familia, ¿trata que esto no afecte en el desarrollo de sus actividades?					

ANEXO 4: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Validez Juicio de expertos o Validación por jueces														
TÍTULO DE LA TESIS: influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa privada del rubro educativo de Piura, 2022														
VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACION Y RECOMENDACION		
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Evaluación sobre validez y fiabilidad de la dimensión		Evaluación sobre validez y fiabilidad de los ítems			Evaluación sobre validez y fiabilidad de los ítems	
								Si	No	Si	No		Si	No
Estrategias de retención: Son factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años (Kyndt, 2006)	Clima de apreciación	1- La organización me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas						X		X		X		
		2- Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.						X		X		X		
		3- La organización me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.						X		X		X		
		4- El personal ejecutivo en esta organización siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.						X		X		X		
		5- Mi organización me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la organización						X		X		X		
		6- El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.						X			X		X	
		7- El personal ejecutivo en esta organización parece esforzarse en ser agradable con los empleados.						X		X		X		
		8- Mi organización me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.						X		X		X		
		9- La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.						X		X		X		
		10- En esta compañía creen en mí.						X		X		X		
		11- En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar la iniciativa						X		X		X		

Actitud de Aprendizaje	12- Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía					X	X	X	X		
	13- Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aun no soy bueno					X	X	X	X		
	14- Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema					X	X	X	X		
	15- Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía					X	X	X	X		
	16- Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas					X	X	X	X		
	17- En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo					X	X	X	X		
	18- Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada					X	X	X	X		
	19- En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo					X	X	X	X		
	20- Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago					X	X	X	X		
	21- Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.					X	X	X	X		
	22- Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida					X	X	X	X		
	23- Me encanta realizar actividades por iniciativa propia					X	X	X	X		
	24- Cuando hago mi trabajo hago uso de mi creatividad e inventiva					X	X	X	X		
	25- Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible					X	X	X	X		
	26- Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.					X	X	X	X		
27- Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales					X	X	X	X			
28- Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.					X	X	X	X			

Presión de trabajo	29- Como empleado estoy bajo mucha presión.							X	X	X	X		
	30- La presión laboral es muy alta aquí.							X	X	X	X		
	31- La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.							X	X	X	X		
Habilidades de Liderazgo	32- Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo							X	X	X	X		
	33- Otros en esta organización me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente							X	X	X	X		
	34- Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta organización.							X	X	X	X		

[Handwritten Signature]
N° 33988

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de estrategias de retención.

OBJETIVO: Medir las diversas estrategias de retención que emplea la organización en su personal.

DIRIGIDO A: Colaboradores de una empresa Privada

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: PINO GALVÁN JOSÉ JORDÁN FRANCESCO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER / LIC. EN ADMINISTRACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------	------	-------	------	----------

FIRMA DEL EVALUADOR

N° 33983

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACION Y RECOMENDACION
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Escala de Likert (5 puntos)		Escala de Likert (5 puntos)		
								SI	NO	SI	NO	
ROTACION Es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal (Chavezrasi, 2009)	ROTACION INTERNA	1- ¿Ha sido cambiado de puesto en la institución en repetidas ocasiones?						X	X	X	X	
		2- ¿La organización evalúa a cada trabajador con el propósito de transferirlo a otro puesto de similares características?						X	X	X	X	
		3- ¿La organización realiza ascensos a aquellos trabajadores que vienen aportando al cumplimiento de objetivos de la organización?						X	X	X	X	
		4- ¿Le han ofrecido en algún momento un ascenso de puesto dentro de la organización?						X	X	X	X	
		5- ¿Ha visto incrementado sus remuneraciones en el tiempo que lleva trabajando para la organización?						X	X	X	X	
		6- ¿La organización promueve el aumento de sueldo para aquellos trabajadores que cumplen con sus actividades?						X	X	X	X	
	ROTACION EXTERNA	7- ¿Pienso continuamente seguir laborando en la organización, debido a que cumple con sus expectativas?						X	X	X	X	
		8- ¿La comunicación entre los trabajadores resulta un factor importante por la que muchos estén contentos en sus puestos de trabajo?						X	X	X	X	
		9- ¿La organización ha tomado medidas asertivas ante la queja de un estudiante (cliente) referente a la función del colaborador?						X	X	X	X	
		10- ¿La organización mantiene a los trabajadores con mejor desenvolvimiento?						X	X	X	X	
		11- ¿La organización aplicó algún tipo de examen antes de que ingrese a laborar para la misma?						X	X	X	X	

	12- ¿La organización le ha solicitado información antes de que usted ingrese a trabajar?						X	X	X	X									
	13- ¿Durante el tiempo que lleva laborando, sus familiares han sido un apoyo para que trabaje de la mejor manera?						X	X	X	X									
	14- Cuando se presenta inestabilidad en su familia, ¿trata que esto no afecte en el desarrollo de sus actividades?						X	X	X	X									

FIRMA DEL EVALUADOR



Nº 7798

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de rotación de personal laboral

OBJETIVO: Medir la percepción de rotación del personal

DIRIGIDO A: Colaboradores de una empresa Privada

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: PINO GALVAN JOSE JORDAN FRANCISCO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER / LIC EN ADMINISTRACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
X				

FIRMA DEL EVALUADOR

Nº 33788

Validez Juicio de expertos o Validación por jueces

TÍTULO DE LA TESIS: Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACION Y RECOMENDACION
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relacion entre la variable y la dimensión		Relacion entre la declaración y el indicador		Relacion entre el indicador y el ítem		Relacion entre ítem y la opción respuesta		
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
<p style="text-align: center;">Estrategias de retención:</p> <p>Son factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años (Kyndt, 2009).</p> <p style="text-align: center;">Clima de apreciación</p>		1- La organización me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.						X		X		X		X		
		2- Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.						X		X		X		X		
		3- La organización me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.						X		X		X		X		
		4- El personal ejecutivo en esta organización siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.						X		X		X		X		
		5- Mi organización me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la organización.						X		X		X		X		
		6- El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.						X		X		X		X		
		7- El personal ejecutivo en esta organización parece esforzarse en ser agradable con los empleados.						X		X		X		X		
		8- Mi organización me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.						X		X		X		X		
		9- La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.						X		X		X		X		
		10- En esta compañía creen en mí.						X		X		X		X		
		11- En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar la iniciativa						X		X		X		X		

Actitud de Aprendizaje	12- Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.						X	X	X	X		
	13- Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno						X	X	X	X		
	14- Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema						X	X	X	X		
	15- Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía						X	X	X	X		
	16- Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.						X	X	X	X		
	17- En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.						X	X	X	X		
	18- Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada						X	X	X	X		
	19- En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo						X	X	X	X		
	20- Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.						X	X	X	X		
	21- Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.						X	X	X	X		
	22- Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.						X	X	X	X		
	23- Me encanta realizar actividades por iniciativa propia						X	X	X	X		
	24- Cuando hago mi trabajo hago uso de mi creatividad e inventiva						X	X	X	X		
	25- Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.						X	X	X	X		
	26- Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.						X	X	X	X		
	27- Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales						X	X	X	X		
	28- Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.						X	X	X	X		

Presión de trabajo	29- Como empleado estoy bajo mucha presión.						X	X	X	X		
	30- La presión laboral es muy alta aquí.						X	X	X	X		
	31- La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.						X	X	X	X		
Habilidades de Liderazgo	32- Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.						X	X	X	X		
	33- Otros en esta organización me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.						X	X	X	X		
	34- Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta organización.						X	X	X	X		



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de estrategias de retención.

OBJETIVO: Medir las diversas estrategias de retención que emplea la organización en su personal.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Iglesias Silva Blanca Yvette

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magíster en Gestión del Talento

Humano

VALORACIÓN:

Muy Alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN		
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y el ítem			Relación entre ítem y la opción de respuesta	
								Si	No	Si	No		Si	No
ROTACION Es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el Índice de rotación de personal (Chavezrato, 2009)	ROTACIÓN INTERNA	1- ¿Ha sido cambiado de puesto en la institución en repetidas ocasiones?						X	X	X	X			
		2- ¿La organización evalúa a cada trabajador con el propósito de transferirlo a otro puesto de similares características?						X	X	X	X			
		3- ¿La organización realiza ascensos a aquellos trabajadores que vienen aportando al cumplimiento de objetivos de la organización?						X	X	X	X			
		4- ¿Le han ofrecido en algún momento un ascenso de puesto dentro de la organización?						X	X	X	X			
		5- ¿Ha visto incrementado sus remuneraciones en el tiempo que lleva trabajando para la organización?						X	X	X	X			
		6- ¿La organización promueve el aumento de sueldo para aquellos trabajadores que cumplen con sus actividades?						X	X	X	X			
	ROTACIÓN EXTERNA	7- ¿Piensa continuamente seguir laborando en la organización, debido a que cumple con sus expectativas?						X	X	X	X			
		8- ¿La comunicación entre los trabajadores resulta un factor importante por la que muchos estén contentos en sus puestos de trabajo?						X	X	X	X			
		9- ¿La organización ha tomado medidas asertivas ante la queja de un estudiante (cliente) referente a la función del colaborador?						X	X	X	X			
		10- ¿La organización mantiene a los trabajadores con mejor desenvolvimiento?						X	X	X	X			
		11- ¿La organización aplico algún tipo de examen antes de que ingrese a laborar para la misma?						X	X	X	X			

	12- ¿La organización le ha solicitado información antes de que usted ingrese a trabajar?							X		X		X		X		
	13- ¿Durante el tiempo que lleva laborando, sus familiares han sido un apoyo para que trabaje de la mejor manera?							X		X		X		X		
	14- Cuando se presenta inestabilidad en su familia, ¿trata que esto no afecte en el desarrollo de sus actividades?							X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de rotación de personal laboral

OBJETIVO: Medir la percepción de rotación del personal

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Iglesias Silva Blanca Yvette

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión del Talento

Humano

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

Validez Juicio de expertos o Validación por jueces

TÍTULO DE LA TESIS: Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACION Y RECOMENDACION				
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el evaluador			Relación entre el evaluador y el ítem		Relación entre ítem y la opción de respuesta	
								Si	No	Si	No		Si	No	Si	No
<p style="text-align: center;">Estrategias de retención:</p> <p>Son factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años (Kyncl, 2009)</p> <p style="text-align: center;">Clima de apreciación</p>		1- La organización me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.						X	X	X	X					
		2- Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.						X	X	X	X					
		3- La organización me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.						X	X	X	X					
		4- El personal ejecutivo en esta organización siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.						X	X	X	X					
		5- Mi organización me estimula para que piense dónde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la organización.						X	X	X	X					
		6- El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.						X	X	X	X					
		7- El personal ejecutivo en esta organización parece esforzarse en ser agradable con los empleados.						X	X	X	X					
		8- Mi organización me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.						X	X	X	X					
		9- La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.						X	X	X	X					
		10- En esta compañía creen en mí.						X	X	X	X					

	11- En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar la iniciativa						X	X	X	X				
	12- Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.						X	X	X	X				
	13- Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno						X	X	X	X				
	14- Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema						X	X	X	X				
	15- Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía						X	X	X	X				
	16- Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.						X	X	X	X				
	17- En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.						X	X	X	X				
	18- Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada						X	X	X	X				
	19- En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo.						X	X	X	X				
	20- Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.						X	X	X	X				
	21- Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.						X	X	X	X				
	22- Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.						X	X	X	X				
	23- Me encanta realizar actividades por iniciativa propia						X	X	X	X				
24- Cuando hago mi trabajo hago uso de mi creatividad e inventiva						X	X	X	X					
25- Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.						X	X	X	X					
26- Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.						X	X	X	X					

Actitud de Aprendizaje

		27- Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales								X	X	X	X		
		28- Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.								X	X	X	X		
	Presión de trabajo	29- Como empleado estoy bajo mucha presión.								X	X	X	X		
		30- La presión laboral es muy alta aquí.								X	X	X	X		
		31- La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.									X	X	X	X	
	Habilidades de Liderazgo	32- Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.								X	X	X	X		
		33- Otros en esta organización me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.								X	X	X	X		
		34- Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta organización.									X	X	X	X	



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de estrategias de retención.

OBJETIVO: Medir las diversas estrategias de retención que emplea la organización en su personal.

DIRIGIDO A: Colaboradores de una empresa Privada

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Cherres Madrid Esmerita

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctorado en Educación / Maestría

en administración de la educación

VALORACIÓN:

Muy Alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y RECOMENDACION				
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre variable y la dimensión		Relación entre alternativa y el indicador			Relación entre indicador y el ítem		Relación entre ítem y la opción respuesta	
								Si	No	Si	No		Si	No	Si	No
<p>ROTACION</p> <p>Es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal (Chavarrillo, 2009)</p>	ROTACION INTERNA	1- ¿Ha sido cambiado de puesto en la institución en repetidas ocasiones?						X	X	X	X					
		2- ¿La organización evalúa a cada trabajador con el propósito de transferirlo a otro puesto de similares características?						X	X	X	X					
		3- ¿La organización realiza ascensos a aquellos trabajadores que vienen aportando al cumplimiento de objetivos de la organización?						X	X	X	X					
		4- ¿Le han ofrecido en algún momento un ascenso de puesto dentro de la organización?						X	X	X	X					
		5- ¿Ha visto incrementado sus remuneraciones en el tiempo que lleva trabajando para la organización?						X	X	X	X					
		6- ¿La organización promueve el aumento de sueldo para aquellos trabajadores que cumplen con sus actividades?						X	X	X	X					
	ROTACION EXTERNA	7- ¿Piensa continuamente seguir laborando en la organización, debido a que cumple con sus expectativas?						X	X	X	X					
		8- ¿La comunicación entre los trabajadores resulta un factor importante por la que muchos estén contentos en sus puestos de trabajo?						X	X	X	X					
		9- ¿La organización ha tomado medidas asertivas ante la queja de un estudiante (cliente) referente a la función del colaborador?						X	X	X	X					
		10- ¿La organización mantiene a los trabajadores con mejor desenvolvimiento?						X	X	X	X					
		11- ¿La organización aplico algún tipo de examen antes de que ingrese a laborar para la misma?						X	X	X	X					

	12- ¿La organización le ha solicitado información antes de que usted ingrese a trabajar?							X		X		X		X		
	13- ¿Durante el tiempo que lleva laborando, sus familiares han sido un apoyo para que trabaje de la mejor manera?							X		X		X		X		
	14- Cuando se presenta inestabilidad en su familia, ¿trata que esto no afecte en el desarrollo de sus actividades?							X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de estrategias de retención.

OBJETIVO: Medir las diversas estrategias de retención que emplea la organización en su personal.

DIRIGIDO A: Colaboradores de una empresa Privada

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Cherres Madrid Esmerita

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctorado en Educación / Maestría en administración de la educación

VALORACIÓN:

Muy alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

Confiabilidad instrumento 1

Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
it1	108.06	1102.767	0.829	0.983
it2	108.08	1112.035	0.757	0.983
it3	108.04	1101.165	0.842	0.983
it4	108.14	1103.625	0.804	0.983
it5	108.08	1101.243	0.798	0.983
it6	108.04	1114.082	0.869	0.983
it7	108.00	1109.875	0.884	0.983
it8	107.92	1107.868	0.914	0.983
it9	108.12	1106.276	0.868	0.983
it10	107.61	1113.117	0.948	0.983
it11	107.94	1111.350	0.918	0.983
it12	107.84	1113.306	0.928	0.983
it13	107.80	1113.499	0.916	0.983
it14	107.96	1105.832	0.885	0.983
it15	107.88	1108.401	0.859	0.983
it16	108.49	1103.547	0.806	0.983
it17	108.14	1110.667	0.912	0.983
it18	107.78	1112.886	0.768	0.983
it19	108.24	1124.355	0.631	0.984
it20	107.45	1117.336	0.787	0.983
it21	107.78	1109.053	0.911	0.983
it22	107.08	1115.493	0.708	0.983
it23	107.53	1099.088	0.928	0.982
it24	107.43	1106.625	0.901	0.983
it25	107.43	1110.292	0.909	0.983

it26	107.67	1099.558	0.893	0.983
it27	107.63	1101.571	0.868	0.983
it28	107.10	1123.302	0.675	0.983
it29	107.31	1136.009	0.496	0.984
it30	107.16	1141.514	0.446	0.984
it31	107.37	1162.946	0.176	0.985
it32	107.76	1125.314	0.730	0.983
it33	108.06	1115.850	0.800	0.983
it34	107.43	1116.458	0.840	0.983

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.983	34

Confiabilidad instrumento 2

Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
it1	34.67	178.266	0.758	0.948
it2	35.96	188.332	0.612	0.951
it3	35.45	178.919	0.942	0.944
it4	36.76	200.272	0.366	0.956
it5	35.96	193.165	0.515	0.953
it6	35.61	181.201	0.787	0.947
it7	35.82	177.486	0.790	0.947
it8	35.24	176.522	0.908	0.944
it9	35.53	176.254	0.911	0.944
it10	35.49	176.005	0.900	0.944
it11	35.71	180.292	0.861	0.946
it12	34.86	180.417	0.712	0.949
it13	34.67	178.266	0.758	0.948
it14	34.92	186.035	0.599	0.952

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.952	14

ANEXO 5: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Piura, 10 de Junio de 2022

Estimada: Mg. Maribel Livipoma Timoteo
Directora de la Institución Educativa Magdalena Seminario de Lúrod- Piura

Me dirijo a usted para saludarlo(a) cordialmente y hacerle de su conocimiento que requiero de su autorización para poder aplicar instrumentos que permitan la obtención de datos y llevar a cabo la investigación titulada: "Influencia de las Estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022" para obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Así mismo comentarle que la investigación es confidencial y al culminar de la investigación me comprometo a entregar un ejemplar a su Despacho.

Me despido sin no antes agradecerle de antemano por su gentil atención.

Atentamente,



Lic. Hernández Barrientos Valeria Milagros
DNI: 71646185

ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución:	Universidad Cesar Vallejo – Filial Piura.
Investigadora:	Hernández Barrientos, Valeria Milagros.
Título:	«Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022».

Estimado Sr.(a): A través del presente documento se le solicita la participación voluntaria para la investigación «Influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022».

Fines del Estudio: Este es un estudio desarrollado por una investigadora de la Universidad Cesar Vallejo. Con el fin de determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de los colaboradores de una empresa del rubro educativo de Piura, 2022.

Procedimientos: Si usted acepta participar del estudio, la investigadora podrá tener acceso a la información que se recolectará mediante la aplicación de dos cuestionarios, donde se considerarán algunos datos de acuerdo a las respectivas variables de estudio.

Riesgos: No se prevén riesgos por participar en este estudio.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por su participación en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad: La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

Derechos del participante: La participación es voluntaria. Usted tiene el derecho de retirar su consentimiento para la participación en cualquier momento, sin perjuicio alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio, comunicándose con Hernández Barrientos, Valeria Milagros.

CONSENTIMIENTO

Voluntariamente doy mi consentimiento para ser partícipe en este estudio, comprendo en que consiste mi participación en la investigación, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento sin perjuicio alguno.

Participante de estudio
Nombre:

Investigadora:
Hernández Barrientos, Valeria
Milagros

ANEXO 7: BASES DE DATOS

BASE DE DATOS: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

ID	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
2	5	5	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	4	5	
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
6	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	5	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	
8	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	
16	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
17	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
19	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
21	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
24	5	5	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	4	

25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	4	5			
26	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
27	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3		
28	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	5	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4		
30	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
33	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	
38	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
39	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
41	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
43	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
46	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
48	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	

BASE DE DATOS: ROTACIÓN DE PERSONAL

ID	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	4	5	5
3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	5
5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
6	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3
7	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
11	4	1	3	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	5
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	5	2	4	2	4	2	4	5	5	5	4	4	5	4
14	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4
15	5	4	4	1	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
16	3	4	4	1	1	5	4	5	4	4	3	3	3	5
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
19	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
20	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	5
21	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
24	5	3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	4	5	5
25	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
26	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	5

27	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
28	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3
29	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
33	4	1	3	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	5
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	5	2	4	2	4	2	4	5	5	5	4	4	5	4
36	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4
37	5	4	4	1	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
38	3	4	4	1	1	5	4	5	4	4	3	3	3	5
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
41	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
42	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	5
43	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	3	4	4	1	1	5	4	5	4	4	3	3	3	5
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
48	5	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	5	5	3
49	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	5