



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Influencia de las estrategias de retención en la rotación del personal de una Empresa Microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Maestro en Gestión del Talento

**Hanriet Edith García Berdejo
Khristie Marilia Caycho Viera**

**Asesor(es):
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar**

Piura, enero de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Hanriet Edith García Berdejo, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Gestión del Talento de la Facultad de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 46240030.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2022"
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación¹ para optar el Grado de Maestro² de Maestro en Gestión del Talento.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - Khristie Marilia Caycho Viera, identificado con DNI N° 47490030
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Elsa Mercedes Alama Salazar, identificado con DNI N° 02608199
 -
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 06/03/2024.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Khristie Marilia Caycho Viera, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Gestión del Talento de la Facultad de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 47490030.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2022”
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación¹ para optar el Grado de Maestro² de Maestro en Gestión del Talento.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - Hanriet Edith Gacía Berdejo, identificado con DNI N° 46240030
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Elsa Mercedes Alama Salazar, identificado con DNI N° 02608199
 -
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 06/03/2024.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

Dedicatoria de Hanriet García Berdejo

A Dios, porque él es nuestro dador en toda forma y sentido, con la fe y las esperanzas en él todo es posible, por brindar la salud mental, espiritual y la oportunidad de seguir y concluir este estudio, para satisfacción nuestra y de nuestros seres queridos.

A mis hijos, Rodrigo y Antonella; quienes son ese hermoso motor que me impulsa a seguir adelante, con sus caritas y ojos que irradian amor y felicidad.

A mi madre por ser una mujer ejemplar, sincera, responsable, solidaria y comprometida con lo que realiza, y más aún por ser mi apoyo constante e incondicional, siempre impulsándome a seguir adelante, cumplir mis metas y esforzarme día a día.

A mi esposo, Gustavo, por ser mi soporte emocional durante los momentos de estudio, de cansancio, y de largas noches, por ser un buen padre, amigo y esposo.

A mi hermanita, porque aun viviendo en otro continente siempre se puede contar con ella, siempre preocupada por mi bienestar, por ser mi mejor amiga y mi confidente.

A José, por ser un buen padre conmigo, que ha estado en los buenos y malos momentos, siempre con buen humor para sobrellevar los malos ratos.

Dedicatoria de Khristie Marilia Caycho Viera

A Dios, porque ser el partícipe de todo lo que voy logrando y por abrir cada camino para lograr mis metas con bienestar y felicidad.

Le dedico esta tesis a toda mi familia. Principalmente, a mi madre Yobani que me apoyó siempre y convirtió los momentos malos en aprendizaje. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades siempre.

Agradecimientos

Mi gratitud.

A la Universidad de Piura, por la formación profesional en este Posgrado, ya que espere muchos años para poder cursar esta maestría en Piura, y que mejor que en esta casa de estudios, prestigiosa y reconocida, de la cual nos sentimos orgullosas de pertenecer.

A la Empresa Microfinanciera, por permitir desarrollar la presente investigación, abrir las puertas con la información requerida para la investigación y brindar todas las facilidades para que sea certera.

A nuestra asesora de tesis, Dra. Elsa Alama, por sus enseñanzas, consejos y apoyo brindado en el desarrollo de esta tesis.



Resumen

El estudio desarrollado buscó como objetivo determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022; asimismo la metodología en que se basó implicó un estudio de tipo básica de carácter, descriptivo – correlacional, además de ser de diseño no experimental, con una temporalidad transversal; se trabajó con 34 trabajadores que se desempeñan en una organización del rubro financiero. Por otro lado, se hizo uso de la técnica de la encuesta y por efecto de la misma se aplicaron cuestionarios respecto a los constructos investigados. Entre los resultados se halló que el 64.7% del personal considera como eficiente las estrategias de retención desarrolladas por la empresa, mientras que un 35.3% lo percibe como moderado, siendo que entre las más prevalentes en orden de categorización eficiente fue la actitud de aprendizaje (97.1%), las habilidades de liderazgo (61.8%), clima de apreciación y estimulación personal, y la presión laboral (41.2%).

Por otro lado, el 50% de encuestados considera que las rotaciones de los trabajadores son altas y un 44.1% lo perciben con niveles medios. Mientras que la rotación interna se consideró media (47.1%) y la rotación externa fue alta (76.5%). Los análisis determinaron que las estrategias de retención tienen una influencia importante en la prevalencia de rotaciones que se dan en los trabajadores de una entidad microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022 ($Rho = ,426^*$; $p < 0.01$), asimismo las estrategias de retención influenciaron sobre la rotación externa personal ($Rho = ,575^{**}$; $p = 0.000 < 0,01$), aunque no influyó con la rotación interna ($Rho = 0.163$; $p = 0.356 > 0,05$).

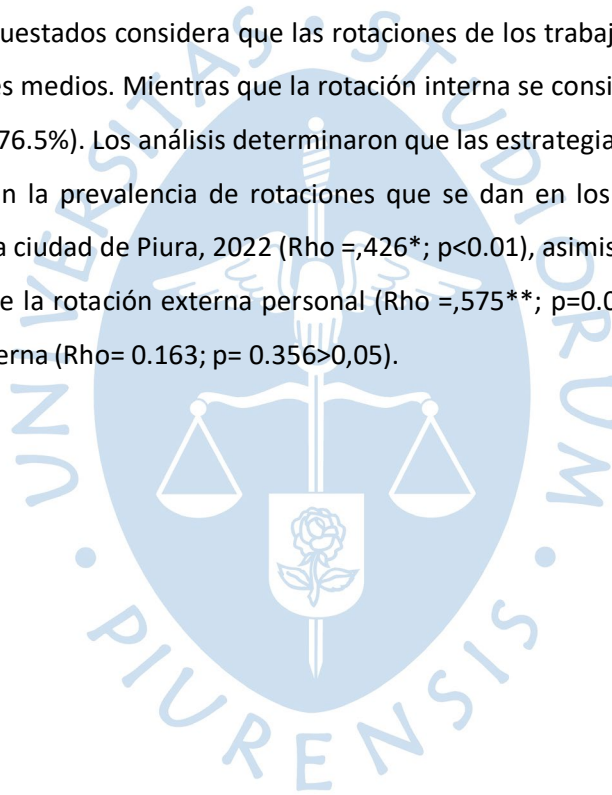


Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Fundamentación	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Objetivos de la investigación	14
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.3 Hipótesis de la investigación.....	15
1.3.1 <i>Hipótesis general</i>	15
1.3.2 <i>Hipótesis específicas</i>	15
1.4 Justificación.....	15
1.5 Limitaciones.....	15
Capítulo 2 Marco teórico.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.1.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	17
2.2.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	19
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	20
2.2.1 <i>Estrategias de retención</i>	20
2.2.2 <i>Rotación</i>	29
Capítulo 3 Metodología de investigación	39
3.1 Tipo de investigación.....	39
3.2 Diseño de investigación.....	39
3.3 Población, muestra y muestreo	39
3.3.2 <i>Población</i>	39
3.3.2 <i>Muestra</i>	40
3.3.3 <i>Muestreo</i>	40
3.4 Instrumentos.....	41
3.5 Técnica de análisis de datos.....	42

4.1 Análisis descriptivo.....	44
4.1.1 Análisis descriptivo de las dimensiones de las estrategias de retención	44
4.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de la rotación de personal.....	49
4.2 Análisis inferencial.....	52
Discusión	55
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	65
Referencias	67
Apéndices	73
Apéndice A. Matriz de consistencia.....	73
Anexos	75
Anexo A. Instrumento 1	75
Anexo B. Instrumento 2	78



Lista de tablas

Tabla 1	Distribución de la población de trabajadores de una empresa microfinanciera.....	40
Tabla 2	Distribución de la muestra de trabajadores de una empresa microfinanciera.....	40
Tabla 3	Dimensiones e indicadores del Cuestionario de retención de personal.....	41
Tabla 4	Dimensiones e indicadores del Cuestionario de rotación de personal.....	42
Tabla 5	Análisis descriptivo de la dimensión clima de apreciación y estimulación personal.....	44
Tabla 6	Análisis descriptivo de la dimensión actitud de aprendizaje.....	46
Tabla 7	Análisis descriptivo de la dimensión presión laboral.....	47
Tabla 8	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades de liderazgo.....	47
Tabla 9	Análisis descriptivo de las estrategias de retención.....	48
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión rotación interna.....	49
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión rotación externa.....	50
Tabla 12	Análisis descriptivo de los niveles de rotación de personal.....	51
Tabla 13	Resultado de la prueba de normalidad de las variables.....	52
Tabla 14	Correlación de las estrategias de retención en la rotación.....	52
Tabla 15	Correlación de las estrategias de retención sobre la rotación interna.....	53
Tabla 16	Correlación de las estrategias de retención sobre la rotación externa.....	54



Lista de figuras

Figura 1 Esquema de tipo de investigación	39
Figura 2 Análisis descriptivo de los niveles de estrategias de retención	48
Figura 3 Análisis descriptivo de los niveles de rotación de personal	51



Introducción

Desde las últimas décadas, los entornos laborales vienen experimentando diversos cambios y transformaciones generando ambientes muy competitivos, en la que el progreso en las organizaciones no solamente se debe al nivel de capital económico o rentable, sino también depende fundamentalmente de su capital humano. Y es que las organizaciones que padecen de altos niveles de rotación en sus trabajadores tienden a apreciarse en los mercados laborales de forma negativa, por ello se vuelve fundamental poder analizar y comprender las gestiones que desarrolla la organización como son sus procedimientos estratégicos para retener a sus trabajadores.

Asimismo, el hecho de medir los índices rotativos que experimenta la empresa con sus colaboradores se vuelve fundamental dado que muchas veces al existir deficiencias en los mismos, se generan retrasos para alcanzar las metas empresariales, por ende, se ve afectada la productividad y el desempeño organizacional, mientras que en los trabajadores se puede afectar su estado emocional, motivacional, entre otros aspectos personales.

Cabe decir que el propósito esencial del estudio ha sido analizar cómo influye las estrategias de retención en relación a la rotación de personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.

El estudio pudo realizarse a través del uso de encuestas administradas al personal perteneciente a una entidad microfinanciera de Piura, utilizando el Cuestionario sobre estrategias de retención además del Cuestionario de rotación de personal, como herramientas vitales para la recolección de información de acuerdo al objetivo de estimar y analizar los constructos de retención y rotación en los colaboradores. Posterior a la administración de encuestas, pudo analizarse la información utilizando del software SPSS v.26 y gracias a la estadística descriptiva como inferencial se sistematizó la información para su análisis, comprensión e inferencia. Los resultados demostraron como es que perciben los trabajadores, las estrategias de retención de acuerdo al entorno organizacional en la que se desenvuelven, así como también el cómo perciben los índices de rotaciones del personal que se dan en la organización. Este tipo de informaciones son fundamentales y valiosas para posteriormente proponer y llevar a cabo en la práctica organizacional, planes estratégicos que afecten positivamente los procesos de gestión para desarrollar, incluso el hecho de retener a los mejores talentos de capital humano a través del compromiso con la organización como también el poder aminorar los niveles de rotación que se suscitan en los trabajadores.

Capítulo 1 Fundamentación

1.1 Planteamiento del problema

En las últimas décadas todas las empresas del rubro financiero tienden a enfocarse sobre el crecimiento y el desarrollo competitivo, además de promover las capacidades y habilidades de su personal, por lo que deben atraer un capital humano talentoso, a fin de proyectarse como profesionales altamente eficaces (Santillán, 2017). Y es que esta era de nuevas tecnologías que ha traído la globalización, acrecientan las necesidades de las empresas por las que deben perfeccionar la imagen corporativa junto a la marca en los mercados a fin de retener al personal competitivo, que demuestran compromiso con la empresa y así enfrentar a la competencia, por ello las organizaciones además tienen que gestionar mejores estrategias con el objeto de optimizar el talento humano (Montes, 2020) de acuerdo a las estrategias de retención, las cuales se refieren a políticas y prácticas que promueve la organización (comúnmente el Departamento del Talento Humano) en pro de evitar previamente la fuga de talento (Vázquez & Sunyer, 2021).

Por ello, los estudios señalan que atraer y retener empleados talentosos es el mayor desafío para las empresas en el futuro previsible (KPMG, 2016), no obstante, la realidad demuestra que existe un alto porcentaje de organizaciones las cuales desconocen el monto monetario y no monetario que representa los índices de rotación de su personal (Marañón, 2014). Al respecto González (2009) señala que los perjuicios que padecen las empresas, especialmente, aquellas que no gestionan adecuadamente sus estrategias de retención, afectan el progreso profesional de aprendizaje en sus colaboradores, debido a índices de rotación de su personal, generando desembolsos negativos de inversión, así como una disminución en la eficacia de los servicios y/o productos ofrecidos, sumado a otros gastos adicionales, los cuales pasan desapercibidos en el proceso asociado a los pasos como selección, contratación, inducción, incluso a los procedimientos necesarios que deben de implementarse a fin de que el nuevo personal logre los conocimientos que son requeridos en el puesto de trabajo. También se añade que la alta rotación produce inestabilidad e incertidumbre, lo que tiene un efecto negativo en cualquier organización (Chawla & Singla, 2021). Incluso diversos estudios señalan que los gastos que se generan al perder capital humano se representan entre 1,5 y 2,5 veces el salario anual de un colaborador que se ha retirado, existiendo incluso gastos indirectos relacionados a las fugas de los talentos y de conocimiento estratégico (Rodríguez, 2019).

De tal manera se considera que los índices con constantes de rotación, se genera como efecto de la insatisfacción de los colaboradores, lo cual produce a las organizaciones altos promedios de egresos en diversos aspectos, por decir, los gastos en los procesos como reclutamiento, selección, contrataciones, capacitaciones y desvinculaciones, entre otros (Guillén et al., 2018). En pro de esto, es que desde 1910 los Estados Unidos develaron que es necesario enfocarse en solucionar los problemas

de índices de rotación en las empresas, el cual acarrea altos costos significativos representados en los procesos de contratación de personas de forma temporal (Guillén et al., 2018).

En México, por ejemplo, en 2018, una gran parte de empresas de dicha nación llegaron a tener porcentajes de rotación de personal menor al 5%, según el Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo, donde rubros industriales y financieros fueron los que tenían los índices de rotación más bajos del mercado. Asimismo, dicho estudio puso énfasis en el promedio de sueldos que se brinda, siendo teste un factor primordial acerca de porque el colaborador cambia de trabajo, representado en un 27%; sumado a ello, la ausencia de capacitaciones que promuevan el desarrollo profesional fue la segunda causa en el 21.7% de colaboradores que optaron por cambiarse a otra empresa (El Economista, 2018).

A nivel nacional, las organizaciones peruanas padecen un excesivo índice de rotación de sus colaboradores, problema que genera egresos no presupuestados implicando una crisis (PerúRetail, 2017), dado que los niveles de rotación de empresas peruanas están por encima del 18% en contraste al promedio de Latinoamérica el cual fluctúa alrededor del 5 al 10% afectando significativamente el sobre costo que representa (Nolazco & Rodríguez, 2020). Además, según los análisis de “Tendencias de retención del talento en Perú”, reportó que menos del 50% de organizaciones peruanas logra un índice de rotación menor al 10% (PWC, 2014). Incluso, los análisis de “Beneficios Laborales”, llevados a cabo por Mercer Perú y Marsh respecto a 103 organizaciones del Perú, de los rubros como Salud, Retail, Construcción, Logística, Petróleo, Servicios Financieros, entre otros, reportaron que por encima del 75% de dichos sectores empresariales, no otorgan beneficios entre bonificaciones, alimentos, comisiones, transporte, incentivos económicos, utilidades, etc.; sumado a ello, solamente un 25% de dichas entidades brindan gratificaciones adicionales que exige la ley (Gestión, 2018).

Todo estos aspectos son importantes factores para las tasas de rotaciones que se dan junto a los costos de contrataciones que vienen generando un perjuicio en el progreso de los negocios, como también del know-how interno (Gestión, 2018), por lo que esto implica que las organizaciones en el Perú vienen gestionando deficientes procesos de selección de personal; siendo un aspecto fundamental por lo que las empresas se encuentren luchando para aminorar los índices de rotación de su personal, por ello algunas tratan de ofrecer cambios en el ambiente de trabajo, sumado a capacitar a sus profesionales, con el objetivo de favorecer en el tiempo a la empresa (Nolazco & Rodríguez, 2020) ya que estas tienen la tarea de conquistar a su talento humano y estos trabajen en ambientes óptimos, que les provea un adecuado desarrollo individual como profesional incluso familiar (Gestión, 2018).

Según Medina, como experto administrativo de entidades organizacionales de la Universidad de Ciencias y Humanidades refirió que, a fin de aminorar los gastos producidos por la tasa de rotaciones, todas las compañías deberían implantar flexibilidad en sus modelos y conciliación laboral que promueve que los trabajadores, especialmente los sobresalientes, tengan el ánimo de mantenerse

con la organización, de ahí que es fundamental las inversiones en capacitación constante que promuevan líneas de carrera (La República, 2019).

Con respecto a la población estudiada, es esencial destacar que el estudio se enfocó en una empresa microfinanciera, de origen familiar, con 24 años en el mercado laboral, con más de 70 trabajadores en planilla, y con filiales en el norte del Perú como Piura, Sullana, Trujillo y Chimbote e incluso en Lima. Esta entidad en su proceso inductivo ofrece al personal el ingreso a planilla desde el primer día de trabajo, considerando que los primeros 15 días, el mismo se halla en un proceso de capacitación sobre la atención al cliente y las normativas del SBS, en la cual se hace hincapié en ofrecer estabilidad laboral a aquellos trabajadores los cuales se comprometan y deseen mantenerse con la organización. Cabe decir que como requisito indispensable al personal que se contrata, generalmente se consideran personas con edades de entre 20 a 30 años, donde no se precisa tener experiencia en el rubro, con un nivel de estudios, de secundaria completa, técnica y/o universitaria (inconclusa). No obstante, en este personal, quizás por la edad, o falta de experiencia, tienden en promedio a no lograr las metas organizacionales, o al hecho de querer adquirir conocimientos en otras empresas, por lo que abandonan el trabajo, generando una alta rotación. Y es que el trabajo se realiza en un 80% en el campo y 20% en oficina, es decir, que este personal de cobranzas se halla en constante actividad en la calle con exposición a las altas temperaturas y excesivo sol. En tanto, los trabajadores que laboran netamente en oficina desempeñan las actividades desde las 8 a.m. a 7p.m. generalmente, sin salir y en caso se desea salir, debe solicitar permiso al jefe Regional y/o alguno de los gerentes, los cuales suelen encontrarse en otras oficinas y el permiso puede demorar o no aprobarse. Asimismo, para los trabajadores que tienen la función de cobranza de créditos a los clientes, existe una normativa, la cual implica la limitación de acceso al uso del celular durante su jornada laboral, por lo que los celulares se dejan en la oficina a la hora de ingreso, devolviéndoseles al culminar sus labores. Finalmente, el estado pandémico llegó a ser un aspecto importante dado que, en el personal especialmente de cobranzas, se registraron diversos casos de contagio, lo cual conllevó a que renuncien en búsqueda de un trabajo remoto o con menos contacto con clientes.

De ahí la importancia del estudio, por identificar la percepción que tiene el personal sobre las estrategias de retención y posteriormente formular y/o analizar planes estratégicos los cuales puedan generar posteriormente un mejor proceso en aspecto de atraer y retener al talento humano que produzca mayor competitividad hacia la organización y ello signifique ser una ventaja competitiva.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de retención en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.
- Identificar los niveles de rotación en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.
- Analizar la influencia de las estrategias de retención sobre la rotación interna en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.
- Analizar la influencia de las estrategias de retención sobre la rotación externa en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.

1.3 Hipótesis de la investigación

1.3.1 Hipótesis general

Existe influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación de personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.

1.3.2 Hipótesis específicas

- Existe influencia significativa de las estrategias de retención sobre la rotación interna personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.
- Existe influencia significativa de las estrategias de retención sobre la rotación externa personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.

1.4 Justificación

La investigación es relevante sobre la óptica del valor teórico dado que se basa en aportes actuales que analizan las variables a estudiar.

De acuerdo a la perspectiva metodológica, la investigación se basa en usar técnicas e instrumentos pertinentes para el análisis de las variables investigadas.

Asimismo, según la implicancia práctica, el resultado producido por los análisis, beneficiarán a los dueños de la organización estudiada para apreciar y comprender sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto de los procesos de retención e índices de rotaciones el personal, los cuales se generan en la empresa y puedan prever posibles mejoras en sus procesos y gestiones.

La relevancia social se basa en dar a comprender una problemática latente que experimenta la organización sobre lo que percibe el personal de trabajo, de tal manera que se puedan gestionar mejoras laborales que contribuyan con las estrategias de retención y con menores tasas de rotación optimizando así el entorno laboral de los trabajadores.

1.5 Limitaciones

- Los resultados no pueden generalizarse a poblaciones similares dado que el número de la muestra no es amplia.

- La gestión de solicitud de permisos por parte del gerente de la organización.
- La disposición de tiempo por parte de los sujetos de estudio al momento de la evaluación.



Capítulo 2 Marco teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Antecedente 1. Amushila & Bussin (2021) en su estudio titulado, *“The effect of talent management practices on employee retention at the namibia university of science and technology: Middle-level administration staff”*, sostuvo el propósito de conocer como las gestiones en el talento humano podían afectar en la retención y rotación en el personal laboral. Dicho estudio fue relacional con diseño transversal, analizando a 39 trabajadores de nivel administrativo de una casa de estudios como muestra, a quienes se entrevistaron; el análisis realizado, confirmó que si existió una influencia en como de gestión el capital humano en relación a la retención. Por lo que se concluyó que la realización de actividades que promueven las gestiones del capital humano afecta al personal, generando que se mantenga en la empresa, afectando positivamente a que los índices de rotación se reduzcan.

Antecedente 2. Para Nolazco & Rodríguez (2020) el artículo científico de la Universidad Internacional del Ecuador, *“Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales”*, se enfocaron en el objetivo de promover tres pilares que minimicen el grado de rotaciones en los trabajadores. De acuerdo a un estudio con enfoque mixto, se trabajó con 7 colaboradores y un gerente de la organización, como muestra, los cuales se entrevistaron. En los resultados se conoció que para el 2015 la rotación estuvo en una media de 123%, mientras que en 2016 paso a un 99%, asimismo para el 2017 existió un 91% de rotación y en 2018 llegó al 50% la media de rotaciones de personal. Cabe indicar, que las altas tasas de rotación encontradas se debieron a que los perfiles de los colaboradores no se alineaban a lo que requería la organización, asimismo, las demoras en los procesos de incorporación a la planilla generaban insatisfacción y falta de seguridad en la permanencia, junto a una ausencia de compromiso organizacional. Es por ese contexto que se promovió tres pilares que gestiona la retención de personal, siendo un primer paso el hecho de reestructurar el proceso de contrataciones, para optimizar los tiempos, un segundo paso fue analizar y recrear perfiles de puestos, para que sea más específico para el trabajador ideal; mientras que el tercer paso fue la implementación del plan de involucramiento de los trabajadores, siendo pasos que permitieron alcanzar las metas organizacionales.

Antecedente 3. 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”*, encaminado al propósito de analizar los índices de rotación laboral, además para reconocer las estrategias de retención como de captación. El estudio fue descriptivo, de revisión documental. En los resultados se halló que es necesario un análisis exhaustivo sistemático para crear

y promover ambientes laborales agradables, que posibiliten desarrollar habilidades, destrezas como también afianzar el trabajo a fin de alcanzar los objetivos entre empleador – colaborador. Además, para frenar los niveles de rotación, ello está sujeto a la propuesta de modificar o proponer nuevas líneas de gestión política del capital de trabajo que existen, por lo que se puedan ajustar cambios en los puestos de trabajo que los vuelva tan deseables como atractivos. El primer paso estimado es ejecutar un reclutamiento para poder analizar cuáles son las distintas expectativas y que motiva al personal cuando está postulando a un puesto laboral, ello con el objetivo de reconocer si los intereses de los participantes están orientados y alineados a las metas organizacionales. Además, se vuelve relevante analizar y gestionar cambios en el factor salarial, el cual tiene que estar en concordancia con las habilidades de tipo intelectual junto con la carga de responsabilidades que tiene el colaborador, de tal manera que se pueda ofrecer remuneraciones justas que generen motivación en los trabajadores tratando siempre de mantener a buen recaudo al personal indispensable.

Antecedente 4. Sithole & Pwaka (2019) en el artículo científico denominado, *“An investigation into the effectiveness of skills- retention strategies in curbing staff turnover: a case of a health care organisation in Zimbabwe”*, el cual tuvo el objeto de analizar los efectos que suceden en las gestiones de la promoción del personal junto a las capacitaciones asociadas a la retención, basada en un estudio asociativo, considerando 169 colaboradores lo cuales formaron la muestra pertenecientes a Health Company, además se utilizaron cuestionarios para recoger la información. El análisis dio a conocer que los talleres de capacitaciones como de desarrollo, fueron aspectos primordiales en la promoción de actividades de la empresa, que a su vez promueve el éxito entre los colaboradores, por ello estos señalaban que el área gerencial efectivamente reconocía el esfuerzo y el producto que generaba el trabajo en equipo mediante gratificaciones monetarias y no monetarias. También, se puso en evidencia la importancia que tiene el factor de satisfacción en el colaborador que es un aspecto que impulsa y cataliza el compromiso de los trabajadores promoviendo de esta forma la retención del personal. De tal manera que, pudo confirmarse que si hay relación entre el desarrollo de estrategias de retención las cuales frenan el índice de rotación de los colaboradores ($p=0.00<0.01$).

Antecedente 5. Cabrejos et al. (2018) en la Universidad del Pacífico en su tesis de maestría, *“Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera”*, tuvo como finalidad implantar estrategias de retención que aseguren que el personal continúe en la empresa y tenga operatividad el departamento de mantenimiento, siendo un estudio con nivel descriptivo, tipo analítico y comparativo, con muestreo de 40 trabajadores con edades de 20 a 40 años, en la que se aplicaron encuestas. Se llegó a identificar la existencia de alta carga de trabajo en las actividades mecánicas, la existencia de falta de satisfacción por las compensaciones, ausencia de capacitaciones, identificando como causales de las tasas de rotación, la falta de beneficios, mejoras en los entornos laborales, identificando que los trabajadores realizan

actividades que no se incluyen en su perfil de puesto. Al respecto, la propuesta estuvo sujeta a: rediseñar los puestos laborales y asumiendo nuevos planes compensatorios considerando bonificaciones atractivas. Añadiendo a ello nuevos procesos de reclutamiento de personal, por la que pudiera reconocerse los talentos y puestos claves de trabajo, de la misma manera es vital realizar capacitaciones bajo un sentido de especialidad que logre una eficacia alta en el puesto de trabajo, esperando obtener ahorros importantes en la empresa. Asimismo, es relevante tener un personal altamente motivado, el cual se haga rotar en base a un plan que vaya de la mano con las capacitaciones especializadas que den garantía a la permanencia y desarrollo en los puestos, aminorando los índices de fuga del personal talentoso y salvaguardando gastos de reclutamiento.

2.2.2 Antecedentes nacionales

Antecedente 1. Bancayan (2022), en la Universidad César Vallejo, en su tesis de maestría, *“Rotación de personal y gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este – 2021”*, tuvo el propósito de identificar la asociación sobre los índices de rotación respecto a las gestiones de control interno en una empresa de sector financiero, al trabajarse con un estudio analítico, con diseño transversal, bajo el análisis de 80 personas como muestra y utilizando encuesta de evaluación. Se halló índices de rotación de niveles regulares percibidos por el 51% de trabajadores, mientras que el 57% del control interno también se percibió en niveles regulares. En tanto que llegó a confirmarse la asociación propuesta de forma general de las variables abordadas ($Rho = ,78$; $p < ,01$).

Antecedente 2. Castellón (2019) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en su tesis de maestría, *“Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC”*, se basó en conocer la asociación de las rotaciones de trabajadores junto al nivel del servicio logístico. Según la investigación, esta fue asociativa, bajo un diseño transversal, en 33 personas consideradas para la muestra, sumado a que se usaron cuestionarios. Pudo demostrarse que los índices altos rotación carecen de asociación con la calidad del servicio ($X^2 = ,238$; $p = 0,626 > 0,05$). De la misma manera se confirmó relación en condiciones laborales con la calidad de los servicios ($X^2 = 5,000$; $p = 0,025 < 0,05$). Aunque no existieron asociaciones importantes entre la remuneración del personal ($X^2 = 5,000a$; $p = ,082 > 0,05$), el personal calificado ($X^2 = ,417$; $p = 0,812 > 0,05$) con respecto a la calidad de los servicios.

Antecedente 3. Martínez et al. (2018) en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis de maestría, *“Correlación entre felicidad y rotación de personal en una empresa minera”*, pretendió analizar la asociación entre el constructo felicidad respecto de la rotación laboral, según una investigación analítica, y no experimental, con 258 trabajadores considerados en la muestra, y se administraron dos encuestas. Los resultados demostraron ausencia de asociación en las variables generales ($r = -0,340$; p de $0,33 > 0,05$). Donde se concluyó que la organización posee aceptables grados de felicidad, rotación y compromiso organizacional, aunque existieron diferencias en el resultado

analizado en el área gerencial, por eso sería prudente gestionar la felicidad bajo planes complementarios.

Antecedente 4. Baltodano (2016) en la Universidad César Vallejo, en su tesis de maestría, *“Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting S.A.C., 2015”*, sostuvo el objetivo de entender cómo se asocian las estrategias de retención respecto al índice de rotación, en un estudio descriptivo – analítico, en la cual se evaluaron a 64 trabajadores de Tawa Consulting S.A.C. como muestreo y pudo administrarse encuestas. El autor dio a conocer que el 31% del personal expusieron que las estrategias de retención propuestas por la organización tenían una eficacia de grado moderado, mientras que se percibía niveles regulares de rotación, además el 26% resaltaron un nivel medio de eficacia del procedimiento inductivo, considerando que la rotación fue intermedia; asimismo, un 31% de participantes consideraron que las capacitaciones fueron de una eficacia media con una rotación regular, mientras que un 25% consideró que las planeaciones de carrera profesional eran moderadamente eficientes acompañada de una tasa de rotación intermedia. Donde finalmente se halló que los constructos de estudio se relacionaban ($p=0.00<0.01$).

2.2 Bases teóricas de la investigación

De acuerdo al presente capítulo, se tiende a abordar los constructos de investigación, donde se fundamentan cuestiones como definiciones, aspectos, características, tipos, factores, dimensiones, importancia y modelos teóricos propiamente dicho los cuales fundamentaron los constructos investigados para el entendimiento y posterior análisis, explicación, determinación de los propósitos de estudio.

2.2.1 Estrategias de retención

2.2.1.1 Definiciones. Según Ghani et al. (2022) hacen alusión a metodologías constantes que se diseñan con el objeto de perfeccionar entornos adecuados de trabajo que generan aliento en la labor de los colaboradores, de acuerdo a las propuestas de políticas y prácticas laborales que están en concordancia con las necesidades empresariales.

Para Kyndt et al. (2009) hacen referencia a un conjunto de componentes los cuales permiten que los colaboradores de una empresa se mantengan satisfechos en dicha empresa y estos consideren formar parte de la organización en un periodo largo de tiempo de alrededor de los cinco años.

Según Figueroa (2014) implican un conjunto de estrategias planteadas a partir de la necesidad de la organización que generan satisfacción en los colaboradores y cuyo propósito es evitar los índices de rotación de los trabajadores.

2.2.1.2 Importancia de las estrategias de retención.

Los altos niveles de competitividad que se dan en todas las compañías, por efectos de un mundo actualmente globalizado han conllevado a que las empresas en todos sus niveles incrementen las características de competitividad. Implicando variantes que estimulan necesariamente a la generación de nuevas propuestas e implementación de diversos tipos estratégicos en las gestiones del capital humano, a fin de mejorar la atracción del talento humano e incluso retenerlo, especialmente a los más hábiles y destacables colaboradores (Rodríguez, 2019). Esto dado que la capacidad de los conocimientos, fortalezas del líder, el modo de tomar y asumir decisiones, y la generación de soluciones de problemáticas son aspectos esenciales en el camino de alcanzar los objetivos empresariales. Es por esto que, el poder realizar adecuados procesos de identificación, selección, contratación y permanencia de los trabajadores ayudan a maximizar las ganancias (Guillén et al., 2018). De tal manera que ahora, todas las organizaciones ya no ven a sus colaboradores como simples elementos de trabajo en lo que se deben de minimizar en gastos de contratación, por el contrario, ahora son concebidos como grandes activos que forman un elemento fundamental de las gestiones estratégicas de toda organización. Es así que el departamento de talento humano necesita indudablemente de gestiones organizacionales concretas, dado que los colaboradores son un factor primordial respecto al tiempo de vida de toda empresa (Rodríguez, 2019).

Se vuelve esencial resaltar que un capital humano implica a un colectivo de colaboradores, los cuales poseen capacidades ideales para realizar sus actividades que favorecen y están orientadas para lograr todos los objetivos planteados por toda empresa, por ello se vuelve un problema cuando se trata de reemplazarlos, resultando necesario promover estrategias de retención, que justamente conlleve a mantener dicho personal especialmente aquellos con mayores habilidades mediante las gestiones de programas del talento humano, los cuales deben de fundamentarse en desarrollar potencialmente al personal, minimizando las dudas que estos tengan sobre aspectos como los desarrollos profesionales, los procesos evaluativos, aspectos compensatorios, bonificaciones y la manera en que dichos procesos son fomentados en la empresa (Bohlander et al., 2018). Contrario a ello es que se puede obtener resultados como que, los aspirantes no cubren los perfiles al 100%, siendo una de las razones más conocidas que tienden a dar los empresarios en beneficio de brindar algún tipo de explicación del por qué se enfrentan a las dificultades de no poder complementar las vacantes de los puestos laborales (ManpowerGroup, 2015).

En ese contexto, es que son las diversas estrategias implementadas durante el proceso y aplicación de retención de personal, vitales acciones para promover, en base al sostenimiento del personal de trabajo, que eviten que estos, sobre todo en puestos de trabajo claves; se retiren, es así como, la práctica de estas estrategias aumenta los niveles de productividad dado que conciben al capital humano considerándole un activo que brinda a toda empresa una ventaja competitiva, siendo que las compensaciones y prestaciones los elementos que ayudan a la retención del personal,

satisfaciendo sus necesidades, sumado a un plan de logro profesional, identificación con la empresa, compromiso laboral, la relación con la cultura y los valores organizacionales, etc. (Salgado, 2021). Asimismo, Lora et al. (2020) hace énfasis en resaltar cuán importante es adecuar los sistemas compensatorios como aspectos que generen atracción, retención y que motiven a los colaboradores a comprometerse con los objetivos empresariales.

En ese sentido, aquellas organizaciones que pretenden mantenerse líderes y lograr el éxito en el mercado, tienen que tener en cuenta la importancia de retener al talento humano, así como la de comprender que al momento en que los trabajadores se encuentran felices y satisfechos, estos serán más eficientes y tendrán una mejor productividad en sus funciones, cuando esto se logra, asegura mejores capacidades de innovación en la empresa (Salgado, 2021). En esa línea se vuelve vital que los ambientes corporativos actuales deban cambiar su comportamiento, rediseñando sus estructuras actuales que pretenden mantener a flote en base a los años venideros (PWC, 2014).

2.2.1.3 Procesos de la gestión del talento humano que afectan la retención. La Gestión del Talento Humano implica un aspecto estratégico de dirección que busca optimizar la generación de valor para la organización. Este enfoque implica la implementación de diversas acciones orientadas a la efectiva gestión del capital humano. En ese sentido, Chiavenato (2002), propuso seis procedimientos vitales de la Gestión del Talento Humano las cuales se detallan a continuación:

i) Admisión de personal: implica procedimientos empleados con el objeto de incorporar nuevos individuos a una empresa, lo cuales se conocen como procesos de incorporación. La selección, dentro de dichos procedimientos, está diseñada para identificar, valorar y contratar al personal que posea una serie de habilidades adecuadas en pro de desempeñar de manera efectiva un puesto de trabajo específico (Chiavenato, 2002).

No obstante, hay situaciones en las que el proceso de selección y contratación falla desde el principio, por lo que establecer procedimientos donde el candidato se ajuste tanto al perfil como a los aspectos característicos de lo que requiere el puesto, el cual vienen siendo fundamental a fin de asegurar la retención en el futuro (Álvarez, 2020). Otro elemento importante es la seguridad laboral, que está vinculada al compromiso de la organización con sus empleados, incluyendo aspectos como el periodo de la relación laboral y el tipo de contrato establecido. Por lo tanto, aquellas entidades las cuales ofrecen seguridad al colaborador, incluso en momentos de factores externos, por ejemplo, recesiones económicas, experimentarán adecuados grados motivacionales en el personal, manifestados en un fuerte sentimiento de lealtad y pertenencia con su organización, así como bajos índices de rotación de personal (Ecuación Humana, 1998 citado en Prieto, 2013).

ii) Aplicación del personal: Estos son procedimientos manejados a fin de planificar acciones que los individuos llevarán a cabo en la empresa, así como para guiar y respaldar su rendimiento. Estos

abarcan los diseño y puestos organizacionales, como también del análisis y detalles de cargos, la orientación de los empleados y la valoración del rendimiento (Chiavenato, 2002).

Al respecto, para que los profesionales estén motivados y rindan al máximo, es importante que se sientan cómodos. Por lo tanto, el diseño del puesto laboral, liderado por el departamento de Gestión del Talento Humano, está en la obligación de centrarse en la creación eficaz de cargos que sean cómodos, claros y capaces de satisfacer las necesidades de quienes los desempeñan (Dixon, 2019). Esto contribuye a prevenir futuros inconvenientes sujeto a los índices de rotación laboral como también de la deserción del talento (Fernández, 2004 citado en Prieto, 2013).

iii) Compensación del personal: Son procedimientos empleados para motivar a los individuos y lograr cumplir con sus necesidades más apremiantes. Engloban aspectos como la remuneración, beneficios y servicios sociales que buscan garantizar el bienestar y la satisfacción del personal (Chiavenato, 2002).

En ese sentido, es importante mencionar que las políticas que se establecen acerca de las remuneraciones vienen a ser un aspecto fundamental asociado a la atracción y retención del talento en una organización. Por eso, el proceso del sistema salarial como también de compensaciones tienen un rol central, ya que constituyen herramientas clave para motivar al personal, facilitar la consecución de metas estratégicas y respaldar los aprendizajes personales y grupales, contribuyendo así a obtener una ventaja competitiva (Prieto, 2013). No obstante, aunque el salario sigue siendo un factor relevante para que un empleado elija unirse a la empresa, tanto el ambiente organizacional como la motivación también juegan un papel crucial en la decisión final. Este enfoque en el salario emocional (Santillán, 2017), según algunos autores como Daena (2009), se refiere a una forma de retribución que va más allá de lo económico. Incluye aspectos no monetarios destinados a dar respuesta a las necesidades de nivel personal, familiar como también profesional de cada colaborador, optimizando así su calidad de vida y promoviendo una mejor relación entre colaborador y organización. Cabe indicar que el salario emocional, al actuar como un motivador, puede contribuir a mejorar la percepción que los empleados tienen de la empresa.

En tanto que las políticas de flexibilidad son cruciales como herramienta para retener y atraer talento. La experiencia indica que, aunque la compensación económica tiene que ser atractiva para el mercado organizacional, no es la única característica en la cual el colaborador considera al elegir un empleo. Cada vez son más los aspectos atractivos como, por ejemplo, el beneficio social, oportunidades de crecimiento profesional, especialmente, la probabilidad por lograr grados adecuados de calidad de vida, siendo estos factores fundamentales al momento de decidirse por laboral en una u otra organización (Santillán, 2017).

iv) Desarrollo de personas: Estos implican procedimientos utilizados a fin de formar y mejorar el progreso tanto personal como también a nivel profesional. Involucran el entrenamiento y desarrollo

de los individuos, programas para gestionar cambios y promover la promoción de carrera, etc. (Chiavenato, 2002).

Al respecto, es fundamental para muchos empleados altamente capacitados continuar mejorando sus habilidades y desarrollarse profesionalmente de manera constante. En este contexto, surgen los planes de carrera, que se diseñan y ejecutan dando valor de reconocimiento y recompensa por aquellos objetivos alcanzados por el trabajador. Sin embargo, se estructuran principalmente teniendo en cuenta que el desarrollo personal de cada individuo tiene un impacto innegable en el desarrollo organizacional y, por lo tanto, para retener al colaborador (Prieto, 2013). La importancia de los planes de carrera, se deben a que expresa el compromiso que las empresas deberían tener con sus colaboradores a fin de que éstos hagan carrera en éstas (Figueroa, 2014). Según Hatum (2011) las oportunidades de crecimiento profesional según los tiempos cortos y de largo plazo, pueden ayudar a las empresas a que eleven su estado de comprensión sobre la relevancia que tienen los colaboradores para apreciar el entorno cultural laboral junto a los valores inherentes a la institución a la que pertenecen .

Se destaca además que la creación del plan de carrera debe dirigirse hacia retener al empleado competente, lo cual pudiera alcanzarse mediante políticas que incluyan el beneficio económico, bonos, de la promoción profesional y el sostenimiento de un entorno organizacional positivo, etc. (Prieto, 2013). Incluso comprender los perfiles motivacionales por carrera proporciona datos valiosos cuando se crea un plan de carrera y la adecuación de los cargos a las personas. Este conocimiento más profundo del personal permite a las organizaciones optimizar sus esfuerzos al alinearse con las motivaciones individuales, ofreciendo respuestas precisas a las expectativas de los empleados con el objeto de retener al personal en situaciones futuras (Figueroa, 2014).

v) Mantenimiento del personal: Son procesos destinados a establecer situaciones adecuadas a nivel ambiental como de los aspectos psicológicos adecuados en el desarrollo de las actividades del personal, comprender como administrar la disciplina, aspectos de como de gestiona tanto la higiene como la seguridad, el mejoramiento de la calidad de vida junto a la armonía con los grupos sindicalistas (Chiavenato, 2002).

Uno de los elementos esenciales en una organización es el respeto por los empleados, lo cual está estrechamente ligado a la lealtad hacia la empresa. Esto implica que cuando los trabajadores encuentran un entorno laboral propicio, acceso a oportunidades de formación y un ambiente acogedor, tienden a demostrar mayor fidelidad hacia la empresa. Por tanto, mantener condiciones laborales ambientales adecuadas y asegurar un entorno psicológico satisfactorio contribuye a la promoción de adecuados climas de trabajo, la cual es una característica crucial para retener al personal talentoso, ya que el colaborador busca un entorno cómodo como también del hecho de sostener interacciones profesionales y sociales saludables (Prieto, 2013). Según Ararat & Romero (2019)

fomentar un entorno agradable y una comunicación efectiva, reconocer la importancia de cada empleado en su función, valorar sus opiniones, decisiones y contribuciones para mejorar el proceso alineado a las metas de la empresa, los cuales vienen siendo elementos clave para retener al personal satisfecho. Asimismo, ofrecer condiciones laborales mejoradas que atiendan las necesidades básicas de los empleados, como instalaciones cómodas, equipos en óptimas condiciones y cobertura en salud y seguridad social, resulta crucial para retener a los profesionales más talentosos (Alvino et al., 2017). Por lo tanto, un clima laboral positivo no solo promueve una mayor motivación, sino que también impulsa la productividad de los trabajadores (Prieto, 2013).

vi) Evaluación del desempeño: Son procedimientos utilizados para supervisar y dirigir cada acción del personal, así como al hecho de evaluar los resultados obtenidos. Esto engloba la utilización de una serie de datos y sistemas de información gerenciales a fin de facilitar un adecuado control y seguimiento efectivo de las operaciones y logros (Chiavenato, 2002).

De acuerdo con Ararat & Romero (2019), los sistemas que valoran los desempeños laborales implican una herramienta del área de recursos humanos, los cuales buscan medir la acción de cada individuo involucrado en el sistema. Su propósito es identificar áreas que requieren mejoras, facilitar la implementación de planes de formación, fortalecer las habilidades laborales y optimizar las gestiones de la promoción de profesionales pertenecientes a la empresa. Este indicador posibilita a los líderes identificar a los colaboradores con potencial, alineando sus aspiraciones y orientándolos en su crecimiento dentro de la organización. Además, contribuye a retener talento al proporcionar una formación integral, lo que se traduce en ventajas en diversos aspectos organizacionales. Por ello, cuando se plantean estrategias que fomenten la retención de los colaboradores, se vuelve vital el poder tener un sistema de monitoreo y seguimiento continuo e integrado (Figuroa, 2014).

Por lo tanto, para construir modelos de retención, las organizaciones deben ser conscientes de que sus planes estén en concordancia con sus valores como empresa, junto a las líneas de carrera de los puestos de trabajo, los sistemas de compensaciones y de recompensa. De tal forma que, al existir una mayor relación entre los aspectos descritos, existirán mayores oportunidades de que la fuerza laboral de sus colaboradores este identificada, se sientan reconocidos y se muestren involucrados con los objetivos empresariales, incrementando los índices de retención (Hatun, 2011). Se vuelve además imprescindible tener que desarrollar políticas de retención y fidelización en los colaboradores, a fin de estar alineados, motivados y con deseos y expectativas de seguir en la compañía. Asimismo, en el momento en que se identifican y se reconocen los elementos claves que deben de proponerse en la estrategia de retención, estos aspectos deben trabajarse de manera constante para que ayude a la empresa a proponer planes de sucesión como líneas de carrera, las cuales generarán viabilidad en el desarrollo tanto de la organización como de su personal (Saldarriaga & Álvarez, 2019).

2.2.1.4 Dimensiones de las estrategias de retención. La investigación asumió el aporte propuesto por Kyndt et al. (2009) sobre la retención, en la que dichos autores analizaron una serie de posturas, estudios y aportes sobre qué factores tendían a asociarse con la retención, considerando especialmente el clima de aprendizaje y trabajo apreciativo y que se trata de comprender en base a enfoques organizacionales de brecha y de apreciación.

Clima de apreciación y estimulación personal: están relacionados a como los trabajadores observan que la empresa comprende los problemas que enfrentan, el cómo son las relaciones entre los integrantes del grupo, sumado a la existencia de críticas en la organización, considerándose como constructivas, siempre y cuando en la organización existan planes de crecimiento y desarrollo profesional (Kyndt et al., 2009). Por ello, este tipo de entorno climático laboral afecta los niveles de retención en el personal, dado que un clima laboral positivo siempre tiene una tendencia a impactar sobre el desempeño y la satisfacción del personal, considerando que estos se sentirán felices con sus empleadores, colegas de área y superiores (Hilario, 2018).

Actitud de aprendizaje: está basada en las iniciativas que tiene la persona por el aprendizaje de nuevos conocimientos estratégicos, los cuales sean de utilidad para ayudar a cumplir con las tareas, de tal forma que los colaboradores realicen con estos conocimientos, actividades nuevas de manera alegre, conllevando a que el colaborador este seducido por realizar labores difíciles que le generen desafío en su realización (Kyndt et al., 2009). Es importante destacar que los colaboradores cuando poseen una mejor actitud hacia el éxito estarán embargados de autoconfianza, por lo que demuestran preocupación al hecho de desarrollar sus actividades de manera adecuada, donde la iniciativa forma parte de cómo realiza sus funciones. En ese sentido, los empleadores pueden incrementar dicha actitud en el personal, ya que se ha visto cuando el colaborador se siente motivado, producto de un adecuado salario, concordante con el mercado o que la empresa le promueva desarrollo profesional, esto le producirá fidelización y compromiso organizacional con la compañía (Hilario, 2018).

Presión laboral: Viene siendo el sobre esfuerzo percibido por el personal cuando realiza sus actividades, en la que siente un exceso de la presión del trabajo, de sus funciones exigidas, donde dicha realización bajo esa carga que percibe, le puede generar estados depresivos y ansiosos (Kyndt et al., 2009). Este componente se encuentra relacionado con las normativas y las prácticas en el entorno laboral, pudiéndose volver un problema dado que puede emplearse por los jefes argumentando que forma parte del desarrollo de capacidades que deben de tener los colaboradores, sin embargo se sugiere que las exigencias en la práctica laboral estén acorde a las normas y que estas exigencias promuevan oportunidad y experiencia de los aprendizajes, de tal manera que se incremente la relación de los colaboradores con mayor talento (Hilario, 2018).

Habilidades de liderazgo: se refiere a las habilidades que demuestran valor para dar a conocer sus ideas y opiniones, en la que se aplican estrategias con creatividad e innovación orientadas a emitir

respuestas acordes a circunstancias problema que pueden manifestarse súbitamente, además de que un líder dentro de su rol, lo sostiene de diversos momentos y circunstancias y son en estas en las que tiene la iniciativa de asumir su papel como tal (Kyndt et al., 2009). De tal manera que el rol de liderazgo implica el desafío de poder encargarse de manejar los equipos de trabajo, siendo que una de las metas de dicho rol es conseguir que los trabajadores se mantengan en la compañía, especialmente aquellos con mejores talentos, esenciales para el crecimiento de equipos competitivos para el trabajo (Hilario, 2018).

2.2.1.5 Modelos teóricos de las estrategias de retención. Para Kyndt et al. (2009) y el análisis realizado por otros autores, entre las variables que mayor relación tienen respecto de la retención se encuentra el compromiso laboral, debido a que los colaboradores con altos niveles de compromiso suelen poseer altos grados de identificación respecto a su empresa (Musso & Salgado, 2012). Mientras que otra variable asociada a la retención se encuentra el clima laboral, percibido por el colaborador como estimulante y que valora al trabajador, de tal manera que cuando este el clima de trabajo posee los aspectos descritos, las personas se sienten reconocidas por su organización (Musso & Salgado, 2012). En ese sentido el clima laboral de acuerdo con Moran & Volkwein (1992 citados en Mariel & Salgado, 2012) tiende a ser un elemento evidente y sólido en la empresa, por el cual puede diferenciarse de otras compañías, las cuales están implícitamente desarrolladas y reconocidas por la percepción colectiva de sus colaboradores asociadas a aspectos como la existencia de apoyo, reconocimiento, cohesión, innovación. Además, tiende a desarrollarse gracias a las interacciones que tienen sus integrantes, lo cual ayuda a generar interpretaciones sobre el contexto laboral, ayuda a modelar las conductas y estas se ven reflejadas en los valores y normativas de la cultura corporativa. Por lo tanto, para comprender este ambiente laboral y comprender la rotación, según Kyndt et al. (2009) se debe de analizar los enfoques organizacionales en que se sustenta la empresa, la cual puede ser un enfoque de brecha o un enfoque apreciativo.

2.2.1.6.1 Enfoque de Brecha. En una empresa con un enfoque de 'brecha' en términos de desarrollo organizacional (es decir, una brecha entre las habilidades necesarias y las disponibles en el lugar de trabajo), el cambio y el desarrollo, ocurren porque es necesario resolver un problema. Este enfoque de brecha enfatiza lo que está mal o lo que no funciona bien como empresa, constituyendo una estructura deficitaria. Está sustentado respecto al supuesto de que, son las organizaciones máquinas y, en consecuencia, las piezas rotas pueden repararse o reemplazarse. Para resolver los problemas, los empleados son reentrenados de menos calificados a más calificados, conllevando al cumplimiento de las metas empresariales que se formularon de antemano. Se supone que todos pueden volverse algo competentes en casi todo y que los puntos débiles brindan la mayor cantidad de oportunidades para crecer (Verheijen, 2005 citado en Kyndt et al., 2009).

Los problemas se pueden solucionar siguiendo un plan paso a paso que consta de cuatro partes. En primer lugar, se identifica un problema; una necesidad real tiene que ser experimentada. En segundo lugar, se realiza un análisis exhaustivo de las posibles causas. En tercer lugar, se exploran posibles soluciones y, finalmente, se desarrolla un plan de acción. Visser (2001 citado en Kyndt et al., 2009) afirma que este enfoque a menudo conduce a soluciones a corto plazo y, a menudo, pasa por alto temas importantes, lo que genera nuevos problemas y empeora la situación inicial. Por lo tanto, un déficit atribuido a la escasez de habilidades debe corregirse mediante la consideración de analizar y promover el desarrollo de habilidades, en lugar de las vocaciones de los empleados.

2.2.1.6.2 Enfoque Apreciativo. Hace alusión al enfoque orientado al trabajador, donde se supone que los puntos débiles se pueden transformar en puntos fuertes, es decir que el enfoque apreciativo se centra en temas positivos, donde los empleados parecen participar mucho más plenamente y con más esfuerzo cuando pueden hacer más cosas en las que son buenos (Bouwman, 2006 citado en Kyndt et al., 2009) y en las que están interesados. Además, cuando se aplica un enfoque apreciativo, se pretende que surja un sentimiento de continuidad en formas que evitan reacciones negativas e indiferencia. Visser (2001) & Rowden (2002) citados en Kyndt et al. (2009) afirman que al momento en que el colaborador está directamente orientado al desarrollo organizacional, es probable que aumente su compromiso. Este compromiso contribuye al carácter duradero del desarrollo organizacional y puede surgir de un diálogo continuo entre los empleados sobre su futuro mutuo, lo que mejora la cooperación y el espíritu de equipo.

Es relevante decir que la manera como el personal perciba y experimente como se encuentra el clima organizacional y como se brindan los aprendizajes, estos serán elementos relevantes para que se mantengan en la organización (Birt et al., 2004 citados en Mariel & Salgado, 2012). Por lo que, de acuerdo al enfoque apreciativo, el mismo es consistente con lo propuesto por Dewey (1916) sobre la importancia de tener una trayectoria personal como parte del concepto de vocación. Mientras que el enfoque de la brecha puede conducir a una disminución del estado motivacional y de identificación del personal y, por lo tanto, reducir la retención de empleados (Visser 2001 citado en Kyndt et al., 2009). En tal sentido es que cuando el clima laboral, pueda percibirse como un desafío donde la empresa promueva y valore el desarrollo del personal, esto favorecerá a los aprendizajes, generando mayores niveles de compromiso con la empresa junto con una tendencia baja en el deseo que querer abandonar la misma (Musso & Salgado, 2012). Por eso es que se subraya que es imprescindible tomar en cuenta factores de tipo individual como empresarial, asumiendo iniciativas en pro de optimizar que los colaboradores con talento se mantengan al frente de la empresa.

2.2.2 Rotación

2.2.2.1 Definiciones. De acuerdo con Mobley (1992 citado en Boroni et al., 2020) define esta variable en razón de que es la salida realizada por un colaborador respecto de la organización de la cual percibió una compensación monetaria. Para Littlewood (2006) la rotación laboral, se refiere al preciso momento en que se da por concluida el trato de trabajo provocada de forma voluntaria por el colaborador. Por su lado, de acuerdo con Chiavenato (2009), hace alusión a los índices que tienen los trabajadores que se retiran de forma involuntaria como también voluntaria, en base a circunstancias externas y/o internas respecto a un periodo concreto el cual podría ser establecido o calculado de forma sólida, obteniendo de esta manera mediciones cuantitativas que indicarán los índices de rotación de los trabajadores.

Mientras que, Bautista et al. (2014) señala que la rotación desde una perspectiva administrativa hace alusión a los ingresos y salidas del personal respecto a los procesos de contratación, despido e incluso por renuncia de estas personas. Asimismo, según Hernández et al. (2017) implica la salida, en una empresa que realiza el personal laboral de acuerdo a una manera involuntaria como voluntaria, lo que sobrelleva a realizar contrataciones nuevas de trabajadores que puedan poner en práctica las actividades del puesto vacante. Según Bohlander et al. (2018) las rotaciones de los trabajadores esta generado como producto de las renunciaciones de los trabajadores que pertenecían a una empresa.

En tanto que para Álvarez (2020) las rotaciones de los trabajadores aluden a una separación del trabajo determinada de manera voluntaria por el mismo trabajador que la solicita, lo que conlleva a una empresa a desajustar sus fortalezas laborales debido a que genera vacantes no planificadas, generando problemas para la compañía.

2.2.2.2 Aspectos de la rotación de personal. En la era actual que se vivencia, la globalización y los departamentos del talento humano luchan por mantener el talento humano y enfrentan dos desafíos principales; primero, la pérdida de talento experimentado y, segundo, las tendencias cambiantes en el mercado calificado (Pandey y Sharma, 2014). Estos desafíos brindan la noción clara de retener y desarrollar a los empleados como una prioridad principal para todas las organizaciones que compiten en el mercado del talento (Ali & Mehreen, 2019). Y es que los índices de gastos, producto de las rotaciones del personal en las empresas, son puntos clave que afectan la economía en todas las naciones a nivel global, por la que se ha considerado relevante mantener al frente de la empresa al capital humano el cual tiene un valor relevante el cual garantizará los éxitos de las organizaciones (Martín, 2016). Y justamente, cuando se da la falta satisfacción, ello trae resultados perjudiciales, como comportamientos negativos, degradación del desempeño y, en última instancia, se tiende a luchar con la rotación (Hassan et al., 2019).

Al respecto, las rotaciones que se dan entre los trabajadores, implica ser una amplia responsabilidad que está supeditada por la manera en que tienden a gestionarlos departamentos del talento humano, siendo que su función de este, es el de redirigir la gestión comprendiendo las consecuencias directas e indirectas que afectan la productiva en la empresa (Campos et al., 2019), dado que ello es como un síntoma febril, en la que un síntoma da a entender que alguna cosa está sucediendo en la organización, por la cual es fundamental descubrir, identificando concretamente dicho malestar a fin de implementar soluciones a dicho síntoma (Marañón, 2014). Además de tener en cuenta que constituye un riesgo latente por lo que la compañía, tiene que enfrentar con proactividad (Zaballa et al., 2021), ya que se ha identificado que incluso ello no es una simple causa, por el contrario, es todo un efecto, producto de diversos problemas específicos que se encuentran en diversos puntos ya sea en el exterior como en el interior de la compañía, los cuales condicionan las conductas y actitudes de los trabajadores (Rojas et al., 2020).

2.2.2.3 Efectos de la rotación de personal. El porcentaje de rotaciones del personal es una problemática que impacta de forma negativa la productividad al sector económico, debido a que implica gastos tanto financieros como de capital humano que se dificulta para recuperar, y es que esto conlleva a realizar constantes periodos de capacitaciones, nuevamente la generación de los aprendizajes de los aspirantes, y en ese sendero, se da una pérdida de insumos como también del recurso técnico (González, 2006 citado en Guillén et al., 2018). Generando, incluso gastos, los cuales no están presupuestados, conllevando a pérdidas de los tiempos laborales. El aspecto anterior tiene impactos relativos, los cuales van a depender de los índices de rotación, donde al existir mayores tasas, mayor será el efecto negativo que afectará la productividad laboral (Wise & Rojas, 2018).

La rotación del personal con talento afecta significativamente a las organizaciones no solo por los gastos monetarios (nuevos procesos de captación, selección, reemplazos, capacitaciones), sino debido a que se retira el activo humano esencial de toda organización, es decir los activos de capital intelectual (Santillán, 2017). En esa línea, de acuerdo con Beccaria & Maurizio (2020) las rotaciones del personal generan perjuicios sobre la trayectoria profesional del colaborador, esto en principio debido a que los cambios de puestos pueden afectar que el trabajador no se adapte socialmente con sus compañeros, desmejorando el aspecto social que le brinde seguridad, asimismo otro punto es que, las constantes interrupciones en los cambios impide al trabajadores acumular competencias particulares en un puesto de trabajo para aumentar su valor en dichas funciones. Finalmente, las pérdidas involuntarias de los empleos reducen las posibilidades de estos de hallar con facilidad otros trabajos, e incluso que sostenga un mismo ingreso económico. Este panorama como se decía afecta la adquisición de competencias, conllevando a efectos negativos para los colaboradores e incluso para las sociedades como grupo. Cabe añadir que la rotación influye en la productividad y afecta la

seguridad de los puestos laborales, donde dichos aspectos pertenecen justamente a los procesos de reclutamiento y capacitaciones para nuevos aspirantes al puesto (Nolazco & Rodríguez, 2020).

Por ello, la gerencia debe buscar la congruencia entre los valores y objetivos del individuo con los de la compañía para evitar los índices de rotación, incluso las empresas tienen que tomar en consideración cuán importante son rediseñar adecuadamente los procesos como promociones, el nivel salarial de acuerdo a los puestos, las condiciones laborales y como se desarrollan las labores con el objeto de aminorar el índice de rotación (Sithole & Pwaka, 2019). También para frenar este problema de la rotación se debe de generar retribuciones que sean importantes y acordes al mercado laboral que generen satisfacción en los colaboradores, lo cual, si se logra, se reducirían los costos investigados en la contratación de nuevos colaboradores (Andrade, 2010 citado en Guillén et al., 2018).

2.2.2.4 Factores de la rotación de personal. Las rotaciones, están exentas de ser una causa en sí, por el contrario, viene siendo un efecto, producto de causales externas e internas en la empresa. Por mencionar entre factores externos se consideraría el aspecto de ofertas laborales junto a las demandas que se aprecian en el mercado, el contexto situacional económico de una nación, el índice de oportunidad laboral, etc., mientras que con factores internos se puede mencionar a los déficits que se encuentran en los procesos de selección, los modelos administrativos que maneja la empresa, la política salarial, el tipo de servicio que brinda, el modelo de desarrollo profesional, el perfil de puesto y evaluación del cargo, el estado del clima de trabajo, las relaciones de colegas y jefes, el ambiente físico, el entorno laboral a nivel de su cultura como del aspecto social de la institución. Por ello las organizaciones tienen el deber de indagar sobre aquellos factores que se encuentran asociadas a los índices de rotación en su entorno laboral, a fin de corregirlas a través de gestiones y propuestas definidas que aminoren las tasas de rotación (López, et al. 2011 citados en Álvarez, 2020).

Asimismo, distintas investigaciones señalan que aquellas empresas que tienen una rotación menor al 5% en el sector financiero e industrial, identificaron que el aspecto remunerativo implicó ser el elemento causal por la cual el trabajador tiende a optar por irse de la empresa. Como segundo factor se identificó que los colaboradores consideran que la organización no brinda el debido crecimiento profesional que se espera, finalmente un tercer aspecto es la falta de capacitaciones y actualizaciones para aprender sobre las actividades que desempeñan (El Economista, 2018). De acuerdo con el Modelo Desdoblarte de Rotación existen 4 factores distintos para que el personal de trabajo tienda a cambiarse de empresa como es la falta de satisfacción; mejores oportunidades; el seguimiento de planes establecidos; o ausencia de algún plan. Por lo que de acuerdo a alguno de estos factores generarán un impacto en el trabajador, ya sea esperado no asociados al trabajo (Allen, 2008 citado en Aranibar et al., 2018).

Ausencia de satisfacción, implica ser un causal común de las rotaciones, vinculadas a actitudes que en definitiva conlleva a que el trabajador se retire de la organización; asimismo mejores

oportunidades se dan al momento en que el colaborador tiene una opción más atractiva de trabajo indistintamente de si existe o no satisfacción en dicho puesto laboral. Por otro lado, el aspecto del seguimiento de planes establecidos está basado en los casos en que el colaborador prevé su salud previamente planificada ya sea temporal o definitiva como el caso de mujeres gestantes. Finalmente, el aspecto donde no se sigue un plan, la rotación aquí se da como una respuesta impulsiva, producto de los impactos negativos e inesperados en la organización (Aranibar et al., 2018).

Cabe señalar que indistintamente de los causales generadores de los índices de rotación, sí o sí hay un presupuesto no planificado que tendrá que asumir la empresa, lo cual afecta el área o departamento que ocupaba el trabajador (Álvarez, 2020), de tal manera que es relevante por parte del empleador tomar consciencia que los trabajadores que se van de la empresa por causales externos, posiblemente se dan a ofrecimientos de trabajo con mayores oportunidades profesionales. Mientras que, por causales internos, se da debido a déficit de las relaciones de trabajo, baja productividad, reestructuraciones a nivel de la empresa. De ahí que es vital reconocer las diferencias del punto de origen de la rotación, a fin de implementar estrategias que atenúen estos problemas (Chiavenato, 2009).

2.2.1.5 La motivación como elemento de la rotación de personal. El nivel de motivación en el personal se manifiesta mediante el nivel de esfuerzo junto al logro de objetivos, lo cual tiende a fortalecerla identificación hacia la empresa y fomentar un compromiso sólido tanto a nivel de colegas como del contexto laboral (Alvino et al., 2017). Contrariamente, la alta rotación laboral se relaciona con la falta de motivación, el malestar y la insatisfacción en el trabajo, influenciados por diversos factores que a menudo están asociados a una gestión deficiente del departamento del Talento Humano, aunque también se debe considerar el papel de la dirección y otros departamentos. Por ello, para comprender a la motivación en el entorno laboral y como afecta a la rotación, se ha considerado entender la motivación desde la perspectiva de Pérez para quien la motivación se define como, “una fuerza la cual conduce a realizar acciones, en base al logro de ciertos objetivos que conlleven a resultados específicos que responden al motivo que tiene la persona, y que se relaciona fuertemente con los propios valores” (Pérez, 1993 citado en Jurado & Gratacós, 2013). Dicho autor también hace alusión a las conocidas motivación intrínseca y extrínseca. Sin embargo, agrega una tercera, denominada motivación trascendente.

Respecto a la motivación extrínseca, esta implica un grado de energía que genera un impulso en un individuo con el objeto de realizar ciertas acciones cuyo motivo se sostiene una recompensa o evitación de un castigo, relacionada con las acciones a realizar, esencialmente a la respuesta que la acción provocará desde el exterior (Pérez, 1997 citado en García, 2004). Esta forma de motivación incluye elementos, por ejemplo, el sueldo, los reconocimientos, la política organizacional, etc. (Pérez, 2002 citado en Prieto, 2013). Por otro lado, la motivación intrínseca alude a un grado de energía que

conlleva a un individuo a desarrollar ciertas acciones o labores, sostenido por un grado de gratificación el cual espera obtener al ser el agente o ejecutor de esa acción (Pérez, 1997 citado en García, 2004). El resultado de ciertas acciones que motivan se da debido a que la persona siente gusto por realizar tales acciones o tiene el grado de gratificación se vínculo con aprender aspectos particulares, obteniendo esa gratificación durante la repetición de ciertas acciones (Jurado & Gratacós, 2013).

En cuanto a la motivación trascendente, se refiere a aquella energía que le mueve a realizar cierto comportamiento justificado por la utiliza o consecuencia que tiene esa acción en referencia a otros individuos (Pérez, 1997 citado en García, 2004). Es decir, la persona busca contribuir al bienestar de otros de manera indirecta y mantiene relación sutil como aspecto como el principio a nivel ético y social (Ugarte & Naval, 2010; Silva, 2010 citados en Geraldo et al., 2020). Ejemplos de esto podrían implicarían el aspecto solidario, un sentido de pertenencia a un grupo, el aspecto de lealtad, y que para otras personas pueden llevar a priorizar los intereses del otro sobre los propios (Pérez, 2002 citado en Prieto, 2013).

La propuesta antropológica de Pérez se centra en responder al propósito de la acción humana, considerando su impacto tanto en el individuo como en los demás. En este contexto, la necesidad de abordar las motivaciones de la persona se puede categorizar en aspectos materiales (motivaciones extrínsecas), cognitivas (motivaciones intrínsecas) y afectivas (motivaciones trascendentes). Estas últimas son fundamentales para comprender en profundidad el modelo de Pérez sobre la motivación (Jurado & Gratacós, 2013). Este mismo autor destaca que el ser humano busca lograr simultáneamente estos tres tipos de motivaciones, siendo las motivaciones intrínsecas, la satisfacción relacionada con el aprendizaje operativo, es decir, "lo que se hace", mientras que las trascendentes ofrecen gratificación vinculada al "para qué se hace": en otras palabras, implica un acto de servicio para una tercera (Jurado & Gratacós, 2013).

Considerando la dinámica de la acción a lo largo del tiempo, surgen conflictos entre diferentes tipos de motivos. La configuración del nivel de motivación del personal, según Pérez (1991 citado en Jurado & Gratacós, 2013), depende de qué motivo prevalezca en sus decisiones. Si posee motivaciones trascendentes (el efecto del actuar en otros) no son valorados en las decisiones, el trato real que se otorga se convierte en una forma de gratificación propio de motivos a nivel extrínseco como intrínseco, adoptando un enfoque utilitarista y no ético hacia los demás. Este tipo de trato obstaculiza la confianza interpersonal y deja una huella en el individuo, insensibilizándolo para el amor y la satisfacción de las necesidades genuinas de los demás (Jurado & Gratacós, 2013).

Para profundizar en lo mencionado, es esencial destacar que las teorías cognitivas no pueden dar una explicación al aprendizaje negativo, que se refiere a aprendizajes los cuales facilitan la obtención de ciertos resultados, incluso cuando dicho objetivo se logra, ello ge implica la destrucción de las condiciones necesarias para seguir alcanzándolos (Pérez López, 1991, citado en Jurado &

Gratacós, 2013). Este fenómeno indica que puede existir una fuerte motivación desde una perspectiva intrínseca mientras, que, en una circunstancia paralela, se está socavando la confianza con la persona que posibilita dicho aprendizaje, tratándola meramente como un medio (relación utilitarista), e n otras palabras, sin considerar el bienestar de los demás. Al incorporar este nivel de valor como una fuerza impulsora de la acción, Pérez López modela cómo la energía afectiva constituye un fuerte estímulo para la acción, atravesando primero por la racionalidad y la voluntad (Jurado & Gratacós, 2013). Al considerar los motivos trascendentes al actuar, el nivel de motivación requerida es más elevado: se debe tener la capacidad para detener el impulso para llevar a cabo acciones con mayor nivel de atracción, anticipando las consecuencias de la acción en terceros, y seleccionar el plan de acción que siempre tenga en cuenta a estas personas como seres libres (Jurado & Gratacós, 2013).

En el contexto organizacional, elevado nivel de rotación del personal suele estar vinculada a una carencia motivacional por realizar sus tareas. Cabe decir que las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes emerge, como un elemento crucial a fin de contrarrestar este fenómeno. La motivación extrínseca, a menudo, se desencadena de manera inesperada y desorganizada cuando los empleados reciben ofertas de otras organizaciones que prometen mejores oportunidades y beneficios. En contraste, la motivación intrínseca se nutre a través de ascensos internos y la generación de una automotivación en áreas donde los colaboradores son más competentes. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también revela habilidades que, en el futuro, serán recompensadas tanto para el colaborador como para la organización al lograr los objetivos establecidos. La gestión efectiva de estas formas de motivación puede contribuir significativamente a poder retener al personal talentoso junto al logro de objetivos organizacionales (Alvarado, 2017). La perspectiva contemporánea muestra que los trabajadores buscan más allá de la compensación monetaria y se orientan hacia formas alternativas de retribución, como el salario emocional. Este último engloba aspectos como el reconocimiento, desarrollo profesional, desafíos, entre otros, que impactan positivamente en la motivación de las personas (Arias, et al., 2008 citado en Cifuentes, 2017). Sin embargo, López destaca que más importante es que el trabajar tenga un sentido mayor a la recompensa extrínseca o intrínseca, y vea el sentido de aporte del para que esta, haciendo lo que hace y que sentido le brinda ello, atribuir las a la motivación trascendental, por la cual el trabajador tenga un sentido de conducción basado en el compromiso por la organización, lealtad hacia la empresa, hacia sus compañeros, etc., basado en el punto de vista ético, de tal manera que al desarrollo de este nivel motivacional trascendente, que va de la mano con el logro de las otras dos motivaciones, se esperaría que el trabajador difícilmente se retire de la empresa, si es que fuera que a la misma ya no le da sentido su participación.

Por ello se puede decir que la rotación de personal se encuentra ligada en definitiva a la ausencia de gestiones que reconozcan los factores motivacionales del personal en consideración al

valor otorgado al trabajador, la carga de actividades, las capacitaciones, junto al desarrollo personal, volviéndose elementos que desmotivan al trabajador afectando seriamente el compromiso entre el colaborador y la organización, conllevando a grandes riesgos a que el personal se retire de las empresas (Miranda, 2020). Aunado a ello, Quiñones (2019) considera que individualmente el personal es distinto, debido a sus diversos niveles de capacidades, de conocimientos, incluso del tipo de necesidades, expectativas y las distintas funciones desarrolladas por la organización, y es en ese sentido indispensable reconocer las distintas fuentes de necesidades, motivaciones y expectativas que tiene cada uno de los trabajadores hacia el objeto de rediseñar planes de retención acordes a los talentos, disminuyendo la rotación. Se debe también enfocar en mejorar la lealtad, el compromiso y la moral del trabajador a fin de atenuar el impacto de la reingeniería y la reducción de personal, pero lo que lo más importante es crear grupos diversos entre los profesionales más capacitados y talentosos en la interna de la empresa (Ali & Mehreen, 2019).

2.2.2.6 Tipos de rotación de personal. Las movilizaciones que se dan de manera externa como interna en el personal desde la perspectiva empresarial, dan a conocer a la rotación de personal, la misma que se da por algún tipo de conveniencia o necesidad de la organización o de forma voluntaria del talento humano, el cual genera gastos que afectan la economía fuertemente al sector empresarial (Álvarez, 2020).

Al respecto se dice que las rotaciones de los trabajadores están generadas en base a dos factores. El número uno, está sujeto a los acontecimientos internos que se dan en la organización, mientras que, como segundo factor, este sucede por eventos externos a la organización pero que de alguna manera impactan en la organización. La rotación interna por tanto obedece a los cambios de puestos que experimentan los trabajadores en distintos periodos o lapsos de tiempo (Lacalle, et al., 2012), al momento en que existen vacantes o cuando se crean nuevos puestos de trabajo debido a las necesidades que pasa la organización, o también en momentos en que se separa a uno o más trabajadores que se considera conveniente por la organización, producto posiblemente por la detección de insatisfacción, bajo nivel motivacional de las personas, ocasionando vacantes que deben cubrirse. Respecto a la rotación externa, se asocia a ofertas laborales de la competencia, la cual es más significativa en el trabajador, separándose de la organización, además otro aspecto es una salida por voluntad propia del trabajador ya sea por aspectos económicos o de otro tipo de incentivos u oportunidades de desarrollo profesional (Álvarez, 2020).

En la investigación se ha considerado asumir a Reyes (2007) el cual también ha sido tomado en cuenta por autores como Espinoza (2013), Ramírez & Villena (2020) entre otros, para dar a comprender dos tipos dimensionales de rotación:

Rotación interna: alude al número de trabajadores los cuales llegan a trasladarse de puestos (manteniéndose en la organización), correspondientes a la totalidad de trabajadores que conforman

un área o departamento (Reyes, 2007), de tal manera que este tipo de rotación se considera como una gestión que pudiera generar (si es manejado adecuadamente), el desarrollo y la promoción del personal, que incluso motive a estos, logrando eficacia debido a que va adquiriendo nuevas competencias en su paso por distintos puestos (Ramírez & Villena, 2020). Asimismo, entre sus indicadores se resaltan: i) las transferencias, que se refiere a variaciones de puestos que mantienen un mismo nivel jerárquico como también salarial. Cabe decir que en el caso que la variación de puestos, se deba por un aumento salarial o diferencia en el nivel jerárquico siendo que dicha transferencia se consideraría como un ascenso; ii) los ascensos, se aprecian como la variación de puesto de los colaboradores en relación a asumir puestos de mayor jerarquía o con un mejor índice salarial, considerando la coherencia con lo debido, y la organización así lo considere; iii) las promociones, hace alusión al momento en que el colaborador se le asigna un nuevo puesto laboral como un cargo de confianza, el mismo que no pudiera por otros trabajadores requerirse, cuyas bases de promoción demuestran objetividad (Reyes, 2007; Espinoza, 2013; Villena & Ramírez, 2019).

Rotación externa: se relaciona con la cantidad de colaboradores que están saliendo o incluso regresan a la empresa, comparando con el total de colaboradores que hay en la organización, por áreas o departamentos de trabajo (Reyes, 2007), considerando que esto se puede dar como eventos como cuando muere el trabajador, incapacidades permanentes, el despido inmediato, la renuncia, déficit de los procesos de selección, problemas en la familia. Entre sus indicadores aluden a: i) dimisión al cargo, misma que está sustentada en las decisiones que asumen los colaboradores de forma voluntaria a su puesto, ii) despidos, en circunstancias que existen causas razonables que justifican cancelar el contrato del colaborador, o cuando la compañía considera que es oportuno separar al colaborador, a pesar del trabajo que cuesta sustituirle, iii) inadecuados procesos de selección, plasmada en situaciones donde este proceso fue realizado de forma errónea, lo que genera descontentos en el personal y por ende con la organización, asumiendo inmediatamente la rotación, iv) inestabilidad familiar, ocasionalmente no se puede identificar las causas que generan descontento en las personas respecto a sus puestos laborales, sino que algunas veces por dificultades propias se cambian de lugar (Reyes, 2007; Espinoza, 2013; Villena & Ramírez, 2019).

En otra propuesta se ha considerado también otras formas en que se rota al personal: La primera es mediante rotaciones voluntarias, en circunstancias que el colaborador da por finalizada su vigencia con la organización; en un segundo momento implica una rotación voluntaria irrevocable, siendo decisiones imprescindibles para el colaborador, las cuales escapan del control de su empleador; finalmente existiría una rotación involuntaria, en situaciones en la cual la gerencia tiende a asumir decisiones a fin de renovar el contrato al personal o finiquitar la estancia del trabajador debido a circunstancias de tipo económico o de problemas relacionales entre el colaborador y la empresa (Taylor, 1999 citado en Espinoza et al., 2021).

2.2.2.7 Modelos teóricos de la rotación de personal

2.2.2.7.1 Modelo teórico de Mobley (1977). Mobley (1977 citado en Hernández et al., 2013) fue un investigador que se enfocó en brindar explicaciones de cuando un colaborador posee satisfacción, del como aprecia en entorno de trabajo y como las características personales influyen en dicha perspectiva. Lo definió como los retiros que se dan de manera involuntaria como también involuntaria en el personal de trabajo de una compañía de quien le otorga una remuneración económica (Mobley, citado en Hernández et al., 2021). En dicho concepto no está concebido los cambios internos de un trabajador a otro puesto de la misma empresa, haciendo hincapié en aquel retiro que se hace de manera involuntaria o voluntaria, por la que las separaciones voluntarias se dan por parte del colaborador, mientras que el otro retiro esta de la mano por parte de la organizacional (Hernández et al., 2013). Este modelo se fundamenta sobre dos aspectos: la primera alude a componentes relacionados a la actitud laboral frente a la rotación; es decir las actitudes laborales se asocian a las posibles intenciones de renuncias, mientras que, de forma indirecta, con la renuncia propiamente dicha, considerando que los procesos intermediarios forman parte de las secuencias causales que corresponden desde la satisfacción laboral hasta la renuncia. Asimismo, la intención de indagar en empleos junto con la renuncia implica valoraciones y comparaciones que la persona hace de su labor en relación a otras opciones laborales (Littlewood, 2006).

Otro modelo desarrollado por Mobley, et al. (1979, citado en Littlewood, 2006) está basado en la identificación de componentes que conllevan a la rotación. En contraste con el primer modelo, aquí se consideran componentes tanto asociadas al trabajo como aquellas que no tienen relación al trabajo, y que pudieran influenciar al momento de renunciar al puesto. De ese modo se puede señalar que desde aquí se asumen causales más amplias, por señalar que, al momento de buscar otros trabajos junto con la posibilidad de renunciar, estas están influenciadas comparando el grado de satisfacción que ofrece el puesto laboral en que se encuentra actualmente, sumado a nivel desarrollo profesional que se espera y como de alguna manera se beneficia la familia. Por ende, los efectos negativos de las rotaciones laborales, al sostenimiento de esta propuesta teórica implica: generación de gastos no previstos, bajo nivel de productividad, problemas en las interacciones con los compañeros, junto al déficit de comunicación con los mismos, indiferencia de estrategias de monitoreo, bajo nivel moral. Por el contrario, los efectos positivos implican: el movimiento de colaboradores que tenían problemas en su rendimiento laboral, flexibilidad de los modelos, promoción y conocimiento, innovación, descenso de las problemáticas en el entorno de trabajo (Hernández et al., 2013).

Además, este modelo considera que, el gasto de las rotaciones de puestos laborales, pudieran estar bajos o altos. Considerando que cuando estos implican estar altos, los trabajadores reevaluarán el puesto que tienen actualmente, incidiendo sobre sus posibles decisiones de salirse de la empresa y/o asumiendo otras formas de comportamiento de un posible abandono, representadas en ausentismos, retraso, entre otras. De tal manera que, si en sus pensamientos de cambio, halla opciones alternas de costos no prohibitivos, indagará fehacientemente por opciones concretas, por el

cual evaluará y comparará su puesto laboral reciente con otras opciones analizadas. Al final, de no hallar una opción convincente, reconsiderará su actual postura laboral, siguiendo en otras indagaciones o se orientará por otras maneras indirectas de abandono. Por el contrario, cuando las comparaciones se consideran ideales por otras con una mejor opción, inmediatamente tendrá la intención de retirarse de su puesto actual. En definitiva, esta propuesta es interesante dado que se comprenden distintos factores personales de acuerdo a una serie de fases que analiza una persona para asumir una postura respecto a la rotación que podría darse por su decisión (Hernández et al., 2013).

2.2.2.7.2 Modelo teórico de Price (1977). Price (1977) destaca que los índices rotativos de puestos de trabajo se deben a un nivel positivo de las actitudes que guarda el colaborador respecto de la empresa a la que pertenece. En la que el aporte que implica la rotación estará de la mano por componentes como, el nivel de comunicación, los salarios, las relaciones de trabajo, siendo aspectos fundamentales para promover el grado de satisfacción, el cual es un constructo influyente al tomar alguna decisión de todo colaborador a fin de irse o mantenerse en una organización (Hernández et al., 2021). En otras palabras, las rotaciones de las personas es un resultado de los balances comparativos realizadas entre el grado de satisfacción en contraste con la falta de satisfacción entre los componentes mencionados (Littlewood, 2006).

Cabe indicar que los salarios, son el elemento importante al darse ciertos requisitos, como, por ejemplo, cuán importante es el valor que le asigna el colaborador al pago, así como cuan alto percibe que es el pago. Como un segundo aspecto, hace alusión a como se relaciona con los compañeros de trabajo y cuanta afinidad tienen entre sí. Otro aspecto destacable está asociada al nivel y calidad de comunicación durante la transferencia de informaciones que fluctúan entre los trabajadores. Un último elemento se refiere a la centralización el cual tiene que ver con cómo se distribuye el poder en la interna de una compañía. Implicando que el grado de rotaciones en toda empresa será baja si los pagos, las relaciones de los grupos y la comunicación son componentes adecuados y eficientes, por el contrario, cuando se percibe que el poder es altamente manejado por un aspecto de centralización, ello conllevará hacia altos niveles de rotación (Price, 1975 citado en Aranibar et al., 2018).

Además, esta propuesta se basa en dos componentes que se consideran influyentes, como el caso del grado de satisfacción que genera el puesto y las oportunidades percibidas en el mismo. En esa línea, los autores asumen que la relación entre estos dos componentes, se comparan en cómo se dan en otras organizaciones. Asimismo, las renuncias de forma voluntaria tienden a darse en mayor medida cuando existe insatisfacción, pero existen adecuadas oportunidades de trabajo. Incluso, esta propuesta resalta el hecho de que, existiría menores probabilidades de renuncias cuando son escasas las oportunidades de trabajo (Price & Mueller, 1981 citados en Littlewood, 2006).

Capítulo 3 Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

El estudio asumió un enfoque que cuantitativo, perteneciente al análisis de investigación que estudian problemáticas donde se pretende estimar parámetros tomando en cuenta técnicas estadísticas sobre la información de variables específicas a fin de explicar, analizar y profundizar en un tema particular para establecer patrones de comportamiento (Martínez, 2018).

De nivel básico, investigación orientada en la indagación de problemas importantes donde solo se busca aporte a nivel teórico del conocimiento sobre una problemática, en ausencia de llevar a la práctica dicha indagación de datos (Millones et al., 2016)

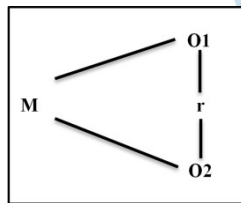
De tipo descriptivo - correlacional, siendo un estudio que detalla los atributos y particularidades de un conjunto de personas respecto a variables teóricas por las cuales se analiza en detalles (Baena, 2017). Asimismo, es correlacional, el cual se refiere al estudio que está sujeto al análisis de asociaciones que pudieran darse entre constructos de estudio (Maldonado, 2018).

3.2 Diseño de investigación

Como el diseño este fue no experimental el cual tiende a conocerse por la falta de manipulación por parte del investigador sobre los constructos investigados (Martínez, 2018). Además, por su alcance temporal, fue transversal, el mismo que se refiere a estudios que recogen información con la muestra de estudio en un momento particular sin seguimientos posteriores (Hernández et al., 2014). La simbolización del diseño se detalla a continuación:

Figura 1

Esquema de tipo de investigación



Dónde:

O₁: Estrategias de retención

O₂: Rotación de personal

r: Relación

M: Muestra: Colaboradores de una empresa microfinanciera

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.2 Población

Como población, está abocada a la consideración de grupos de personas ubicadas en un espacio particular y que mantienen ciertos atributos compartidos (Martínez, 2018). En ese sentido la empresa de estudio fue una microfinanciera que se conforma de 73 colaboradores en Piura.

Tabla 1*Distribución de la población de trabajadores de una empresa microfinanciera*

Área	Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	Gerente General	1	1.6%
	Gerente Financiero	1	1.6%
	Supervisor Administrativo	1	1.6%
	Supervisor Operativo	1	1.6%
Oficina	Jefe de Oficina	6	9.7%
	Asistente Administrativo	6	9.7%
	Auxiliar Administrativo	1	1.6%
	Promotor de Créditos y Cobranzas	45	72.6%
	Total de trabajadores	62	100%

Nota: Elaboración propia**3.3.2 Muestra**

La muestra como concepto, implica una porción significativa representativa a una población (Maldonado, 2018). En ese sentido la empresa de estudio es una microfinanciera que se conforma de 58 colaboradores.

Tabla 2*Distribución de la muestra de trabajadores de una empresa microfinanciera*

Área	Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Oficina	Jefe de Oficina	6	10.3%
	Asistente Administrativo	6	10.3%
	Auxiliar Administrativo	1	1.7%
	Promotor de Créditos y Cobranzas	45	77.6%
	Total de trabajadores	58	100%

Nota: Elaboración propia**3.3.3 Muestreo**

Asimismo, como muestreo se comprende a un proceso que estima como se obtendrá la muestra o como se calculará la misma, asegurando la fiabilidad en el estudio (Martínez, 2018). En esa línea, para efectos de la investigación el muestreo asumido fue no probabilístico, que se refiere a la obtención de una porción muestral independientemente del uso de probabilidades (Maldonado, 2018). Y siendo por conveniencia al estudio, cuya representación de muestra esta segmentada por una

serie de criterios específicos que propone el investigador como aspectos esenciales que se deben de cumplir (Martínez, 2018).

3.4 Instrumentos

Técnica: Implico la encuesta, referida al procedimiento que recabar informaciones respecto a un grupo de ítems redactados específicamente sobre variables de estudio específico (Martínez, 2018).

Instrumentos: El cuestionario como instrumento, se refiere a los ítems conformados en grupos con un orden específico que detallan aspectos de variables teóricas que pretenden medirse (Bernal, 2016).

En tal sentido, respecto al primer constructo llegó a utilizarse el Cuestionario de retención de personal, mismo que tiene el fin de medir componentes relacionados a la retención de personal en trabajadores en general de sector público o privado. El cuestionario posee 34 ítems y dividido en 4 componentes, Clima de apreciación y estimulación personal (19 ítems), Actitud de aprendizaje (9 ítems), Presión laboral (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).

Tabla 3

Dimensiones e indicadores del Cuestionario de retención de personal

Dimensión	Indicadores	Ítems
Clima de apreciación y estimulación personal	Capacitación y especialización	
	Recepción de opiniones	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,
	Desarrollo de intereses	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
	Incentivación y estimulación	18, 19
Actitud de aprendizaje	Resolución de problemas.	
	Oportunidad de aprendizaje	
	Iniciativa en aprender	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
	Aprendizaje constante	27, 28
Presión laboral	Iniciativa propia.	
	Tensión en el trabajo	
Habilidades de liderazgo	Estrés y depresión.	29, 30, 31
	Toma de liderazgo	
	Dirección de equipos.	32, 33, 34

Nota: Elaboración propia a partir del Cuestionario de retención de personal

Con relación al constructo dos sobre rotación, se utilizó el Cuestionario de rotación de personal, propuesto por Villena & Ramírez (2019), con respaldo de la Universidad César Vallejo, teniendo el objeto de estimar la percepción sobre la rotación en los trabajados. Cabe señalar que dicho

instrumento se constituye en 14 reactivos y 2 componentes, Rotación interna (6 ítems), Rotación externa (8 ítems), la cual tiene una escala ordinal, tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Tabla 4

Dimensiones e indicadores del Cuestionario de rotación de personal

Dimensión	Indicadores	Ítems
Rotación interna	La transferencia	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Los ascensos	
	Las promociones	
Rotación externa	Renuncia	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
	Despido	
	Mala selección	
	Inestabilidad familiar	

Nota: Elaboración propia a partir del Cuestionario de rotación de personal

Validez y confiabilidad

Con relación al Cuestionario de retención de personal, este fue validado por el estudio de Musso & Salgado (2012) donde mediante el análisis factorial exploratorio (AFE) determinó que tanto el valor de KMO = 0.858 como la prueba de Esfericidad de Bartlett fueron significativas = 0.001, para el primer AFE. Mientras que en un segundo AFE la prueba de KMO fue 0.89, y la prueba de Esfericidad de Bartlett fue significativa también $p=0.001$. El AFE llegó a determinar y distribuirse en 4 componentes factoriales, corroborado por el método de extracción, explicando un 31.8% varianza total, considerando cuatro factores: Factor 1 de Clima de apreciación y estimulación personal; Factor II de Actitud de aprendizaje; Factor de Presión laboral y Factor IV sobre Habilidades de liderazgo. Por otro lado, la confiabilidad de este instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach fue en Factor I: $\alpha=0.915$; Factor II: $\alpha=.758$; Factor III: $\alpha=.791$ y Factor IV: $\alpha=.699$.

Con relación al Cuestionario de rotación de personal este fue validado en Villena & Ramírez (2019), los cuales llevaron a cabo el análisis de la validez de contenido por el juicio de tres expertos en consideración a Vela, Martell y Arévalo las cuales son docentes especialistas en investigación de la Universidad nacional de San Martín. Mientras tanto el índice de fiabilidad obtenido por la prueba Alfa de Cronbach, con un coeficiente igual a ,72; lo cual determinó que el cuestionario posee adecuada confiabilidad.

3.5 Técnica de análisis de datos

En la investigación fue necesario considerar a la estadística descriptiva, para poder detallar los resultados de frecuencias porcentuales que se presentan en tablas y gráficos de lectura simple (Bernal,

2016). Así mismo para comprobar los objetivos fue necesario el uso de la estadística inferencial, siendo ideal para estimar el grado de posible asociación e influencia entre constructos teóricos (Martínez, 2018). Cabe precisar que, para la elección de la prueba inferencial, previamente se llegó a cabo el análisis de la determinación de cómo se distribuyeron la información de los cuestionarios cuyo coeficiente de la prueba de Shapiro Wilk, determinó utilizar la prueba Rho de Spearman, asumiendo todo este proceso el programa SPSS v. 26 y Excel 2020.



Capítulo 4 Análisis de resultados

4.1 Análisis descriptivo

4.1.1 Análisis descriptivo de las dimensiones de las estrategias de retención

Tabla 5

Análisis descriptivo de la dimensión clima de apreciación y estimulación personal

Indicadores	Nunca		Casi nunca		Eventualmente		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oportunidades de desarrollar las fortalezas personales.	1	2.9%	3	8.8%	9	26.5%	9	26.5%	12	35.3%
Las ideas e intereses las considera el equipo ejecutivo.	1	2.9%	2	5.9%	15	44.1%	9	26.5%	7	20.6%
Apoyo motivacional de la empresa sobre los intereses laborales.	0	0.0%	4	11.8%	12	35.3%	5	14.7%	13	38.2%
Predisposición del personal ejecutivo para generar aprendizajes nuevos.	0	0.0%	1	2.9%	6	17.6%	11	32.4%	16	47.1%
Estimulación al personal para el logro de metas laborales.	1	2.9%	0	0.0%	7	20.6%	12	35.3%	14	41.2%
El área ejecutiva comprende los problemas laborales.	2	5.9%	7	20.6%	11	32.4%	10	29.4%	4	11.8%
El área ejecutiva se esfuerza en ser agradable con el personal.	2	5.9%	2	5.9%	12	35.3%	8	23.5%	10	29.4%
Oportunidad de capacitación en relación a los intereses del personal.	4	11.8%	2	5.9%	8	23.5%	11	32.4%	9	26.5%
Los ejecutivos se esfuerzan por conocer a su personal.	1	2.9%	3	8.8%	12	35.3%	7	20.6%	11	32.4%
Nivel de confianza de la empresa con su colaborar.	3	8.8%	3	8.8%	8	23.5%	6	17.6%	14	41.2%
Oportunidades para utilizar el talento personal y tomar iniciativa.	0	0.0%	2	5.9%	11	32.4%	8	23.5%	13	38.2%
Confianza en los procedimientos de la compañía frente a problemas.	1	2.9%	1	2.9%	9	26.5%	10	29.4%	13	38.2%

El trabajo estimula el desarrollo del personal.	0	0.0%	2	5.9%	10	29.4%	17	50.0%	5	14.7%
Los superiores aprecian las nuevas formas de hacer frente a problemas.	1	2.9%	0	0.0%	13	38.2%	12	35.3%	8	23.5%
Los procedimientos ante eventos son reforzados por la compañía.	0	0.0%	3	8.8%	12	35.3%	9	26.5%	10	29.4%
Las críticas frente a los reglamentos laborales son escuchadas.	1	2.9%	9	26.5%	14	41.2%	7	20.6%	3	8.8%
Expectativas de aprendizaje en la empresa.	0	0.0%	0	0.0%	14	41.2%	12	35.3%	8	23.5%
Las reformas implican ideas escuchadas e implementadas	2	5.9%	1	2.9%	17	50.0%	11	32.4%	3	8.8%
Interés de la empresa por las actividades extralaborales del personal.	7	20.6%	4	11.8%	14	41.2%	6	17.6%	3	8.8%

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 5, pudo apreciarse que siempre (35.3%) se aprecian oportunidades para desarrollarse como persona, no obstante, de forma eventual (44.1%) el equipo directivo toma en cuenta las ideas del personal, aunque siempre (38.2%) existe un apoyo de la empresa que motiva al trabajador, por lo que siempre se percibe (47.1%) predisposición de los ejecutivos por promover el aprendizaje novedoso, estimulando de esta manera siempre (41.2%) al logro de metas laborales. No obstante, eventualmente (32.4%) el personal ejecutivo comprende los problemas laborales, donde de forma eventual (35.3%) esta área ejecutiva se esfuerza por agradecer al personal. Aunque casi siempre (32.4%) las capacitaciones dadas se asocian al interés del personal. Siendo que eventualmente (35.3%) los ejecutivos tratan de conocer a los trabajadores.

Asimismo, se percibe siempre (41.2%) la confianza de la empresa con sus colaboradores, por ello este personal siempre (38.2%) tiene un espacio adecuado para asumir su labor con iniciativa, teniendo por esta razón siempre (38.2%) confianza en los procedimientos que utiliza la empresa ante problemas, además cabe señalar que casi siempre (50%) la labor desarrollada, estimula al personal. Aunque eventualmente (38.2%) los superiores consideran importante como el colaborador asume nuevas posturas frente a los problemas, de forma eventual (35.3%) los procesos tienden a reforzarse por la empresa. Por otro lado eventualmente (41.2%) la empresa acepta críticas del personal sobre los reglamentos laborales, además de manera eventual (42.2%) el personal tiene expectativas para aprender, también eventualmente (50%) las reformas provienen de escuchar al personal, donde

finalmente, de forma eventual (41.2%) los colaboradores perciben que la organización se interesa por las actividades extralaborales de estos.

Tabla 6

Análisis descriptivo de la dimensión actitud de aprendizaje

Indicadores	Casi nunca				Casi siempre				Siempre	
	Nunca		nunca		Eventualmente		siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Predisposición del personal hacia el aprendizaje.	0	0.0%	0	0.0%	2	5.9%	10	29.4%	22	64.7%
Iniciativa por poner a prueba nuevos conocimientos en el trabajo.	0	0.0%	0	0.0%	5	14.7%	11	32.4%	18	52.9%
Apreciación sobre los aprendizajes	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	23.5%	26	76.5%
Iniciativa a la realización de actividades laborales.	0	0.0%	0	0.0%	6	17.6%	11	32.4%	17	50.0%
Uso de la creatividad e inventiva.	0	0.0%	0	0.0%	2	5.9%	15	44.1%	17	50.0%
Capacidad de motivar a otros para un mejor desempeño.	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	13	38.2%	20	58.8%
Asumo tareas complejas y desafiantes.	0	0.0%	0	0.0%	3	8.8%	10	29.4%	21	61.8%
Pensamientos de acciones concretas y factibles en concordancia a la visión y metas personales.	0	0.0%	0	0.0%	7	20.6%	9	26.5%	18	52.9%
Reconocimiento de los puntos fuertes propios.	0	0.0%	0	0.0%	5	14.7%	11	32.4%	18	52.9%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 6 se aprecia que siempre (64.7%) existe predisposición del personal para el aprendizaje, donde se muestra (52.9%) iniciativa por poner a prueba los nuevos conocimientos en su labor, dado por que siempre (76.5%) aprecia aprender, demostrando el personal (50%) iniciativa para realizar sus labores diarias, mediante la aplicación (50%) de su creatividad e inventiva. También, el trabajador siempre (58.8%) motiva al compañero para mejorar el desempeño, considerando importante (61.8%) asumir laborales complejas y desafiantes, acompañadas siempre (52.9%) de pensamientos de acciones concretas y factibles en concordancia a la visión y metas personales, siendo además (52.9%) consciente de sus propias capacidades y puntos fuertes que posee.

Tabla 7*Análisis descriptivo de la dimensión presión laboral*

Indicadores	Casi				Casi					
	Nunca		nunca		Eventualmente		siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El personal se percibe bajo mucha presión.	0	0.0%	4	11.8%	10	29.4%	10	29.4%	10	29.4%
La presión laboral es muy alta en la empresa.	1	2.9%	4	11.8%	16	47.1%	6	17.6%	7	20.6%
El personal se tensa por el alta presión constante.	2	5.9%	8	23.5%	17	50.0%	2	5.9%	5	14.7%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 7 se aprecia opiniones divididas en la que existe personal que percibe que eventualmente (29.4%) se siente bajo presión, mientras que otro 29.4% considera que se siente bajo presión casi siempre y siempre, respectivamente. Aunado a ello, eventualmente (47.1%) la presión en la empresa es alta, por lo que de forma eventual (50%) el personal tiende a sentirse tenso, debido a esta presión laboral percibida.

Tabla 8*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades de liderazgo*

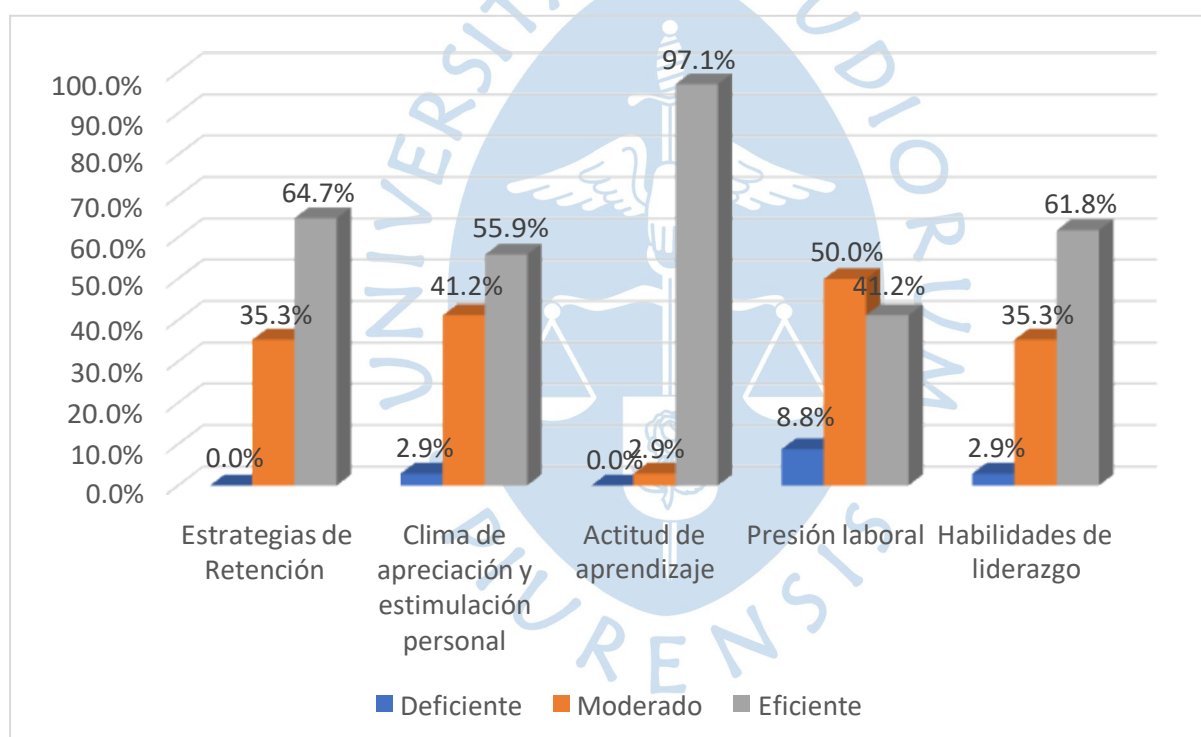
Indicadores	Casi				Casi					
	Nunca		nunca		Eventualmente		siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Asunción del liderazgo en el grupo de trabajo.	0	0.0%	0	0.0%	15	44.1%	15	44.1%	4	11.8%
Los colegas me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.	1	2.9%	4	11.8%	18	52.9%	8	23.5%	3	8.8%
Capacidad de asumir funciones ejecutivas.	1	2.9%	0	0.0%	6	17.6%	13	38.2%	14	41.2%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 8, pudo apreciarse que un 44.1% de encuestados de forma eventual y casi siempre respectivamente tienden a asumir el liderazgo en el trabajo de equipo, teniendo en cuenta que un 52.9% del personal, considera que sus compañeros le perciben como alguien con capacidades para asumir el liderazgo del grupo, asimismo, el 41.2% de los colaboradores siempre consideran que poseen las capacidades suficientes para asumir funciones ejecutivas.

Tabla 9*Análisis descriptivo de las estrategias de retención*

Variables / dimensiones	Deficiente		Moderado		Eficiente	
	F	%	F	%	F	%
Estrategias de Retención	0	0.0%	12	35.3%	22	64.7%
Clima de apreciación y estimulación personal	1	2.9%	14	41.2%	19	55.9%
Actitud de aprendizaje	0	0.0%	1	2.9%	33	97.1%
Presión laboral	3	8.8%	17	50.0%	14	41.2%
Habilidades de liderazgo	1	2.9%	12	35.3%	21	61.8%

Nota: Elaboración propia.**Figura 2***Análisis descriptivo de los niveles de estrategias de retención**Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 9 pudo apreciarse que el 97% de los colaboradores perciben la estrategia de actitud de aprendizaje como eficiente, lo cual sería porque generalmente el personal cuenta con estudios secundarios, es decir son jóvenes, ávidos de adquirir conocimientos, lo cual le brinda la empresa durante el proceso de inducción a través de capacitaciones sobre créditos y cobranzas, atención, captación, y fidelización de cliente, lo cual refuerza durante el año, a través de 2 a 3 capacitaciones de la SBS, y sobre atención y atracción de nuevos clientes, estas llevándose a cabo 2 veces al año, lo cual aprecia el colaborador y generaría una adhesión hacia la empresa según Pérez, seguido de ello,

podemos identificar que en la estrategia de habilidades de liderazgo el 61.8% de los encuestado la percibe como eficiente, ya que se les permite que tomen decisiones al momento de captar un nuevo cliente; asimismo cuando se les da la confianza de monitorear y liderar a sus nuevos compañeros en el proceso de inducción. Sobre la estrategia de clima de apreciación y estimulación personal se obtuvo que el 55.9% del personal encuestado percibe esta estrategia de forma eficiente; ya que el personal se siente estimulado en el logro de las metas y así conseguir escalar en la empresa; por otro lado, el 50% de los evaluados perciben la estrategia de presión laboral como moderada, quizás se deba a las políticas de 0 uso de celulares durante la jornada laboral, a la responsabilidad que tienen del manejo de efectivo durante la cobranza a los clientes, y al ambiente donde laboran, siendo cerrado y bastante custodiado. Y finalmente se concluyó en general que el 64.7% de los trabajadores consideró como eficiente las estrategias de retención que posee la empresa, es decir, que los métodos constantes y las políticas laborales que se plantean con el objeto de optimizar entornos de trabajo generan satisfacción en los colaboradores, y están en concordancia con las necesidades de la organización (Ghani et al., 2022).

4.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de la rotación de personal

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión rotación interna

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Cambios de puestos reiteradamente	19	55.9%	1	2.9%	8	23.5%	6	17.6%	0
La transferencia de personal implica evaluaciones	3	8.8%	3	8.8%	8	23.5%	10	29.4%	10	29.4%
Ascensos por el cumplimiento de objetivos organizacionales	1	2.9%	2	5.9%	9	26.5%	10	29.4%	12	35.3%
Ofrecimientos de ascenso laboral	13	38.2%	1	2.9%	9	26.5%	1	2.9%	10	29.4%
Las remuneraciones se han incrementado durante el tiempo laboral	13	38.2%	2	5.9%	10	29.4%	4	11.8%	5	14.7%
Se promueve el aumento de sueldo al cumplimiento de actividades	4	11.8%	3	8.8%	11	32.4%	8	23.5%	8	23.5%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 10 pudo apreciarse que el personal nunca (55.9%) ha considerado que la organización lo haya cambiar de puesta de forma reiterada, aunque cuando existe una trasferencia de personal casi siempre y siempre (29.4%) dicho proceso implica evaluaciones, además siempre (35.3%)

la empresa promueve ascensos al trabajador que logró los objetivos de la empresa, aunque, por otro lado, nunca (38.2%) los trabajadores han recibido ofertas de ascenso laboral, y tampoco (38.2%) en el tiempo que han estado en la organización, el sueldo se incrementó, no obstante, a veces (32.4%) la empresa aumenta el sueldo para aquello que cumplen con las actividades laborales.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión rotación externa

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El cumplimiento de las expectativas que brinda la empresa me hace seguir al frente	2	5.9%	1	2.9%	8	23.5%	10	29.4%	13	38.2%
La comunicación entre los trabajadores es vital para estar contentos en los sus puestos laborales	2	5.9%	0	0.0%	7	20.6%	14	41.2%	11	32.4%
La empresa asume medidas asertivas frente a quejas de los clientes	2	5.9%	4	11.8%	9	26.5%	8	23.5%	11	32.4%
La organización promueve el desarrollo laboral	2	5.9%	2	5.9%	10	29.4%	12	35.3%	8	23.5%
El ingreso a la organización implicó evaluaciones	3	8.8%	3	8.8%	7	20.6%	10	29.4%	11	32.4%
Solicitud de información por parte de la empresa previo al ingreso laboral	3	8.8%	1	2.9%	4	11.8%	4	11.8%	22	64.7%
Apoyo familiar en el desarrollo de las actividades de trabajo	1	2.9%	0	0.0%	5	14.7%	2	5.9%	26	76.5%
Manejo de las dificultades familiares frente al trabajo	0	0.0%	1	2.9%	2	5.9%	9	26.5%	22	64.7%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 11, el cumplimiento de expectativas que siempre (38.2%) brinda la empresa, hacen que el colaborador continúe en la organización, asimismo casi siempre (42.2%) el personal considera que la comunicación es fundamental para mantener contentos a los trabajadores. Inclusive, siempre (32.4%) la organización toma acciones asertivas ante las quejas de los clientes, y casi siempre (35.3%) la empresa promueve el desarrollo laboral, donde siempre al ingresar a la empresa se realizan evaluaciones, y se (64.7%) solicita información al personal ingresante, donde además siempre el colaborador ha sentido que el apoyo de la familia le ayuda a desarrollar sus actividades diarias, por lo

que siempre (64.7%) procura manejarse con cautela ante dificultades familiares para que no afecten sus labores.

Tabla 12

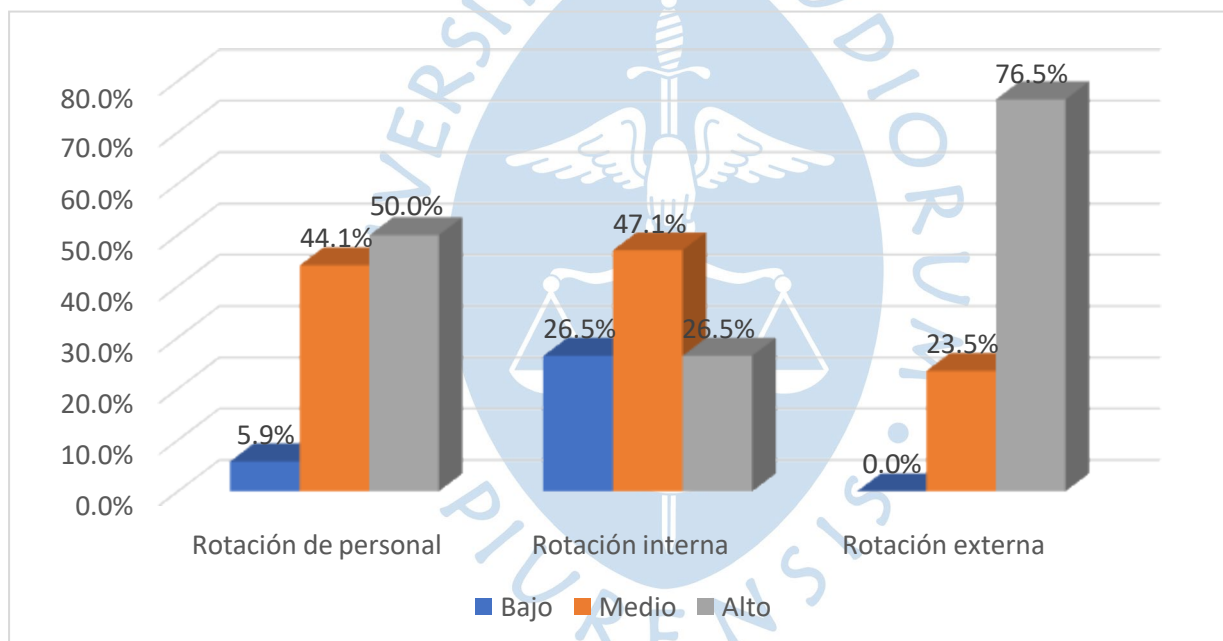
Análisis descriptivo de los niveles de rotación de personal

Variables / dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
Rotación de personal	2	5.9%	15	44.1%	17	50.0%
Rotación interna	9	26.5%	16	47.1%	9	26.5%
Rotación externa	0	0.0%	8	23.5%	26	76.5%

Nota: Elaboración propia.

Figura 3

Análisis descriptivo de los niveles de rotación de personal



Nota: Elaboración propia.

En la tabla 6 pudo apreciarse a un 76.5% de los colaboradores los cuales consideraron como alta la rotación externa y el 47.1 % de encuestados identificaron la rotación interna en un nivel medio. Concluyendo que el 50% de los colaboradores identifican que la rotación en general tiende a apreciarse en un nivel alto; según Pérez, la organización no tiene claramente alineada las perspectivas, motivos e intereses de los trabajadores con los propósitos de la empresa. En ese sentido, se está enfocando solo en los motivos extrínsecos (compensaciones) e intrínsecos de los colaboradores (aprendizaje) más no, en los motivos trascendentes, los cual permitiría su identificación con la empresa, si enfatizará en la utilidad y trascendencia de sus funciones para con sus clientes.

4.2 Análisis inferencial

Tabla 13

Resultado de la prueba de normalidad de las variables

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estrategias de Retención	0.963	34	0.306
Clima de apreciación y estimulación personal	0.934	34	0.041
Actitud de aprendizaje	0.907	34	0.007
Presión laboral	0.963	34	0.297
Habilidades de liderazgo	0.960	34	0.251
Rotación de personal	0.972	34	0.507
Rotación interna	0.976	34	0.645
Rotación externa	0.928	34	0.028

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 7, previo a asumir una prueba inferencial, se ha aplicado el análisis de distribución de datos, tomando en cuenta que el análisis menor a 50 personas correspondió aplicar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, donde el valor de significancia de los constructos estrategias de retención (sig.=.306) y rotación de personal (sig.=.507) no se ajustaron a la distribución simétrica, de tal manera que se decidió por el uso de la prueba Rho de Spearman.

Tabla 14

Correlación de las estrategias de retención en la rotación

Correlaciones			Rotación de personal
Rho de Spearman	Estrategias de retención	Coeficiente de correlación	,426*
		Sig. (bilateral)	0.01
		N	34

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

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 8, demostró un valor de Rho = ,426* en consideración a una relación moderada, sumado a una significancia (sig.) de 0.01 el cual fue igual a 0,01; de tal manera que dichos resultados conllevaron a asumir la existencia de influencia significativa en las variables de análisis.

Nos indica que los indicadores dubitativos que se perciben por parte del personal evaluado son aspectos lo que no son tan eficaces para promover las distintas motivaciones que conducen a la acción humana a realizar tareas específicas (según Pérez). Sobre todo, sí se quiere mantener un personal constante y comprometido con la organización, es posible analizar que algunas estrategias como el clima laboral y estimulación personal, capacidades de liderazgo y actitud para el aprendizaje, motiven al personal a quedarse en la empresa; generando un vínculo extrínseco que generaría interés para trabajar y vínculos intrínsecos, que genera la adhesión a la empresa; sin embargo, no se estaría tomando en cuenta el vínculo trascendente, que generará la identificación con la empresa, con importante de las funciones del trabajador y su impacto en los clientes y la sociedad, lo que repercutiría en el compromiso con la empresa.

Tabla 15

Correlación de las estrategias de retención sobre la rotación interna

Correlaciones			Rotación Interna
Rho de	Estrategias de retención	Coefficiente de correlación	0.163
Spearman		Sig. (bilateral)	0.356
		N	34

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 9, demostró un valor de Rho = .163 en consideración a una relación baja, sumado a una significancia (sig.) de 0.356 el cual fue superior a 0,05; de tal manera que dichos resultados conllevaron a asumir que, no existió influencia respecto a las variables analizadas.

Lo que nos indicaría que la rotación interna se considera como una gestión que pudiera generar el progreso integral y promoción de los trabajadores (si es manejado adecuadamente), el progreso integral, que incluso motive al personal logrando eficiencia puesto que va adquiriendo nuevas habilidades, estrategias, y competencias en su trayecto por diversos puestos (Ramírez & Villena, 2020); sin embargo en la empresa la rotación se realiza entre diferentes sedes pero en el mismo puesto laboral, con los mismos beneficios laborales, por lo cual podría ser la razón del porque las estrategias de retención de alguna manera no están influyendo sobre la rotación interna.

Tabla 16

Correlación de las estrategias de retención sobre la rotación externa

Correlaciones			Rotación externa
Rho de	Estrategias de retención	Coefficiente de correlación	,575**
Spearman		Sig. (bilateral)	0.000
		N	34

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

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 10, demostró un valor de Rho =,575** en consideración a una relación moderada, sumado a una significación (sig.) de 0.000 el cual fue inferior a 0,01; de tal manera que dichos resultados conllevaron a asumir la existencia de influencia entre las variables analizadas.

Las empresas no siempre son conscientes de la importancia de las estrategias de retención frente a la rotación externa de personal, sin darse cuenta que esta afecta significativamente a las organizaciones no solo por los gastos monetarios (nuevos procesos de captación, selección, reemplazos, capacitaciones), sino debido a que se retira el activo humano esencial de toda organización, es decir el activo intelectual, capital principal (Santillán, 2017), y más aún en esta empresa, donde se empieza a formar a personal que no tienen mayores conocimientos sobre créditos, atención al cliente, y todo ello lo adquiere laborando con nosotros y lo podría volcar en otras empresas del mismo rubro.

Discusión

Según los objetivos del estudio, el primer objetivo específico implicó identificar las estrategias de retención en los trabajadores de una entidad microfinanciera de la ciudad de Piura, 2020. Al respecto se halló que el 64.7% de los trabajadores consideró como eficiente las estrategias de retención que posee la organización, mientras que el 35.3% lo consideró en un nivel moderado. Además, entre las diversas estrategias de retención que perciben en la empresa como prevalente y que influyen en los colaboradores en orden de categorización eficiente fue la actitud de aprendizaje (97.1%), seguida de las habilidades de liderazgo (61.8%), clima de apreciación y estimulación personal; y la presión laboral (41.2%).

De acuerdo con el estudio de Baltodano (2016) este autor halló en trabajadores de una empresa a un 31% que señalaron que las estrategias de retención tuvieron un nivel intermedio de eficacia respecto a una tendencia media de rotación. El estudio de Meneses (2019) sobre las estrategias de atracción y retención que disminuyan el índice de rotación, determinó que es necesario un análisis profundo y sistemático para generar y promover ambientes laborales adecuados, que posibiliten desarrollar habilidades, destrezas y competencias; como también apuntalar el trabajo a fin de alcanzar los objetivos empresariales entre empleador – colaborador. Sumado a ello, el aporte de otros autores sostiene que captar y retener trabajadores talentosos es el mayor desafío para las empresas en el futuro previsible (KPMG, 2016), no obstante, la realidad demuestra que gran parte de las empresas desconocen los altos costos que invierten debido a la rotación de su personal (Marañón, 2014).

Al respecto, se puede decir que la retención como estrategia, son métodos constantes que se plantean con el fin de mejorar y optimizar entornos adecuados de trabajo que generan motivación en el día a día de los colaboradores, en base al desarrollo de las prácticas y políticas laborales, las cuales deben ser afines a las necesidades de la empresa (Ghani et al., 2022). Por ello resulta necesario promover estrategias de retención, que justamente conlleven a mantener dicho personal especialmente aquellos con mayores habilidades mediante las gestiones de programas del capital humano, las mismas que deben de fundamentarse en desarrollar potencialmente al personal, minimizando las dudas que estos tengan sobre aspectos como el desarrollo profesional, los procesos evaluativos, aspectos compensatorios, bonificaciones y la manera en que dichos procesos son fomentados en la empresa (Bohlander et al., 2018).

Por otro lado, desde la perspectiva de Pérez sobre la motivación explicando la retención del personal, según el resultado obtenido sobre el nivel eficiente de las estrategias de retención general, especialmente en las estrategias como la actitud de aprendizaje, las habilidades de liderazgo el clima de apreciación y estimulación personal, supondría que la organización está estimulando la motivación intrínseca, fortaleciendo el desempeño del colaborador, en el aprendizaje, el liderazgo y el ambiente

de trabajo, sin embargo es posible fundamentar que si otra organización compensa estos indicadores y no se analiza el sentido para que el trabajador está en la organización, cual es el sentido de contribución en la institución, más allá del logro de capacidad intrínsecas propias, según Pérez, el trabajador percibirá a la empresa en un sentido de utilidad personal, es decir trabajo en esta empresa porque me da satisfacción para lograr aquello que me he propuesto (motivación intrínseca) , más no en un sentido de motivación trascendente que priorice su compromiso más allá del logro personal en ayuda a los objetivos empresariales y sociales. Por lo tanto, si bien los porcentajes obtenidos son favorables, habría una brecha por corregir y analizar debido a la competencia en el mercado que pondría en riesgo (bajo las mismas oportunidades o mejores) la retención del colaborador en la empresa.

De tal manera que, si bien en la empresa en estudio demuestran positivamente de acuerdo con Figueroa (2014) que se están desarrollando adecuadas estrategias de retención, es importante analizar los perfiles de puestos, según las competencias con las que necesitan contar los trabajadores en estudio, ello contribuirá a que aquellos colaboradores claves se puedan sentir conformes con la organización en la que realiza sus actividades y asimismo se auto exijan para alcanzar las metas planificadas, haciéndoles sentir parte importante de la organización. Sin embargo, ello no alcanzaría en el tiempo y la empresa debe constantemente evaluar sus estrategias de retención además de considerar la toma de consciencia de sus colaboradores sobre la estrategia de la empresa y la importancia que tiene su labor dentro de la empresa, hacia su cliente externo, y frente a la sociedad; para afianzar el compromiso, la confianza, la ayuda mutua, la solidaridad del trabajador para con su organización. A fin de evitar la pérdida de la curva de los aprendizajes por los porcentajes de rotación de los trabajadores, el desembolso negativo de gastos, una disminución de las calidades brindadas en el producto y/o servicios, gastos adicionales que pasan desapercibidos en el proceso asociado a los pasos como selección, contratación, inducción, incluso a los procedimientos necesarios que deben de implementarse a fin de que el nuevo personal logre los conocimientos que son requeridos en el puesto de trabajo.

Por otro lado, el segundo objetivo específico fue identificar los niveles de rotación en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022. En respuesta a ello, se halló que el 50% de encuestados considera que las rotaciones de los trabajadores en general son altas. Asimismo, entre los tipos de rotación, el 47.1% de trabajadores consideró en niveles medios a la rotación interna, en tanto que el 76.5% consideraron como alta la rotación externa.

Los resultados se asociaron al porcentaje de rotación laboral en el Perú, en el cual se ha encontrado que el mismo está por encima de un 18%, en contraste al promedio de Latinoamérica el cual fluctúa alrededor del 5 al 10% afectando significativamente el sobre costo que representa (Nolazco & Rodríguez, 2020). En esa línea, la investigación de Bancayan (2022) identificó que el análisis de

rotación del personal, llegó a tener una relevancia del 51% de trabajadores que percibieron en un nivel medio dicha variable, siendo trabajadores de una entidad financiera. Mientras que el estudio de Baltodano (2016) llegó a reconocer un nivel regular de rotación de personal en correspondencia a niveles medianamente eficientes en procesos como inducción (26.6%), capacitaciones y desarrollo (31.3%) y planes profesionales (25%). Mientras tanto el estudio de Nolzco & Rodríguez (2020) mostró que para el 2015 la rotación estuvo en una media de 123%, mientras que en 2016 paso a un 99%, asimismo para el 2017 existió un 91% de rotación y en 2018 llegó al 50%, la media de rotaciones de personal, por lo que se fundamentó que las altas tasas de rotación encontradas en estos estudios se debieron a que los perfiles de los trabajadores no se alineaban a lo que necesitaba la empresa, incluso, se demostró que en los procesos de ingreso a planilla, generaban insatisfacción y falta de seguridad en la estabilidad laboral, junto a una ausencia de compromiso organizacional (El Economista, 2018).

Cabe indicar que existe un problema latente con la rotación de trabajadores en la organización en análisis de la presente investigación, dado que la percepción sobre la misma se sitúa en general en un 50% de los colaboradores, donde la rotación interna es media y en peor circunstancia se percibe a la rotación externa en niveles altos. De acuerdo con la perspectiva de Pérez el estado motivacional de los colaboradores es inestable, posiblemente a que no se tiene claramente alineada las perspectivas, motivaciones e intereses del colaborador con los propósitos empresariales. En esa línea, las oportunidades que motivan los aspectos intrínsecos, extrínsecos y trascendentales no están adecuadamente trabajados como un todo, global, ya que la empresa se ha encargado de trabajar algunas estrategias como el clima de apreciación y estimulación personal, las habilidades de liderazgo y actitud para el aprendizaje que motivan al personal a quedarse en la empresa; generando un vínculo extrínseco que generaría interés, el vínculo intrínsecos, que genera la adhesión a la empresa; sin embargo, no se estaría tomando en cuenta el vínculo trascendente, que generará la identificación con la empresa, donde se valora el trabajo y las funciones del trabajador y su impacto en los clientes y la sociedad. Esto supondría que en la empresa de acuerdo con otros estudios es proclive a que su pérdida de su capital humano le representa entre 1,5 y 2,5 veces el salario anual de un colaborador, existiendo incluso gastos indirectos relacionados a las fugas de los talentos y de conocimiento estratégico (Rodríguez, 2019). Puesto que, se ha identificado que los empleados insatisfechos generan resultados negativos, como comportamientos negativos, degradación del desempeño (Hassan et al., 2019).

En esa medida, la gerencia y el departamento de Gestión del Talento Humano debe buscar la congruencia entre los valores y objetivos del individuo en relación a los de la compañía a fin de evitar índices de rotación en los trabajadores, teniendo que reconsiderar, rediseñar adecuadamente los procesos como promociones, el nivel salarial de acuerdo a los puestos, las condiciones laborales, realizar la evaluación de desempeño al menos de manera anual, para identificar a los colaboradores más talentosos, comprometidos y asimismo identificar los proceso a mejorar dentro de la gestión; así

aminorar el índice de rotación (Sithole & Pwaka, 2019). También, para mejorar los índices de rotación de personal, es importante asumir como primer paso, que en la ejecución de la selección se pueda analizar, cuáles son los distintos intereses y que motiva al personal cuando se está postulando a un puesto laboral, ello con el objetivo de reconocer si las motivaciones de los participantes están orientados y alineados de las metas empresariales de acuerdo con Meneses (2019). Además, es relevante analizar y gestionar cambios en el factor salarial, el cual tiene que estar en concordancia con las habilidades de tipo intelectual junto con la carga de responsabilidades que tiene el colaborador, de tal manera que se pueda ofrecer remuneraciones justas que generen motivación en los trabajadores tratando siempre de mantener a buen recaudo al personal indispensable. Por lo tanto, el proceso de gestión del capital humano debe poder responder y analizarse de forma sistemática a las diversas gestiones de dicho departamento, y la motivación como parte integral del desarrollo personal, juega un papel esencial que debe considerarse para generar el compromiso e identificación con la organización.

Con relación al tercer objetivo específico, se pretendió analizar la influencia de las estrategias de retención sobre la rotación interna en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022. El resultado estableció la ausencia de influencia de las estrategias de retención sobre la rotación interna del personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022 ($Rho = ,575^{**}$; $p=0.356 > 0.05$). Cabe mencionar que la rotación interna implica el porcentaje de personal que llegan a cambiarse de puestos (manteniéndose en la organización), correspondientes a la totalidad de colaboradores que conforman un área o departamento (Reyes, 2007). Siendo que estos resultados implican que las estrategias de retención, aplicadas por la organización, no afectan el nivel de rotaciones internas que se realizan en el personal de trabajo.

No obstante, cabe señalar que aquellas empresas que pretenden mantenerse competitivas y lograr el éxito, tienen que tomar consciencia de la relevancia para la retención del talento humano, así como la de comprender que al momento en que los trabajadores se encuentran satisfechos, estos son más eficientes y rinden con mayor productividad; cuando se logra ello se aseguran mejores capacidades de innovación y creatividad en la organización (Salgado, 2021). Por lo tanto, es necesario que los ambientes organizacionales actuales cambien su conducta, rediseñando sus estructuras actuales que pretenden mantener a flote con los años venideros (PWC, 2014). Mientras que los índices de rotación de trabajadores, es producto de insatisfacción del personal, generando en las empresas altos promedios de egresos en diversos ámbitos, por decir, los gastos en los procesos como reclutamiento, selección, inducción, contrataciones, capacitaciones y desvinculaciones, entre otros (Guillén et al., 2018).

También es esencial enfatizar que la rotación interna se considera como una gestión que pudiera generar (si es manejado adecuadamente), el progreso integral y de promoción de los

colaboradores, que incluso motive al personal logrando eficacia debido a que va adquiriendo nuevas competencias en su paso por distintos puestos (Ramírez & Villena, 2020). Por lo que en toda organización se debe de aumentar el conocimiento e importancia que debe resaltar en los colaboradores, la cultura y los valores organizacionales, a fin de construir una identidad social y corporativa fuerte, que aumente el compromiso por la que el trabajador desee mantenerse en la institución por un tiempo prolongado. Y es que una identidad así está ligada con la percepción de logros, desarrollo profesional y compensatorio en base a políticas, métodos y gestiones que sea preocupen por los colabores (Hatun, 2011).

De acuerdo con Pérez y su propuesta de motivación, para lograr este tipo de ambiente laboral, debe de gestionarse durante aquellos procesos de inducción, reclutamiento y selección en la que se tenga un plan que involucre al colaborador y le brinde las oportunidades necesarias tanto desde las estímulos (motivación extrínseca), el aprendizaje en el desarrollo profesional o personal (motivación intrínseca), y más aún el sentido del para qué sirve la labor que el trabajador realiza dentro de la empresa, su impacto en los clientes, en el crecimiento de estos mismos, y su repercusión en la sociedad (motivación trascendente).

Asimismo, es imprescindible tener que desarrollar políticas de retención y fidelización en los colaboradores, a fin de estar alineados, motivados y con deseos y expectativas de seguir en la compañía, por lo que en el momento en que se identifican y se reconocen los elementos claves que deben de proponer en la estrategia de retención, estos deberán trabajarse de manera continua siendo fundamental que la empresa proponga planes de sucesión como líneas de carrera, las cuales generarán viabilidad en el progreso tanto de la empresa como sus colaboradores (Saldarriaga & Álvarez, 2019).

Por ello, cuando se plantean estrategias que fomenten la retención de los colaboradores, se vuelve vital el poder tener un sistema de monitoreo y seguimiento continuo e integrado que se adapte a los cambios inesperados del entorno como efecto de la globalización (Figuroa, 2014), asimismo los directivos tienen que enfocarse en optimizar la lealtad, el compromiso y el estado moral como parte de un proceso de reconocimiento de la importancia del sentido de trabajo del personal, para aminorar los impactos de la reingeniería y la reducción de personal, pero lo que lo más importante es crear grupos diversos de trabajadores capacitados y con talento.

El cuarto objetivo específico fue analizar la influencia de las estrategias de retención sobre la rotación externa en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022. Se estableció que efectivamente las estrategias de retención influyen sobre la rotación externa del personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022 ($Rho = ,696^{**}$; $p=0.000 < 0.01$). La rotación externa en lo teórico implica la cantidad de trabajadores que están saliendo o incluso regresan a la empresa, en referencia al total de colaboradores que hay en la organización, por áreas o departamentos de trabajo, considerando que esto se puede dar como eventos como cuando muere el

trabajador, incapacidades permanentes, el despido inmediato, la renuncia, déficit de los procesos de selección, problemas en la familia (Reyes, 2007).

Se destaca que la rotación que se dan en los trabajadores es una problemática que impacta de forma negativa, la productividad en el sector económico, debido a que implica gastos tanto financieros como de capital humano que difícilmente se recuperan, y esto conlleva a realizar constantes periodos de capacitaciones, nuevamente la generación de los aprendizajes de los aspirantes, y en ese camino, se da una pérdida de costos como también del recurso técnico y del know how (González, 2006 citado en Guillén et al., 2018). Además, la rotación del personal está exenta de ser una causa en sí, por el contrario, viene siendo un efecto producto de causales internas y externas de la empresa, siendo que entre factores externos se consideraría el aspecto de las ofertas laborales junto con las demandas de puestos en el mercado laboral, el contexto situacional económico de una nación, el índice de oportunidad laboral, entre otros. (López, et al. 2011 citados en Álvarez, 2020).

De cualquier forma, la rotación externa genera costos que no están presupuestados conllevando a pérdidas de los tiempos laborales, generando impactos relativos los cuales van a depender de los índices de rotación, donde al presentar mayores tasas, mayor será el efecto negativo que afectará la productividad laboral (Wise & Rojas, 2018). Por ello se dice que es fundamental retener al personal clave. Esto se debe a que la rotación, impacta significativamente a las organizaciones no solo por los costos monetarios (nuevos procesos de captación, selección, reemplazos, capacitaciones), sino debido a que se retira el capital humano esencial de la institución (Santillán, 2017).

En esa línea, las diversas estrategias implementadas en el proceso de retención del capital humano son vitales acciones las cuales son necesarias promover en base al sostenimiento del personal de trabajo, que eviten que estos, sobre todo en puestos de trabajo claves, no se retiren. Un aspecto importante para ello es poder identificar las motivaciones y expectativas del personal, el capacitar y monitorear los logros de metas y el estado de gratificación del colaborador. También es relevante estimar el grado de compromiso e identificación del personal hacia la organización, dado que son dos indicadores relevantes que, de acuerdo con Pérez, hacen que el colaborador desarrolle un sentido de trabajo y logro más allá de las propias necesidades personales. Es decir, el trabajador comprometido halla un valor que supera la actitud de aprendizaje como ocurren en la motivación intrínseca y va más allá en el sentido de ayuda y logro para con sus compañeros de trabajo y con la empresa en general.

Es así como, la práctica de las diversas estrategias de retención, si son encausadas bajo el conocimiento de las motivaciones del trabajadores y en análisis sistemático de los diversos procesos del departamento del talento humano, se esperaría un aumento en los niveles de productividad dado que se estaría considerando al personal en toda su dimensión, como un activo que brinda a la organización una ventaja competitiva, cuyas bases compensatorias y de prestaciones son elementos que ayudan a retener al personal satisfaciendo las necesidades de estos, sumado a un plan de

desarrollo profesional, el compromiso laboral e identificación con la cultura, valores y estrategia de la organización.

Finalmente, el objetivo general, fue determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación de personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022. Al respecto los resultados determinaron que las estrategias de retención influyen en la rotación del personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022 ($Rho = ,426^*$; $p < 0.05$).

La investigación propuesta por Sithole & Pwaka (2019) reconoció la existencia de asociación entre la propuesta de habilidades efectivas de estrategias de retención para aminorar la rotación del personal ($p = 0.00 < 0.01$). De la misma manera el análisis por Baltodano (2016) sobre las estrategias de retención junto a la percepción de rotación, llegó a determinar que ambas variables se relacionaban ($p = 0.00 < 0.01$).

De acuerdo con Miranda (2020) la ausencia de estrategias que analicen los factores motivacionales en consideración al valor brindado al colaborador, la carga de tareas, las capacitaciones, junto al desarrollo personal, son elementos que desmotivan al trabajador afectando seriamente el compromiso y la identificación del trabajador con la empresa, conllevando a grandes riesgos, como la fuga de talento en las empresas. Según Quiñones (2019) el personal es distinto debido a sus diversos niveles de habilidades, de conocimientos, incluso del tipo de necesidades, perspectivas, expectativas y las distintas funciones realizadas en la empresa, de tal manera que es imprescindible reconocer los distintos tipos de necesidades, motivaciones y expectativas que tiene cada uno de los trabajadores a fin de rediseñar planes y estrategias de retención acordes al talento que demuestran estos, disminuyendo los índices de rotación.

Por lo que de acuerdo con la investigación de Sithole & Pwaka (2019) en la organización las capacitaciones como de desarrollo personal, competencias, habilidades blandas, son aspectos primordiales en la promoción de acciones de la empresa, que a su vez promueve el éxito entre los colaboradores. De ahí que estos señalan que el área gerencial efectivamente reconocía el esfuerzo y el producto que generaba el trabajo en equipo mediante gratificaciones monetarias y no monetarias, aunque es necesario evaluar una serie de variables como el compromiso y la satisfacción los cuales funcionan como un impulsor y catalizador de la retención de trabajadores. Además, la alta rotación constituye un riesgo latente por la que la empresa tiene que enfrentar con ahínco y proactividad (Zaballa et al., 2021). Cabe añadir que se ha identificado que incluso ello no es una simple causa, por el contrario, es toda una consecuencia, resultado de diversos problemas específicos que se encuentran en diversos puntos tanto al interior como exterior de la institución, los cuales condicionan la forma de actuar de los trabajadores, predisponiéndolos y modificando la predisposición y actitudes de los colaboradores (Rojas et al., 2020). Según Andrade (2010 citado en Guillén et al., 2018), para frenar este problema de la rotación, se debe de generar remuneraciones que sean significativos y acorde al

mercado laboral que permita cubrir las necesidades básicas en los colaboradores y promuevan la satisfacción, lo cual si se logra, se reducirían los costos investigados en la contratación de nuevos colaboradores.

De acuerdo a los resultados, indicarían que la alta tasa de rotación percibida por los colaboradores podría asociarse a que no tienen claro los ofrecimientos de ascenso laboral, por lo que se podrían considerar planes donde se puedan aclarar formas o maneras de alcanzar un ascenso o como cumplir cabalmente con los objetivos de la empresa, dado que según manifestaban en el tiempo que tienen laborando, no han visto un aumento en el salario, aunque manifiestan cierta conciencia de ello, en la que los ascensos están promovidos por el logro de objetivos organizacionales, no obstante existirían otros aspectos como la flexibilidad de horarios y lugar de trabajo, en la actualidad los trabajadores buscan ambientes laborales con un clima bueno, donde se manejen horarios flexibles, y/o días de trabajo remoto, los cuales les genera una variación de lugar de trabajo y pueda permitir mantener un equilibrio y conciliación entre trabajo – familia.

Desde la perspectiva de Pérez, los indicadores dubitativos que se perciben por parte del personal evaluado son aspectos lo suficientemente ineficaces para promover los distintos tipos de motivación que conducen a la acción humana a realizar tareas específicas. Sobre todo, sí que quiere mantener un personal constante y comprometido con la organización, es posible analizar cómo se encuentran los diversos procesos de gestión del talento humano. De ahí que según Hatum (2011) es importante encausarlos en concordancia con la misión, visión, valores de la empresa, la carrera del personal y los sistemas de recompensas como también los compensatorios. Debido a que ante un deficiente proceso de selección se vuelve un problema latente la rotación de personal especialmente del personal talentoso, porque ante la falla de las labor de las distintas área de trabajo de la empresa, las motivaciones y expectativas del personal decaerán en cualquier momento al no brindarles la seguridad suficiente para encauzarse con los lineamientos de la empresa y más aún frente a la demanda que existe en el mercado que puedan ofrecer otro tipo de compensaciones y estimulen la motivación, el compromiso, la lealtad, que genere la identificación con la empresa.

Conclusiones

1. Se determinó que las estrategias de retención influyen en la rotación del personal de una empresa microfinanciera ($Rho = ,426^*$; $p=0.01 <0.01$), por lo que ante la falta de claridad y monitoreo de los sistemas de gestión compensatorias, falta de evaluación de desempeño del personal, horarios rígidos, inexistencia del cuidado del bienestar socioemocional del personal, y la falta de identificación de los factores motivacionales y las expectativas del trabajador, se corre un alto riesgo de fracaso en la retención de personal y su inevitable retiro.
2. Se identificó que el 64.7% del personal considera como eficientes las estrategias de retención desarrolladas por la empresa, cuya influencia con mayor relevancia dentro de la retención se destacan las estrategias de, actitud de aprendizaje, las habilidades de liderazgo, el clima de apreciación y estimulación personal, siendo aspectos que deben reforzarse para generar un mayor compromiso en base al análisis de los distintas gestiones pasando por los procesos de reclutamiento y selección identificando las motivaciones que dirigen al personal y si estas se alinean a los objetivos de la empresa, lo cual jugará un papel importante en la retención del personal.
3. El 50% de encuestados considera que la rotación de personal es alta, mientras un 44.1% lo perciben en un nivel medio. Mientras que la rotación interna se consideró media (47.1%) y la rotación externa fue alta (76.5%), lo cual evidencia un balance negativo en la percepción de los trabajadores, con la posibilidad que los procesos actuales como la selección y retención del talento no se hallan alineados a las capacidades, expectativas y motivaciones del colaborador lo cual genera gastos negativos e imprevistos para la empresa; asimismo, la empresa no ha logrado crear un vínculo de identificación por parte del colaborador con la empresa, lo cual se logra a través de la búsqueda del bienestar socioemocional del colaborador y su valoración en la empresa.
4. Se estableció que las estrategias de retención no influyeron sobre la rotación interna del personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022 ($Rho = ,575^{**}$; $p=0.356 >0.05$), por lo que la ausencia de influencia implicaría que dichos constructos son independientes; con la posibilidad de que otros factores influyan, como la designación de nuevos roles dentro de la empresa no son percibidos como beneficiarios por los colaboradores ya que no serían obtenidos según sus habilidades, competencias o conocimientos según una evaluación de desempeño, donde el colaborador y la empresa, estaría realizando rotaciones según los puntos fuertes que tiene cada colaborador, sino esta rotación interna se realiza para cubrir puestos en vacancia, es decir por necesidad de la empresa.

5. Se estableció que las estrategias de retención influyeron sobre la rotación externa del personal de una empresa microfinanciera ($Rho = ,696^{**}$; $p=0.000 < 0.01$), por lo que es importante analizar las estrategia de retención que están siendo adecuadas para generar un ambiente grato de trabajo, y asimismo, identificar cuales se debe mejorar, en este caso, la estrategia que debería ser reforzada, es la presión laboral, la cual nos indicaría que el personal, no se siente bien con los horarios poco flexibles, con la presión de manejo de dinero, ante las circunstancias que se vive actualmente en la ciudad, asimismo tampoco se está identificando cuales son las motivaciones que dirigen a los colaboradores, para alinearlas con la misión, visión, valores y principalmente con la estrategia de la empresa; logrando así identificar en los colaboradores movilizando su motivos trascendentes, a fin de generar ventajas competitivas con colaboradores altamente capaces, competitivos y comprometidos con la empresa.



Recomendaciones

Primera. Es esencial analizar, potenciar y monitorear sistemáticamente las estrategias de retención considerando las analizadas en el presente estudio; actitud de aprendizaje, habilidades de liderazgo, clima de apreciación y estimulación personal, para ser reforzadas; y perduren para poder retener al talento; para lo cual la gerencia y los altos mandos, deben ser conscientes de la importancia de las mismas para evitar la alta rotación, y por consiguiente los gastos económicos y de tiempo que esto acarrea.

Segunda. Analizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de los trabajadores como parte de las estrategias de retención son fundamentales para maximizar las utilidades, ya que al seleccionar personal con objetivos y valores alineados a la estrategia de la empresa, permitirá que se adapten fácilmente a la cultura y clima organizacional; y por ende a la permanencia en la empresa.

Tercera. Se recomienda implementar el proceso de evaluación de desempeño, para poder identificar con que personal contamos, sus competencias y conocimientos, asimismo, identificar las oportunidades de mejora en las distintas áreas y oficinas; a partir de ello implementar programas de reconocimiento por los objetivos que van alcanzando los colaboradores; con el fin de que el colaborador sienta que la empresa valora su esfuerzo y el trabajo que realiza.

Cuarta. Ofrecer desarrollo profesional, si bien es cierto una de las estrategias de retención con alto valor para el personal es la actitud de aprendizaje, lo que nos indica que el personal aprecia las capacitaciones brindadas por la empresa; sin embargo, al contar con personal con secundaria y/o estudios truncos, y siendo jóvenes con alto nivel de predisposición para aprender, es que se debe implementar programas de crecimiento, en el cual según las evaluaciones de necesidades se establezcan alianzas con universidades o institutos que les permitan a los trabajadores continuar estudiando, y esto les permita ir ascendiendo en la empresa.

Quinta. Los directivos tienen que enfocarse en políticas y procesos de trabajo donde se refuerce la identidad, lealtad y compromiso laboral entre los colaboradores a través del conocimiento de misión, visión, valores, y estrategia de la empresa con el objeto de aminorar el grado de rotación.

Quinta. Es fundamental velar por el cuidado del bienestar socioemocional de los colaboradores, se puede incluir afiliación a EPS para que el personal y su familia cuenten al acceso a mejoras en el cuidado de su salud; asimismo crear alianzas con empresas que brindan, de manera gratuita, al personal campañas de masajes, cuidado oftalmológico, etc. Las cuales beneficiará al personal a manejar la presión laboral y evitar el estrés. Estas campañas pueden ser extendidas también para los familiares de los trabajadores.

Sexta. Es importante crear programas de desvinculación de la empresa, donde se dé a conocer (según el contexto), la razón de extinción de contrato al resto de trabajadores y así evitar la

incertidumbre y el temor que causa la desvinculación de un trabajador; asimismo, se puede crear una entrevista de desvinculación para conocer la razón que llevo al personal a renunciar e identificar que estrategias de retención de personal están funcionando adecuadamente y cuales se deben reforzar.

Séptima. Analizar las políticas de horarios, en la actualidad el personal busca horarios flexibles que les permita mantener un equilibrio trabajo-familia, lo cual se podría realizar implementando medio día de labores remotas, bajo la evaluación por objetivos, no se precisa que el personal este perenne en la empresa para lograr que realice su trabajo, pudiendo realizar sus funciones en base al alcance de los objetivos.



Referencias

- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216–233. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>
- Alvarado, E. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones [Tesis de especialización]. In *Universidad Militar Nueva Granada*. <https://acortar.link/aWeCFH>
- Álvarez, D. (2020). Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla? In *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés, S.A. https://www.academia.edu/45081053/Rotación_de_personal_Qué_es_y_cómo_combatirla
- Alvino, G., Teixeira, J., & Yapurasi, E. (2017). Estrategias de atracción y retención de los trabajadores del área de operaciones de la empresa Vigiandina, La Victoria, 2016. In *Universidad Peruana de las Américas*. Tesis de licenciatura. <https://acortar.link/JhLCPr>
- 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>
- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M., & García, B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las Maquiladoras de Exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25–40. https://www.researchgate.net/publication/323253058_Los_factores_de_la_rotacion_de_personal_en_las_Maquiladoras_de_Exportacion_de_Ensenada_BC
- Ararat, B., & Romero, S. (2019). Plan de carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades Financieras de Santiago de Cali [Universidad Cooperativa de Colombia]. In *Universidad Cooperativa de Colombia*. <https://acortar.link/P7jcEa>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Grupo Editorial Patria. www.editorialpatria.com.mx www.sali.org.mx
- Baltodano, R. (2016). Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting S.A.C., 2015 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7632>
- 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., Diosa, 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>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, humanidaes y ciencias sociales* (4ta ed.). Colombia: Pearson.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (18va ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- 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>
- Cabrejos, Y., San Miguel, E., & Rojas, D. (2018). Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera [Tesis de maestría]. In *Universidad del Pacífico*. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2149>
- 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>
- Castillón, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC [Tesis de maestría]. In *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10408>
- 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. (2002). *Idalberto. Administración en los nuevos tiempos*. McGrawHill. Interamericana. <https://es.scribd.com/document/211271063/Administracion-de-Los-Nuevos-Tiempos>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital de las organizaciones*. México DF: Mc Graw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Cifuentes, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas [Tesis de maestría]. In *Universidad de Chile*. <https://acortar.link/xZYZSI>
- Dixon, G. (2019, March 29). *When is cake not just cake? Some employee retention strategies: Retention strategies can range from the cheap and cheerful to more complex strategies*. The Globe and Mail (Online). <https://www.proquest.com/docview/2382490622/citation/5AD7D8A1E7794EF2PQ/1?accountid=37408>

- El Economista. (2018, May 12). *Rotación de personal: Los empleados no sólo se marchan por dinero - Factor Capital Humano*. Factor de Capital Humano. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero/2018/07/>
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61–83. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>
- Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61–78. <https://acortar.link/g0olsl>
- García, A. (2004). Una nueva teoría de motivación: El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15(1), 123–163. <https://acortar.link/eDICis>
- Geraldo, L., Soria, J., Rosello, M., & Buendia, K. (2020). Modelo factorial en la motivación laboral y desempeño docente. Caso: Institución Educativa Emblemática Isabel la Católica, Lima – Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 157–170. <https://doi.org/10.17162/AU.V11I1.561>
- Gestión. (2018, June 25). *Mercer: Menos del 22% de las empresas peruanas permite el teletrabajo*. Management & Empleo. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mercer-22-empresas-peruanas-permite-teletrabajo-236825-noticia/>
- 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>
- González, D. (2009). Estrategia de retención del personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- 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>
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Temas Grupo Editorial. <https://es.scribd.com/doc/313079157/El-Futuro-del-Talento-Hatum-pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, S., Cruz, Z., Meza, M., & Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte Turnover of personnel, personnel satisfaction, motivation. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43–50. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Rev

ista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf

- Hernández, Yazmin, Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837–863. https://doi.org/10.5209/REV_HICS.2013.V18.44369
- Hernández, Yazmín, 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>
- 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>
- Jurado, M., & Gratacós, G. (2013). Elegir enseñar: propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación. *Estudios Sobre Educación*, 24, 125–147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4252096>
- KPMG. (2016). *Top trends and predictions for 2017*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/03/global-insights-pulse-survey-q42016.pdf>
- 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>
- La República. (2019, June 1). Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en Latinoamérica. *Economía*. <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7–25. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Lora, H., Morelos, J., & Romero, Z. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos). *Dictamen Libre*, 27, 87–98. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6645/6545>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación Social*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ManpowerGroup. (2015). *Encuesta de escasez de talento 2015*. <http://www.manpower.com.pe/mpintranet//publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Marañón, F. (2014, August 18). *¿Es la rotación de personas un problema en las empresas de retail? | Perú Retail*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/especialista/es-la-rotacion-de-personas-un-problema-en-las-empresas-de-retail/>
- Martín, I. (2016). Trabajo y Seguridad Social Comentarios y Casos Prácticos Recursos Humanos. *Revista*

- Trabajo y Seguridad Social*, 401, 183–212. www.conlicencia.com;
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores.
- Martínez, M., Sivirichi, Y., Rufino, N., & Rufino, L. (2018). Correlación entre felicidad y rotación de personal en una empresa minera [Tesis de maestría]. In *Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2650299>
- 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>
- Millones, R., Barreno, E., Vásquez, F., & Castillo, C. (2016). Estadística aplicada a la ingeniería y los negocios. In *Universidad de Lima*. Universidad de Lima. Fondo Editorial. <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10730>
- Miranda, Y. (2020). *Retención del talento humano en una empresa de servicios, 2020* [Universidad César Valljo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48353/Miranda_CYF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montes, G. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad | Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo*, 8(4). http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/920
- Musso, M., & Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional En Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores En Psicología Del MERCOSUR*, 1–7. <https://www.aacademica.org/000-072/397>
- Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 255–266. <https://doi.org/10.33890/INNOVA.V5.N1.2020.1240>
- 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/>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Tesis de especialización]. In *Universidad de Medellín*. <https://acortar.link/EimO6P>
- PWC. (2014). *1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014*. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>
- Quiñones, J. (2019). *La retención del talento humano en una entidad financiera de Santiago de Surco, en el año 2019* [Universidad Privada del Norte].

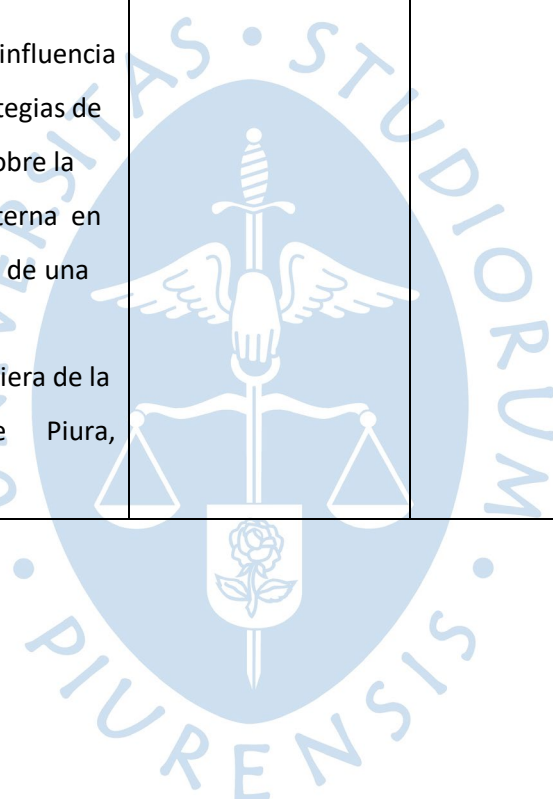
- <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25470>
- Reyes, A. (2007). *Administración de personal. Relaciones Humanas*. Limusa. <https://1library.co/document/zwo8rogy-administracion-de-personal-relaciones-humanas-agustin-reyes-ponce-primeraparte.html>
- Rodríguez, J. (2019). Retención de talento a través de estrategias de conciliación. *Capital Humano: Revista Para La Integración y Desarrollo de Los Recursos Humanos*, 32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7470694>
- 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>
- Saldarriaga, C., & Álvarez, N. (2019). Percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional [Tesis de maestría]. In *Universidad EAFIT*. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14622>
- Salgado, M. (2021). Caracterización de las mejores prácticas de retención del talento humano en empresas de la industria textil : confección en Medellín [Tesis de maestría]. In *Universidad EAFIT*. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/27216>
- Santillan, W. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(3), 154–164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163690>
- 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>
- Vazquez, M., & Sunyer, A. (2021). Gestión global de talento en una empresa multinacional del sector de la automoción. *Revista Internacional de Organizaciones*, 27, 111–135. <https://doi.org/10.17345/RI027.111-135>
- 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>

Apéndices

Apéndice A. Matriz de consistencia

Título: Influencia de las Estrategias de Retención en la Rotación del Personal de una Empresa Microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	MÉTODO
<p>Problema general: ¿De qué manera influyen las estrategias de retención en la rotación en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022?</p> <p>Problemas Específicos: ¿De qué manera influyen las estrategias de retención sobre la rotación interna en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022?</p> <p>¿De qué manera influyen las</p>	<p>Objetivo General: Determinar la influencia de las estrategias de retención en la rotación personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p> <p>Objetivos Específicos: Identificar las estrategias de retención en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p> <p>Identificar los niveles de rotación en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p>	<p>Hipótesis General: Existe influencia significativa de las estrategias de retención en la rotación personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p> <p>Hipótesis Específicas: H₁. Existe influencia significativa de las estrategias de retención sobre la rotación interna personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p> <p>H₂. Existe influencia significativa de las estrategias de retención sobre la rotación externa</p>	<p>Variable 1: Estrategias de retención</p> <p>Variable 2: Rotación</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativa Básica</p> <p>Diseño de investigación: Diseño no experimental, transversal, descriptiva - correlacional.</p> <p>Población: 62 trabajadores de una microfinanciera.</p> <p>Muestra 58 trabajadores del área de oficina de una microfinanciera.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento:</p>

<p>estrategias de retención sobre la rotación externa en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022?</p>	<p>Analizar la influencia de las estrategias de retención sobre la rotación interna en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p> <p>Analizar la influencia de las estrategias de retención sobre la rotación externa en el personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p>	<p>personal de una empresa microfinanciera de la ciudad de Piura, 2022.</p>		<p>Cuestionario.</p>
--	---	---	--	----------------------



Anexos

Anexo A. Instrumento 1

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de retención de personal	
Autores	Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert	
Año de edición	2009	
Adaptación	Musso Mariel y Salgado Javier	
Año	2012	
Ámbito de aplicación	Trabajadores en general de sector público o privado.	
Administración	Individual y colectiva.	
Duración	20 minutos aproximadamente.	
Objetivo	Medir componentes relacionados a la retención de personal	
Validez	<p>El AFE determinó que la muestra de datos fue adecuada para la realización de los análisis factoriales. Donde según la prueba de Kaiser- Meyer-Olkin fue = 0.858, y una medida de la prueba de Esfericidad de Bartlett fue significativa = 0.001, para el primer AFE; Mientras que en un segundo AFE la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin fue = 0.89, y la prueba de Esfericidad de Bartlett fue significativa también $p=0.001$. El AFE llegó a determinar y distribuirse en 4 componentes factoriales, corroborado por el gráfico de sedimentación como método de extracción, que explicó el 31.823% de la variancia total. De tal manera que entre los cuatro factores implicaron:</p> <p>Factor I: Clima de apreciación y estimulación personal (19 ítems): explica el 22.881% de la variancia.</p> <p>Factor II: Actitud de aprendizaje (9 ítems): explica el 6.514% de la varianza</p> <p>Factor III: Presión laboral (3 ítems): explica el 6.004% de la variancia.</p> <p>Factor IV: Habilidades de liderazgo (3 ítems): explicando el 2.81% de la variancia.</p>	
Confiabilidad	<p>Factor I: Clima de apreciación y estimulación personal $\alpha=0.915$</p> <p>Factor II: Actitud de aprendizaje: $\alpha=.758$</p> <p>Factor III: Presión laboral: $\alpha=.791$</p> <p>Factor IV: Habilidades de liderazgo: $\alpha=.699$</p>	
Aspectos a evaluar	<p>El cuestionario está constituido por 34 ítems distribuido en 4 dimensiones que a continuación se detallan:</p> <p>D1. Clima de apreciación y estimulación personal (19 ítems)</p> <p>D2. Actitud de aprendizaje (9 ítems)</p> <p>D3. Presión laboral (3 ítems)</p> <p>D4. Habilidades de liderazgo (3 ítems)</p>	
Calificación	<p>Nunca :(1 puntos)</p> <p>Casi nunca :(2 puntos)</p> <p>Eventualmente :(3 puntos)</p> <p>Casi siempre :(4 puntos)</p> <p>Siempre :(5 puntos)</p>	
Categorías generales	<p>Eficiente :(124 - 170)</p> <p>Moderado :(79 - 123)</p> <p>Deficiente :(34 - 78)</p>	

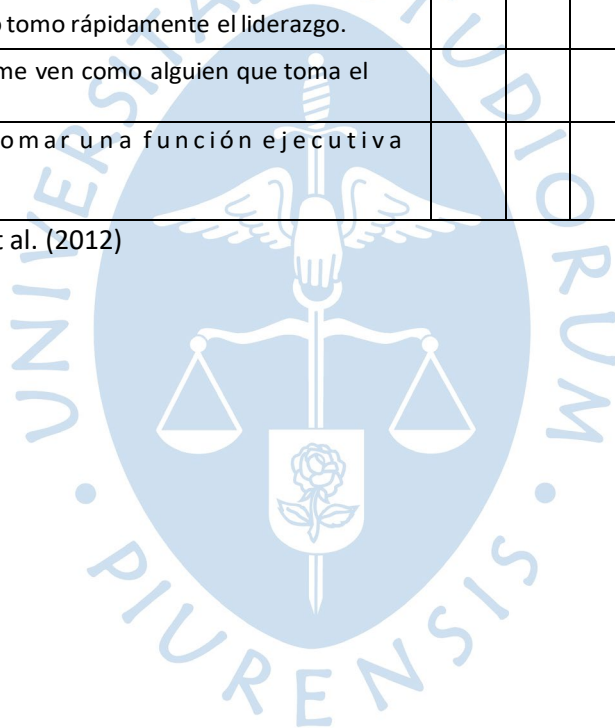
Nota. Adaptado de Musso et al. (2012)

Cuestionario de Estrategias de retención de personal

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
Dimensión 1. Clima de apreciación y estimulación personal						
1	Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.					
2	Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.					
3	La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.					
4	El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.					
5	Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía.					
6	El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.					
7	El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados.					
8	Mi compañía 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 compañía 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 compañía.					
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 compañía.					
16	Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.					
17	En esta compañía, 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.					
Dimensión 2. Actitud de aprendizaje						
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.					
Dimensión 3. Presión laboral						
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.					
Dimensión 4. Habilidades de liderazgo						
32	Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.					
33	Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.					
34	Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.					

Nota. Adaptado de Musso et al. (2012)



Anexo B. Instrumento 2

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de rotación de personal	
Autor/a	Villena Torres Lizeth Tatiana Ramírez Fonseca Treicy Inés	
Año de edición	2019	
Ámbito de aplicación	Trabajadores en general de sector público o privado.	
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	De acuerdo con la confiabilidad de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,72; indicándonos que el instrumento cuenta con una buena consistencia interna.	
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)

Nota. Adaptado de Villena & Ramírez, (2019)

Cuestionario de rotación de personal

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión 1. Rotación interna						
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?					
Dimensión 2. Rotación externa						
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 aplicó 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 de que esto no afecte en el desarrollo de sus actividades?					

Nota. Adaptado de Villena & Ramírez, (2019)