

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Influencia de la rotación de personal y la afectación
al desarrollo sostenible en las instituciones
educativas privadas - Huancayo 2021**

Maik Denisse Navarro Zamudio

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

Agradecimiento

A mi Asesor por haberme asesorado con dedicación y haber compartido sus conocimientos, sin los cuales no hubiera podido ser posible la culminación de la presente tesis.

Dedicatoria

A Dios por concederme determinación para lograr este objetivo, y poner en mi camino a las personas indicadas que aportaron a la materialización del presente trabajo de investigación.

Índice

Agradecimiento	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I Planteamiento del estudio	16
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	16
1.1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.1.2. Formulación del problema.....	21
A. Problema General.....	21
B. Problemas Específicos.....	21
1.2. Determinación de objetivos	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos.....	22
1.3. Justificación e importancia del estudio	22
1.4. Limitaciones de la presente investigación	24
Capítulo II Marco Teórico.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	25
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	31
2.2 . Bases Teóricas.....	36
2.2.1. Rotación de personal.....	36

2.2.2. Afectación al desarrollo sostenible.	61
2.3 Definición de términos básicos	80
2.3.1. Desempeño Laboral.	80
2.3.2. Satisfacción Laboral.	80
2.3.3. Selección.....	80
2.3.4. Rotación de Puesto.	81
2.3.5. Incentivos.	81
2.3.6. Control de Gestión.	81
2.3.7. Entrenamiento.	81
2.3.8. Retención de Personal.	81
2.3.9. Recurso Humano.	81
2.3.10. Talento Humano.	82
2.3.11. Productividad.....	82
2.3.12. Desarrollo Sostenible.....	82
2.3.13. Propuesta de Valor al Empleado (PVE).	83
Capítulo III Hipótesis y variables	84
3.1 Hipótesis	84
3.1.1 Hipótesis general.....	84
3.1.2 Hipótesis específicas.....	84
3.2 Operacionalización de variables	85
3.2.1. Definición conceptual de las variables.....	85
3.2.2. Definición operacional de las variables.....	85
3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables.	88
Capítulo IV Metodología del estudio.....	92
4.1 Método, enfoque, tipo, alcance de investigación	92
4.1.1 Método.	92
4.1.2 Enfoque.....	92

4.1.3	Tipo.....	93
4.1.4	Alcance.	93
4.2	Diseño de la investigación.....	93
4.3	Población y muestra.....	94
4.3.1	Población.	94
4.3.2	Muestra.	94
4.4	Técnicas e instrumentos.....	95
4.5	Técnicas de análisis de datos.....	95
Capítulo V	Tratamiento estadístico.....	99
5.1.	Resultados y análisis.....	99
5.1.1	Prueba de normalidad.....	99
5.2.	Prueba de hipótesis.....	101
5.2.1.	Datos generales.....	101
5.2.2.	Hipótesis general.....	105
5.2.3.	Hipótesis específicas.....	108
Referencias bibliográficas	120
Anexos.....		129

Índice de Tablas

Tabla 1 Clases de Recompensa	55
Tabla 2 Modelo de compensación total.....	57
Tabla 4 Aspectos “The wheel of change”	64
Tabla 5 Matriz de la operacionalización de la Variable 1 - Rotación de personal	88
Tabla 6 Matriz de la operacionalización de la Variable 2 - Afectación al desarrollo sostenible.....	90
Tabla 7 Validación de expertos	96
Tabla 8 Escala de interpretación de la conformidad.	97
Tabla 9 Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad	97
Tabla 10 Relaciones del análisis del coeficiente Alfa de Cronbach	98
Tabla 11 Prueba de normalidad de las variables.....	100
Tabla 12 Género de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.	101
Tabla 13 Edad de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.....	102
Tabla 14 Grado de instrucción de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.	103
Tabla 15 Puesto o cargo de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.	104
Tabla 16 Lugar de residencia de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.	105
Tabla 17 Correlación entre la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible.....	107
Tabla 18 Correlación entre la satisfacción del empleado y la afectación al desarrollo sostenible.....	109

Tabla 19 Correlación entre la satisfacción con la gente y la afectación al desarrollo sostenible.....	111
Tabla 18 Correlación entre la satisfacción con los jefes y la afectación al desarrollo sostenible.....	113
Tabla 20 Correlación entre la satisfacción con la remuneración y la afectación al desarrollo sostenible	116

Índice de figuras

Figura 1 Índice de rotación de personal para efectos del planeamiento de recursos humanos.	40
Figura 2 Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas.	41
Figura 3 Índice de rotación de personal por decisión unilateral de los empleados.	41
Figura 4 Índice de rotación de personal por área.	42
Figura 5 Costos de la rotación de personal	44
Figura 6 EVP: Employee Value Proposal	48
Figura 7 Propuesta de valor al empleado	54
Figura 8 Elementos de compensación total.....	56
Figura 9 Esquema de retribución total.....	58
Figura 10 Modelo Mercer	59
Figura 11 Dimensiones para medir el desarrollo sostenible de la empresa	69
Figura 12 Categoría de indicadores de la dimensión ambiental de universidades versión 2020.	79
Figura 13 Género de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC	101
Figura 14 Edad de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.....	102
Figura 15 Grado de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC	103
Figura 16 Puesto o cargo de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC	104
Figura 17 Lugar de residencia de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC	105

Figura 18 Correlación entre la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible.....	106
Figura 19 Correlación entre la satisfacción del empleado y la afectación al desarrollo sostenible	109
Figura 20 Correlación entre la satisfacción con la gente y la afectación al desarrollo sostenible.....	111
Figura 21 Correlación entre la satisfacción con los jefes y la afectación al desarrollo sostenible.....	113
Figura 22 Correlación entre la satisfacción con la remuneración y la afectación al desarrollo sostenible	115

Resumen

La presente tesis titulada “Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas – Huancayo 2021” tiene como objetivo general, analizar la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021. La metodología que se aplicó fue de un enfoque cuantitativo, metodología científica y deductiva, tipo de investigación aplicada y del tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental, transversal del tipo descriptivo correlacional con una encuesta y el instrumento del cuestionario fue aplicado a cincuenta y tres trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC (docentes y administrativos). La conclusión final refiere que la rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.862$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando la rotación de personal se incrementa significativamente, acrecenta la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Palabras claves: Rotación de Personal, Retención de Personal, Propuesta de valor, Sostenibilidad, Condiciones Básicas de Calidad, descriptivo, correlacional, encuesta.

Abstract

This thesis entitled "Influence of staff turnover and the impact on sustainable development in private educational institutions - Huancayo 2021" has as a general objective, to analyze staff turnover and the impact on sustainable development in private educational institutions Huancayo 2021. The methodology that was applied was of a quantitative approach, scientific and deductive methodology, type of applied research and of the descriptive correlational type with a non-experimental design, cross-sectional of the descriptive correlational type with a survey and the questionnaire instrument was applied to fifty-three workers of the Private University of Huancayo Franklin Roosevelt SAC (teachers and administrators). The final conclusion refers that staff turnover significantly influences the impact on sustainable development in private educational institutions Huancayo 2021, because the Pearson r correlation ($r= 0.862$), with a significance of $p= 0.000$ and shows a correlation direct and very good, that is, when staff turnover increases significantly, it increases the impact on sustainable development in private educational institutions Huancayo 2021.

Keywords: Staff turnover, Staff retention, Value proposition, Sustainability, Basic Quality Conditions, descriptive, correlational, survey.

Introducción

La presente investigación sobre la rotación de personal, y la influencia que éste fenómeno tiene sobre el desarrollo sostenible de las instituciones educativas privadas de nivel superior, busca analizar a partir de la satisfacción del trabajador de la Entidad que tiene con su entorno (usuarios, jefes) y con las motivaciones laborales que encuentra en su centro de trabajo (remuneración, estímulos económicos, capacitaciones, ascensos, etc.) como influye en que su vinculación con la Entidad sea a corto, mediano o largo plazo.

Así mismo, tiene especial importancia el desarrollo sostenible de las instituciones educativas de nivel superior, en tanto y en cuanto el funcionamiento de éstas se encuentran supeditadas a que brinden un servicio educativo de calidad, para el cual tienen que cumplir con demostrar que cuentan con Condiciones Básicas de Calidad establecidas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, tales como: 1) existencia de objetivos académicos, grados, títulos y planes de estudio, 2) Oferta educativa compatible con los instrumentos de planeamiento, 3) Infraestructura y equipamiento adecuado para cumplir sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros), 4) Líneas de investigación a ser desarrolladas, 5) Disponibilidad de personal docente calificado con no menos del 25% de docentes a tiempo completo, 6) Servicios educativos complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros), 7) Mecanismo de inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros), y 8) Transparencia de universidades (publicación de la información relevante de la universidad en su web site). Estas CBC constituyen una garantía a los estudiantes, sus familias y a la sociedad en su conjunto.

De lo citado en precedencia se puede colegir que, los recursos humanos de la Entidad cobran vital relevancia en su desarrollo sostenible, ya que se encargan de conducir los procesos que hacen posible el cumplimiento y mejoramiento de las Condiciones Básicas de Calidad, así como el cumplimiento de los requerimientos y recomendaciones establecidas por SUNEDU; asegurando con ello la eficiente gestión de la Entidad y la minimización de contingencias en el tiempo, tales como inicios de procedimientos administrativos sancionatorios que podrían culminar con

imposición de sanciones que serían desde multas hasta la revocación de la licencia institucional, con lo cual la Entidad no podría seguir prestando sus servicios, implicando su cierre.

Así las cosas, la presente investigación tiene como objetivo general, analizar la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, cuyo contenido es de cinco capítulos, que se detalla a continuación. El Capítulo I, detalla el problema de investigación, planteamiento del problema y la formulación del problema, justificación, limitaciones, objetivo general y específico. En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, antecedentes de la investigación, las bases teóricas que lo sustentan el estudio, sobre las dos variables Rotación de Personal y Afectación al Desarrollo Sostenible. En el Capítulo III, comprende las hipótesis, las variables y la operacionalización. En el Capítulo IV, se encuentra el método de la investigación; método, enfoque, tipo, alcance y nivel de investigación. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente, en el Capítulo V, hallaremos los resultados: Descripción de los resultados por dimensiones y variables utilizando las tablas y gráficos mediante el paquete estadístico SPSS y Excel. Posteriormente se presenta las conclusiones sugerencias, anexos y las referencias bibliográficas.

La autora.

Capítulo I

Planteamiento del estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema.

Según manifestó Vargas (2019), la rotación puede originarse por una necesidad relacionada con la etapa de vida profesional, un desequilibrio entre las expectativas, la oferta de la empresa o problemas netamente personales o profesionales.

Señaló la especialista, que existe una desmotivación y saturación entre la persona y el puesto que desempeña, lo que originan este problema. Claro está, la rotación cuesta rentabilidad a la organización, pues debe invertir en la captación de otro talento que cubra el puesto, en capacitarlo y asumir el tiempo para su adaptación.

Citó un informe de PWC, Rose (2018) en el que señala que, “En los últimos años, el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Con un promedio de 20 %, está por encima de la media de la región (10,9 %)”, a decir de Vargas Masias, este fenómeno puede analizarse bajo diversas ópticas que varían entre el tipo de organización, características del sector, coyuntura del mercado en el que se ubica la compañía, entre otras.

Finalmente, refiere que “La rotación es la punta de un iceberg; es decir, algo que debe llamar la atención de la compañía sobre un factor que no está funcionando como debería. Es una consecuencia y, por lo tanto, será necesario diagnosticar donde se está quebrando el vínculo

de sociedad establecido con los colaboradores al iniciar la relación laboral.”

Por tanto, la rotación del personal en las instituciones educativas privadas de nivel superior, cobra especial atención ya que llega a influir en el desarrollo sostenible de la Entidad, debido a que influye transversalmente en el cumplimiento, mantenimiento y mejoramiento de las Condiciones Básicas de Calidad – CBC creadas por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria – SUNEDU y cuyo cumplimiento por parte de las instituciones educativas privadas de nivel superior (así como las públicas) es obligatorio no solo para mantener su licencia institucional, sino también para la renovación de la misma.

De esta manera que los trabajadores que desempeñan puestos claves dentro de la Entidad, que han adquirido con el tiempo experiencia y experticia en el desempeño de sus funciones, contando con un know how que permiten afrontar problemas con solidez en consecuencia garantizan el eficiente funcionamiento de la Entidad, sean rotados frecuentemente va a impactar negativamente en el desarrollo sostenible de la institución educativa, distrayendo el cumplimiento de sus metas en la inducción y capacitación del nuevo personal, lo que determinará que en muchos casos no se mantengan y mucho menos mejoren las condiciones básicas de calidad impuestas por SUNEDU.

El desarrollo sostenible de las instituciones educativas privadas, no pasa únicamente por hacer crecer su rentabilidad, si no al prestar un servicio público que se encuentra regulado por el Estado a través del Ministerio de Educación y la SUNEDU, tal cual lo estableció la Ley N° 30220, Ley Universitaria (2014) en su artículo 13° que prescribió: “La SUNEDU es responsable del licenciamiento para el servicio educativo superior universitario, entendiéndose el licenciamiento como el procedimiento que tiene como objetivo verificar el cumplimiento de

condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento.

La SUNEDU es también responsable, en el marco de su competencia, de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, incluyendo el servicio brindado por entidades o instituciones que por normativa específica se encuentren facultadas a otorgar grados y títulos equivalentes a los otorgados por las universidades; así como de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades, han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad.

La SUNEDU ejerce sus funciones de acuerdo a la normativa aplicable y en coordinación con los organismos competentes en materia tributaria, de propiedad y competencia, de control, de defensa civil, de protección y defensa del consumidor, entre otros.

La autorización otorgada mediante el licenciamiento por la SUNEDU es temporal y renovable y tendrá una vigencia mínima de 6 (seis) años.”

Por tanto, las instituciones educativas de nivel superior públicas en general , y las privadas -en particular- tienen la responsabilidad de contar con personal que tengan el perfil adecuado que les permita cumplir sus deberes con eficiencia y responsabilidad; por lo que la Entidad debe desarrollar políticas institucionales que le permitan contar con estrategias que lo vinculen con sus trabajadores por un mediano o largo plazo, a través de capacitación continua, otorgamiento de beneficios económicos u honoríficos, rediseño de puestos que permita definir de manera óptima el perfil de cada puesto de trabajo, mejoramiento del clima laboral y el involucramiento con sus trabajadores en la toma de decisiones.

En la institución educativa privada de nivel superior que se toma como muestra, se advierte que en lo que va de junio a noviembre de 2021 ha tenido tres Administradores, estando en el cargo cada uno de ellos,

más o menos 02 meses, lo que permite comprobar la alta rotación en este cargo de trascendental importancia para la Entidad, que definitivamente está impactando en el desarrollo sostenible de la institución; por tanto esta investigación le servirá para que implemente una propuesta de valor basado en un Modelo de Recompensa Total. Con esta propuesta se quiere lograr mayor motivación, satisfacción y compromiso por parte de los trabajadores, y así reducir el índice de rotación de personal, siendo tales acciones las siguientes: i) involucrar a los empleados en la toma de decisiones de la entidad, ii) establecer un sistema de recompensas o beneficios, iii) definir de manera óptima el perfil para cada tarea, iv) mejorar el clima laboral.

Según Vargas (2019) refirió que, en los últimos años, el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Con un promedio de 20 %, está por encima de la media de la región (10,9 %), según un informe de PWC publicado en un portal local.

Por su parte, un estudio de Indicadores Saratoga de Pricewaterhouse Coopers en Perú refirió que el índice promedio de rotación laboral en el 2019 llegó a 20,7%, y si de rotación voluntaria se trata, esta proporción se mantiene llegando a ser 9,8%.

De acuerdo al mismo estudio los costos de recursos humanos por persona son de US\$659 al año, representando un costo respecto a los ingresos de las empresas del 0.2%, es por ello que es importante encontrar las causas que están ocasionando la rotación de personal.

Según Narváez (2019) señaló, que el Perú tiene una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina (18% para el Perú en comparación con un 5% a 10% para Latinoamérica), y que la rotación del personal genera grandes sobrecostos a las empresas. El crecimiento económico, el desarrollo de nuevos sectores y las nuevas oportunidades laborales en provincias, son las principales razones que ayudan a explicar estos altos niveles de rotación de colaboradores.

Estos resultados son similares a los hallados por Ipsos, en un estudio realizado en 2013 por encargo de la AmCham, para conocer las principales políticas de Recursos Humanos (RRHH) entre los gerentes de RRHH de las principales empresas del país. En dicho estudio, la tasa de rotación anual promedio es de 15% (sin tomar en cuenta practicantes ni personal temporal) y es mayor entre las empresas nacionales y las del sector servicios.

Si tomamos en cuenta que la tasa de rotación ideal anual promedio es de 7%, estamos frente a un grave problema: La rotación en las empresas es el doble de lo deseado por los gerentes de RRHH. Los sobrecostos de reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos colaboradores son más altos que en el resto de la región y afectan la competitividad de las empresas nacionales. Los sobrecostos se incrementan aún más si agregamos la curva natural de aprendizaje por la que pasa el personal recién ingresado y su limitada productividad al inicio de sus labores.

El estudio arroja también otros datos interesantes de cara a los empleados: El sueldo es un factor importante al momento de evaluar una oferta laboral, pero no es el único que se toma en cuenta. Existen otros aspectos que los trabajadores evaluarán para un cambio laboral, como el puesto o cargo a asumir, la línea de carrera que ofrezca la empresa, el ambiente laboral y la flexibilidad en los horarios. Todos estos aspectos formarán parte de la propuesta de valor que el trabajador debe evaluar en el empleador potencial al momento de decidirse por el cambio de centro de trabajo.

Todo esto evidenciaría la falta de propuestas de valor, por parte de las empresas, diseñadas en función de las necesidades y expectativas de los colaboradores. Una propuesta de valor describe el mix de características, beneficios y formas de trabajar en la organización. La propuesta de valor para los empleados debe comunicar lo que la

organización espera de ellos, pero además debe dejar claro lo que se ofrece a cambio.

Finalmente, sobre los altos índices de rotación de personal en el Perú, se tiene que tener en cuenta que pese a la crisis ocasionada por la Pandemia generada por el COVID 19 estos porcentajes se han mantenido, a medida que los distintos sectores económicos se van reactivando, este fenómeno vuelve a presentarse. Sobre todo, entre los jóvenes que suelen moverse de un trabajo a otro buscando nuevos puestos, que se muestran más atractivos, donde les den la posibilidad de asumir nuevos cargos y retos, sin esperar quedarse por muchos años en una empresa.

1.1.2. Formulación del problema.

A. Problema General.

¿En qué medida la rotación de personal influye en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?

B. Problemas Específicos.

- ¿En qué medida la satisfacción del empleado influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?
- ¿En qué medida la satisfacción con los usuarios influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?
- ¿En qué medida la satisfacción con los jefes influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?
- ¿En qué medida la satisfacción con la remuneración influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Analizar la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Determinar la satisfacción del empleado en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- Determinar la satisfacción con la gente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- Determinar la satisfacción con los jefes en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- Determinar la satisfacción con la remuneración en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

1.3. Justificación e importancia del estudio

Con la entrada en vigencia de la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU siendo responsable, en el marco de su competencia, de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, y, a fin de verificar el cumplimiento de los estándares de calidad se establecieron determinados requisitos para la creación y funcionamiento de universidades (públicas y privadas).

Según el Informe N° 00086-2021-MINEDU/VMGP-DIGESU-DIPODA (2021) emitido por el Ministerio de Educación, a mediados del año 2020 ha concluido el proceso de licenciamiento iniciado en el año 2015, teniendo como resultado 94 universidades licenciadas, de las cuales 46 son públicas, 46 son privadas y 2 escuelas de posgrado.

De las 46 universidades privadas que han obtenido sus licencias

institucionales, 38 han sido licenciadas con requerimientos y recomendaciones en sus licencias institucionales cuyo cumplimiento en la mayoría de los casos está programado hasta el año 2022. En la ciudad de Huancayo, las tres universidades privadas que han logrado su licenciamiento, tienen que cumplir requerimientos y recomendaciones.

Por tanto, al existir un ente supervisor del funcionamiento de las instituciones educativas privadas de educación superior, la buena marcha de los recursos humanos en estas Entidades es de gran importancia, ya que resulta necesario que cuenten con personal calificado y con experiencia en la gestión educativa para el cumplimiento de los requerimientos y recomendaciones, así como para el mantenimiento y mejora de las condiciones básicas de calidad.

Sin embargo, debido a la mala gestión de los recursos humanos dentro de la Entidad se pueden presentar el problema de alta rotación de personal, que en su mayoría se origina por la insatisfacción del trabajador con su entorno tal como con los usuarios, con sus jefes, con su remuneración, aspectos que generan desmotivación y saturación entre la persona y el puesto que desempeña, trayendo como efecto la renuncia por parte del trabajador al puesto de trabajo o el despido por parte del empleador por la baja productividad del trabajador.

Así, el presente trabajo de investigación se justifica por constituir un aporte para las instituciones educativas privadas de nivel superior de la ciudad de Huancayo, a fin de que se concienticen en que los recursos humanos es el capital fundamental para su desarrollo sostenible, toda vez que son los encargados de llevar a cabo los procesos educativos y administrativos de los cuales dependen el cumplimiento, mantenimiento y mejoramiento de las Condiciones Básicas de Calidad impuestas por SUNEDU, y que de cuyo cumplimiento depende su continuidad o no en el mercado.

Así mismo, a partir del resultado obtenido, se recomendará implementar una propuesta de valor (PVE) en la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC, en la que se consideren acciones claras que la empresa

realizará respecto de capacitación permanente, desarrollo personal y profesional, mejora del clima laboral, entre otros.

Finalmente, la presente investigación generará información valiosa que podrá ser usada en investigaciones posteriores basadas en la buena gestión de las instituciones educativas privadas y en el manejo de los recursos humanos de una Entidad.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

Referente al trabajo de investigación sobre la influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas- Huancayo 2021, es que no se podrá aplicar los instrumentos de recopilación de datos de manera presencial, debido a la pandemia ocasionada por el COVID 19 que viene generando graves consecuencias a nivel mundial.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Se encontraron trabajos de investigación realizados durante los años 2013 a 2020 que guardan relación con la presente investigación, los cuales constituyen antecedentes directos.

2.1.1. Antecedentes Nacionales.

Huamaní (2019), presentó la tesis titulada “Principales factores que intervienen en la rotación de personal de la empresa retail Oechsle Juliaca, 2018”, en la que concluyó en que los factores que intervienen en la rotación de personal, son el desarrollo profesional, la remuneración y beneficios sociales, la relación con las jefaturas, el uso inadecuado de los bienes de la empresa, el abandono de trabajo y los factores relacionados a los valores empresariales como pasión por el cliente y orientación al logro.

Trelles (2019) presentó la tesis titulada “Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un call center del distrito de el agustino, 2018”, concluyendo en que efectivamente sí existe una relación significativa entre el clima laboral y la rotación de personal en los trabajadores del área de operaciones del distrito de El Agustino en el año 2018, ya que estas dos variables de estudios han sido contrastadas y obtuvieron una correlación positiva grande; siendo que la remuneración, la estructura organizacional, las relaciones sociales, el apoyo, y la autonomía en la empresa, si tienen un nivel de relación moderada con la rotación de personal y que a medida que se brinde un nivel significativo de mejora, influirá correlativamente la satisfacción de los trabajadores.

Aliaga (2019) presentó la investigación titulada “Factores que influyen

en la rotación del personal caso empresa “avecitas”, en la que concluye en que los factores influyentes de forma negativa en la rotación del personal de la empresa Avecitas son (a) la baja remuneración, (b) carencia de políticas de selección, (c) la falta de oportunidad de progreso profesional y personal, y (d) la falta de desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento. Estos factores críticos han sido determinados después del análisis de la empresa y como deducción del cuestionario aplicado al personal, estos factores a su vez están relacionados a la visión de la empresa, la cual menciona el continuo mejoramiento de procesos dando lugar al alto grado de rotación externa del personal.

Así, la baja remuneración, la carencia de las políticas de selección, la oportunidad de progreso profesional y personal y el desarrollo de un programa de capacitación, entrenamiento inadecuado o la no implementación de estos, influye de manera negativa en la rotación de personal de la empresa Avecitas, por lo que el personal lo ve como un trabajo oportuno y transitorio que a futuro le permitirá buscar nuevas opciones pero no internas sino externar que le conlleva a desvincularse de la empresa.

Salazar (2016) presentó la tesis denominada: “Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero”, concluyendo en que existe un conjunto de factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa Piero. Estos factores se pueden agrupar en tres categorías: a) Factores internos de la empresa, b) Factores personales, y c) Factores del mercado de trabajo”.

Los factores internos de la empresa que se ha podido identificar, incluyen factores que dependen de la decisión que adopta la administración general de la empresa y las que adopta la administración interna de las tiendas, entre los que se encuentran la selección de personal, las condiciones laborales, las remuneraciones,

la jornada de trabajo que exige que el empleado trabaje de 10 a 12 horas diarias, el porcentaje que aplican a las comisiones por ventas, la informalidad del vínculo laboral, ya que no se realizan los contratos por escrito, en consecuencia no hay pago de beneficios sociales, los descuentos por inventario negativo; la falta de reconocimiento laboral, ya que la empresa no ha implementado un programa de reconocimiento al buen trabajo del personal de ventas, la falta de oportunidades de crecimiento profesional ya que en la empresa no hay una línea de carrera, y la capacitación que se ofrece al personal.

Entre los factores personales que ocasionan la rotación de personal, se pueden mencionar los problemas de salud e índole familiar (asistencia a padres o hijos por enfermedad, o viaje intempestivo para ver a familiares), así como de estudios.

Los factores del mercado de trabajo que inciden en la rotación del personal de ventas, tienen relación con las mejores oportunidades de empleo que ofrece el mercado y los mayores beneficios económicos o laborales que ofrecen las empresas.

Dávila y Maguiña (2019) presentaron la tesis titulada “Impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura en lima centro”, concluyeron en que la rotación voluntaria (renuncia) de un empleado presenta un mayor efecto en el desempeño financiero y no financiero, que en el caso de una rotación involuntaria (despido). Dicho análisis, también se comprobó en las encuestas, ya que los entrevistados mencionaban que la renuncia de un empleado afecta directamente en las ventas, debido a que no producían la misma cantidad en un periodo de tiempo y a su vez existían aumentaban un 40% en los errores de los productos.

Bustamante (2018) presentó la tesis titulada “Percepción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa que elabora productos de molinería-Lambayeque 2018”, llegando a la conclusión que los colaboradores de la empresa COMOLSA SAC consideran que el horario de trabajo es absorbente y no les permite desarrollar otras

actividades, además se suma a esto, que los resultados arrojaron que los colaboradores perciben que la empresa no se preocupa por ellos, hay una rutina diaria en el trabajo que genera y no se impulsa el aprendizaje; los niveles de comunicación son muy bajos y la falta de integración entre los compañeros de trabajo es casi nula. Por otro lado, los colaboradores no están contentos sobre la puntualidad del pago que reciben, generando que muchos opten por buscar mejores alternativas de trabajo, y que el nivel de rotación se incremente. Uno de los aspectos positivos hallados es que los colaboradores perciben que las personas que tienen jefaturas a cargo están preparadas para el puesto.

Respecto de la seguridad y salud en el trabajo, muchos de los colaboradores consideran que el trabajo que realiza afecta su salud además que las herramientas empleadas los ponen en riesgo. A esto se suma que la seguridad de la infraestructura no sea la adecuada. Otro aspecto relevante encontrado muestra que las personas sienten que no pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa, generando muchas veces la renuncia de ellos.

Sobre el nivel de percepción de la intención de rotación en el factor de trato de la jefatura de los colaboradores de la empresa COMOLSA SAC, se obtuvo como principal hallazgo la sensación de los trabajadores sobre el trato desigual que reciben, esto se refleja en las metas que muchas veces no son alcanzadas y que uno de los argumentos es la falta de orden y funciones no definidas, cada uno realiza su trabajo y además, sienten que no hay cohesión en el equipo, y que en temporadas altas de jornada laboral, la jefatura descuida mucho los procesos, esto ha generado en algunos casos cierto nivel de estrés y hasta faltas al trabajo sin excusa alguna.

Piña (2020) presentó la tesis titulada “Propuesta para reducir la rotación de personal en una empresa de servicio, lima 2020”, concluyendo en que se identificaron problemas como el mal liderazgo de la jefatura, los escasos reconocimientos a los trabajadores por

sus logros o por el trabajo que realizan, la falta de comunicación y confianza entre los trabajadores y el personal administrativo. Influyen en la rotación de personal. Por lo que para poder mejorar la rotación de personal se planteó una propuesta para evaluar su confianza y motivación de los trabajadores de la empresa y reducir la rotación; esto se hará mediante un sistema de evaluación y de esta manera se pueda buscar soluciones factibles para la empresa y todos los trabajadores.

Pérez (2013) presentó la tesis titulada “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo”, concluyendo en que la rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola, se debe a múltiples factores tales como el descontento en horario de trabajo (49%), mala remuneración (39%), insatisfacción laboral (36%), todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%). Por lo que ha elaborado una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

Ferrer (2020) presentó la tesis titulada “Relación entre rotación de personal y rendimiento laboral en los auxiliares de almacén de APM terminals, lima 2020”, concluyendo en que la rotación de personal se relaciona de manera directa y positiva, así como significativa con el rendimiento laboral. Los resultados finales de la investigación demostraron que los auxiliares de almacén del área de almacén de APM Terminals tienen predisposición para crecer dentro de la empresa, ya que ven la rotación laboral como una oportunidad para mejorar su rendimiento y aplicar a una posición laboral mayor; así como que tienen iniciativa, buscan tareas laborales desafiantes, actualizan sus conocimientos y habilidades laborales y buscan soluciones

creativas frente a nuevos problemas con la finalidad de tener la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

Castillon (2019) presentó la tesis denominada “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLISAC”, llegando a la conclusión que la alta rotación del personal no tiene correlación sobre la calidad del servicio, en el caso de SLISAC, en este caso en particular se consideraron diversos indicadores para dichas variables, las cuales fueron extraídas de las investigaciones teóricas prácticas, como el nivel de salario, personal calificado, ambiente laboral, cumplimiento de contratos, confianza en los trabajadores, cumplimiento de entrega, rapidez en atención de reclamos y preocupación por el bienestar de los cliente. Se puede afirmar entonces que para el caso SLISAC la calidad del servicio no se ve afectada ni por la remuneración del trabajador ni por el personal calificado, solamente por las condiciones de trabajo, algo que dista mucho de las experiencias de otras empresas de tercerización como son los Call Centers por ejemplo, en ese caso los trabajadores tienen un trato directo con el cliente y tienen que conocer muy bien al detalle los procedimientos de reclamos de estos, los trabajadores de SLISAC no tienen trato directo con el cliente y sus procedimientos de manipulación son rápidos de aprender.

Becerra (2018) presentó la tesis titulada “Rotación de personal y productividad en un área de una empresa de servicios logísticos en la región Callao, 2018”, concluyendo en que existe relación entre la rotación de personal y la productividad, Es decir que cuando la RP sea mayor, la productividad también será mayor el impacto negativo que reciba; así mismo, a media que exista un alto índice de rotación, mayor será el factor capital invertido. Estableciéndose también que, a mayor rotación de personal, mayor será el factor gente; así como también una significancia cuando la rotación de personal sea mayor, entonces mayor será el impacto negativo en el factor tecnología.

Guevara y Guevara (2020) presentó la tesis titulada “Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en financiera Crediscotia Jaén – 2019”, determinando que la rotación de personal en la financiera Crediscotia es alta, mayor al promedio nacional, porque en realidad en la entidad financiera el tiempo que labora un empleado se debe al contrato donde se estable cláusulas que si el empleado no cumple la meta deberá ser separado de la organización para dar lugar a un nuevo empleado que cumpla con el perfil. Determinándose también que la satisfacción del cliente en la entidad financiera es baja debido a que el personal que labora en la organización no recibe una inducción adecuada, para poder brindar un servicio bueno desde el inicio de sus labores, así mismo por el poco tiempo que labora no logra crear un vínculo con el cliente que le permita un mayor grado de confianza y darles un servicio ajustado a sus necesidades. Finalmente se ha determinado que la rotación de personal se relaciona de manera negativa con la satisfacción del cliente de la financiera Crediscotia de la ciudad de Jaén 2019, siendo que existe alta rotación de personal, y la satisfacción del cliente baja y viceversa lo cual queda demostrado que a mayor rotación de persona es menor la satisfacción del cliente y lo confirma la prueba del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

2.1.2. Antecedentes Internacionales.

Moreno y Lemus (2017), presentaron la tesis titulada “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.” concluyeron en la alta rotación de personal es un tema alarmante para las empresas debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social; en el caso de OILTRANS S.A.S. tras calcular el índice de rotación de personal se identificó que presenta una rotación de personal de 69.2 % para el mes de diciembre del año 2016, y a través de este estudio se determinó como principal causa de rotación de personal el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de

prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.

Se identificó que la causa externa que más influye según los colaboradores es la situación actual del sector de hidrocarburos en Colombia, debido a la caída del precio internacional del petróleo, las nuevas técnicas para extraer productos y problemas coyunturales entre los países con mayor concentración de industria en el mundo.

En cuanto a la causa personal que genera mayor impacto a la hora de decidir abandonar el cargo como conductores de la empresa OILTRANS S.A.S. se identificó que la situación familiar genera inconvenientes y presión en los conductores, esta causa está relacionada con la falta de pago o retrasos en el mismo debido a que afecta la situación económica de las familias de los conductores.

García (2013) en la tesis presentada titulada “Estudio de la relación entre el *engagement* y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013”, concluye en que, la ARRHH juega un papel muy importante dentro de las empresas, ya que se enfoca al capital humano con el que cuenta para la realización de actividades encaminadas al logro de los objetivos. Debido al enfoque humano que tiene dicha parte de la administración, y, las personas somos seres cambiantes que se van adaptando a ritmos de vida diferentes y constantemente estamos rodeados de factores que alteran la conducta humana, es importante que, la administración enfocada a esta área se mantenga en un proceso constante proceso de actualización para comprender mejor el comportamiento organizacional.

En México, el *engagement* es un tema relativamente nuevo al cual debemos darle la importancia adecuada, ya que al realizar estudios de

manera correcta y oportuna puede obtenerse información importante para el desarrollo de empleados dentro de la empresa, probablemente de esta manera las condiciones laborales del país serían más favorables para los empleados. Conocer los factores que motivan a los empleados es de vital importancia en una organización, sobre todo para mantener una plantilla completa y controlar los índices de rotación. Pronosticar la rotación de personal nos permite tomar planear adecuadamente el talento humano en la empresa. Analizando los puntos anteriores la ARHH contará con algunos elementos para establecer estrategias competitivas en el departamento de recursos humanos.

Rubio y Villagran (2017) presentaron la tesis titulada “La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación fiales”, concluyen que la rotación del personal influye de manera directa en el comportamiento de las mismas, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y para ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de acción; por lo que con la implementación de un plan de acción multidisciplinario se disminuirá la rotación de personal, promoviendo a la satisfacción laboral y a un mejor desempeño mediante la aplicación de acciones y estrategias en las áreas de mayor conflicto, que, de acuerdo a la investigación, es el área de entretenimiento de la corporación fiales.

Para una adecuada gestión y aplicación de la propuesta se debe tener el apoyo y compromiso por parte de los directivos y jefes de las diferentes áreas para que contribuyan con los recursos necesarios para la efectivización del plan; ya que mediante esto se prevé disminuir el alto índice de rotación de personal en el Centro Comercial Norte de la Corporación Fiales.

De Paz (2018) presentó la tesis titulada “Rotación de personal y clima organizacional”, concluyó en que para que el colaborador se sienta identificado con la organización la satisfacción y el conocimiento del plan estratégico son muy significativos para la empresa. En cuanto a

que exista buena comunicación en la realización del trabajo, saber los objetivos de la empresa y ser responsables del cumplimiento de los estándares de desempeño son importantes para mantener un clima organizacional positivo.

En cuanto a la autonomía si el jefe inmediato superior permite que el colaborador desarrolle sus habilidades, establecerá un clima organizacional sano ya que el colaborador sentirá que puede aportar a la empresa. Por otro lado, se comprobó que los colaboradores tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, estos son muy significativos ya que determinó el porcentaje desfavorable en el factor presión.

Además, con respecto al reconocimiento y el desarrollo profesional evidentemente se encontró un descontento en los colaboradores, respecto a la rotación interna y lo mencionan como desfavorable, por lo tanto, es significativo conocerlo para el presente estudio y desarrollar técnicas o herramientas que satisfagan al cliente interno.

Prieto (2013) presentó la tesis titulada “Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”, concluyó en que, la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.

En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir

la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia. En este escenario, la interrogante es: ¿cómo fidelizar a los empleados capaces y talentosos?

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen como se ha explicado, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar.

La satisfacción laboral o felicidad laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicaciones. Como se explicó a lo largo de este trabajo, todo lo que se hace dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo. Se habla entonces de que, con un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente se traduce en políticas de retención del talento humano, que siempre ofrecerán beneficios a la empresa.

2.2 . Bases Teóricas

2.2.1. Rotación de personal.

A. Definición.

Chiavenato (1999) sostenía que, es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos hemostático capaces de autorregularse mediante comparaciones entre los recursos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

Estando a lo anotado en precedencia, se puede colegir que la rotación de personal es un proceso por el cual los trabajadores

dejan su puesto de manera definitiva para irse a otra empresa, o dentro del propio centro de trabajo; en ambos casos, el empleador tendrá que nuevamente reclutar, inducir y capacitar a nuevos empleados.

B. Tipos de Rotación de Personal.

Según Casares (2008) la rotación de personal es de dos formas:

a) Rotación de personal interna.

Es la cantidad de empleados que migran de puesto de trabajo en la misma compañía sin retirarse de ella, se da generalmente en la existencia de traslados entre sedes o áreas de la empresa, ya sea porque los trabajadores son promocionados, ascendidos o descendidos.

Esta rotación sirve como herramienta importante para el desarrollo de los trabajadores, además funciona como motivación frente al trabajo rutinario, haciendo que los trabajadores enfrenten nuevas situaciones y nuevos proyectos.

Siendo conveniente precisar las modalidades que se pueden dar en la rotación interna:

- **Rotación:** Se refiere cuando se realiza un cambio de puesto, no implica un puesto de mayor jerarquía, ni mayor remuneración.
- **Ascensos:** Se refiere cuando se realiza un cambio de puesto a uno de mayor importancia y mejor remuneración.
- **Promociones:** Se refiere a un cambio de categoría, lo que implica un incremento del sueldo del empleado trabajando en el mismo puesto de trabajo.

- Descensos: Se dan cuando un trabajador es cambiado a otro puesto de menor importancia, lo que implica también una disminución en su remuneración.

De lo señalado, se advierte que estas modalidades de rotación dependen de la voluntad del empleador, en tanto que decide cambiar de puesto de trabajo al trabajador a fin de que realice otras funciones dentro de la empresa.

b) Rotación de personal externa.

Se da con la decisión unilateral de parte del trabajador, cuando decide terminar su relación laboral con determinado empleador, trayendo como efecto que la empresa tiene que esforzarse en buscar un nuevo reemplazo.

Cuando este tipo de rotación se presenta de manera continua y con personal que ha estado contratado por menos de un año, se denomina rotación precoz y evidencia un clima laboral deficiente, por lo que el área de recursos humanos debe desarrollar estrategias para mejorar la motivación de sus *trabajadores*.

c) Rotación de personal natural.

Este tipo de rotación, escapa a la voluntad de las partes (empleador – trabajador), ya que depende de eventos externos ajenos a la voluntad de las partes de la relación laboral, tal como el fallecimiento y jubilación del trabajador.

C. Causas de la rotación de personal.

Castillón (2019) refirió que, en la actualidad en toda organización, uno de los recursos más cambiantes es el capital humano,

presentando constantes ingresos y salidas de trabajadores, cayendo algunas compañías en inestabilidad laboral, esto trae consigo consecuencias negativas para las empresas.

Por lo habitual, los motivos que determinan a que los trabajadores extingan su relación laboral y busquen un nuevo trabajo tiene que ver con el debilitamiento del compromiso que tenía con su centro de trabajo, siendo las principales razones las siguientes:

- Los trabajadores reciben una oferta laboral de otra empresa, que ofrece mayores beneficios tanto económicos como profesionales, tales como un horario de trabajo más flexible, una remuneración mejor, una expectativa de crecimiento profesional, capacitaciones continuas, incentivos y reconocimientos a mayor productividad, respeto de los derechos laborales, etc.
- En sus empleos actuales, tienen una carga de trabajo excesiva debido a una deficiente gestión de recursos humanos, se puede haber concentrado las funciones en puestos de trabajo claves, quienes afrontan mayores responsabilidades que los demás trabajadores, causando una presión laboral que los lleva a dimitir en su puesto.
- En su puesto de trabajo actual, los empleados no tienen perspectivas u oportunidades prometedoras de desarrollo profesional.
- Los estímulos y motivación percibido por el trabajador, es decir el trabajador advierte una desproporción entre el nivel de recompensa recibida y lo que espera recibir, por ello se puede decir que es más una actitud que un comportamiento.
- El clima organizacional y los valores de la empresa.
- Ambiente e infraestructura de trabajo.
- Desarrollo de relaciones entre trabajadores y sus jefes.
- Forma de contratación del trabajador.

D. Índice de rotación de los trabajadores.

Realizar la medición del índice de la rotación de los trabajadores en una empresa es una actividad necesaria que tiene que realizar el área de Recursos Humanos, a fin de que pueda ir midiendo periódicamente cómo va la fluidez del personal y obtener el porcentaje total de empleados que abandonan una empresa en un periodo específico, de ser muy por debajo de los promedios establecidos por los expertos, evidenciaría un estancamiento de personal, y de ser muy alto el porcentaje, advertiría de la volatilidad en la permanencia del personal lo cual impactaría en el desarrollo sostenible de la empresa.

Chiavenato (1999) ha desarrollado diversas fórmulas ecuacionales que pueden ser aplicadas a fin de medir y analizar la rotación de personal relacionadas a diversas causas, lo cual se pasa a detallar:

- Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:

Figura 1

Índice de rotación de personal para efectos del planeamiento de recursos humanos.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal
D: desvinculación de personal
PE: promedio efectivo

Fuente: Tomado de I. Chiavenato, 1999

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus

causas Índice de rotación del personal:

Figura 2

Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas.

$$\text{Índice de rotación del personal: } \frac{D \times 100}{PE}$$

Fuente: Tomado de I. Chiavenato, 1999

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados.

Figura 3

Índice de rotación de personal por decisión unilateral de los empleados.

$$\text{Índice de rotación del personal: } \frac{D \times 100}{\left(\frac{N1 + N2 + N3 + \dots + Nn}{a} \right)}$$

a= número de meses del período
N1 + N2 + ... + Nn= sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Fuente: Tomado de I. Chiavenato, 1999

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente uno muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones.

- Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamento sección.

Figura 4

Índice de rotación de personal por área.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{A+D+R+T}{PE} \times 100$$

R= recepción de personal por transferencia a otros subsistemas
T= transferencia de personal hacia otro subsistema

Fuente: Tomado de I. Chiavenato, 1999

Un artículo que fue publicado en el diario gestión, refiere que, el índice ideal de rotación dentro de las empresas es de 15%, teniendo en cuenta que puede fluctuar de acuerdo al sector en que se desarrolle.

Sobre el particular, consultando en internet HUBSPOT, plataforma líder de gestión de relaciones con el cliente para empresas en expansión, Torres (2020) señala que, la rotación de personal en una empresa es inevitable y determinar el índice de rotación ideal no es sencillo, ya que las tasas pueden variar de una empresa a otra incluso entre industrias. Por eso es importante que cada empresa establezca su propio índice de rotación ideal de acuerdo a sus características y necesidades teniendo en cuenta que las tasas de rotación inferiores al 10 % son las más beneficiosas en todos los ámbitos.

Respecto de las instituciones educativas privadas no podría establecerse de manera general cuál es el índice de rotación óptimo, ya que tendría que diferenciarse los diferentes tipos de naturaleza jurídica de su constitución, esto es, si estamos frente a una sociedad o ante una asociación.

Habiendo llegado hasta este punto, la autora considera que, respecto al índice óptimo de la rotación de personal las instituciones educativas privadas de Huancayo, deben establecer su propio índice de acuerdo a sus necesidades; sin embargo, de

superar el 10% necesitarán mejorar sus estrategias de retención de personal.

E. Costos de la rotación de personal.

Chiavenato (1999), sostuvo que el costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

a) Costos primarios. Son los directamente relacionados con la terminación del vínculo laboral de cada empleado y su reemplazo por otro. Es básicamente cuantitativos y se calculan con facilidad; entre estos costos podemos citar a los costos de reclutamiento y selección, así, si se contrata personal nuevo como resultado de la rotación, esto requiere tanto tiempo como dinero. Tan pronto como los empleados adecuados hayan sido reclutados, deben ser formados. Esto requiere el tiempo de los otros empleados, que, por lo tanto, no pueden dedicar tanto tiempo a sus tareas habituales.

También se tienen los costos de desvinculación, entre los que se encuentran los pagos de beneficios laborales y devengados que tenga pendiente el trabajador saliente.

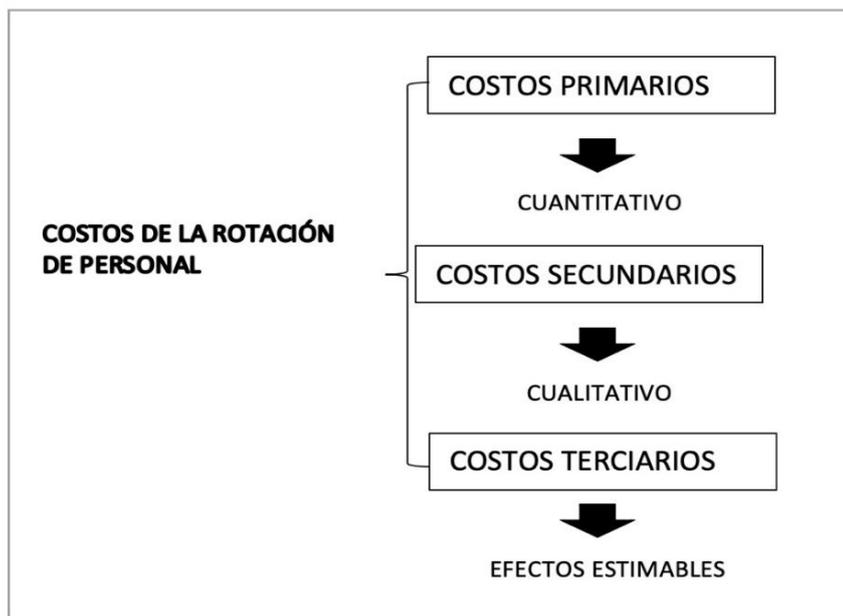
b) Costos secundarios. Constituyen aspectos difíciles de valorar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte son de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Entre los que se puede citar: i) la Pérdida de know how: como resultado de la rotación de personal, se pueden perder conocimientos valiosos, que los nuevos empleados deben adquirir primero. Este es el caso cuando dejan la empresa personas con funciones clave, que han trabajado allí durante mucho tiempo y están familiarizadas con todos los procesos; ii) los cambios estructurales: Si las personas clave de una empresa deciden renunciar, esto puede causar incertidumbre en el equipo.

Además, la jerarquía puede cambiar y los roles y funciones de los otros empleados pueden tener que ser redefinidos.

c) Costos terciarios. Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Entre los que podemos citar a las relaciones inestables con los clientes, si los empleados que han servido como personas de contacto para los clientes durante un período de tiempo más largo renuncian, esto puede poner en peligro las relaciones comerciales de la empresa. Los clientes y socios comerciales de largo plazo pueden necesitar primero construir la confianza con los nuevos empleados.

Figura 5

Costos de la Rotación de Personal



Fuente: Elaboración propia.

La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación.

De lo anotado en precedencia, se puede advertir la

envergadura del costo a la empresa que genera la rotación laboral, ya que no sólo pasa por temas cuantificables (liquidación de beneficios laborales y pagos de penalidad, en algunos casos), sino y sobre todo los aspectos que son incuantificables, tales como el know how que se pierde, el proceso de inducción y capacitación al nuevo trabajador, el bajo desempeño del nuevo empleado, ya que se estima que la productividad de un trabajador recién contratado, en el primer mes es del 25%, del 50% al segundo y tercer mes, llegando al 75% a partir del cuarto mes, los vínculos de confianza que se tendrán que construir nuevamente entre los clientes y los nuevos empleados, etc.).

F. Acciones para reducir la rotación de personal.

Como acción inmediata a los altos índices de rotación de personal de tipo externo (voluntad unilateral del trabajador), la empresa tiene que diseñar estrategias de retención de personal, estableciendo condiciones de trabajo más favorables y beneficiosas, tales como:

a) Oferta de formación continua.

b) Es importante brindar a los empleados la oportunidad de seguir formándose. La rotación de personal puede reducirse si los empleados ven oportunidades de ascender en sus puestos. En particular, las empresas deberían ofrecer a los empleados que empiezan a un nivel bastante bajo (por ejemplo, como becario o junior) la perspectiva de una larga carrera. Esto aumentará sin dudas la motivación laboral.

c) Adaptación de las condiciones de trabajo.

d) Las condiciones de trabajo favorables. Que definen un buen clima laboral para los empleados, son el requisito previo

más importante para retenerlos y evitar un alto nivel de salida. En el mercado laboral moderno se han establecido algunas condiciones y prestaciones como norma: los empleados que se benefician de ellas se sienten más cómodos en su lugar de trabajo y se sienten menos inclinados a buscar un nuevo empleador.

e) Reconocimiento de los logros. La gestión de beneficios al trabajador influye en una menor rotación de personal. Los jefes de equipo, así como la dirección y otros altos cargos, deben supervisar y reconocer el rendimiento de sus empleados, a través de feedback directo e incentivos económicos u honoríficos.

Así mismo, la adecuada selección de personal también disminuye la rotación de personal precoz, el sistema ITPC/ERI es un test de selección de personal de 81 preguntas que se aplica online a todo tipo de cargos, ya que cuenta con preguntas redactadas de forma muy sencilla.

Ha sido desarrollado por profesionales especialistas en recursos humanos de la Universidad de Harvard, siendo aplicado más de cinco millones de veces en el mundo y a la fecha cuenta con una amplia validez predictiva.

Este sistema ha mostrado que se ha reducido la rotación de personal asociada a errores de contratación a un 30% en diverso tipo de empresas, siendo utilizado por importantes empresas a nivel internacional.

G.Propuesta de valor como estrategia para retención de personal.

Señaló Narvárez (2019) que una propuesta de valor, centrada en el reconocimiento de los colaboradores, traerá múltiples beneficios a la empresa: menores costos en reclutamiento de personal, mejor posicionamiento de la empresa a nivel de imagen, mayor permanencia en la organización, mayor productividad en el trabajo, mayor recomendación de sus productos y servicios, y finalmente (pero no menos importante) mayor compromiso de los empleados en la creación de experiencias memorables para los clientes.

El diseño de una propuesta de valor que tome en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados debe considerar tres ejes principales:

a) La imagen de la compañía. La empresa debe trabajar su reputación corporativa como empleador. Las personas buscan trabajar en organizaciones atractivas con excelente imagen como empleadoras. Google, Apple, Facebook, son empresas emblemáticas en este aspecto.

b) Las condiciones de trabajo. Ambiente laboral agradable, infraestructura adecuada y cómoda, flexibilidad de horarios, la calidad de la relación con el jefe inmediato, los pares y subordinados, líneas de carrera atractivas y capacitaciones.

c) Las recompensas para los trabajadores. Las compensaciones (como el sueldo mínimo y los incentivos) y beneficios (como pensiones, bienestar y seguros de salud) alineados a sus necesidades. Otros beneficios interesantes son las actividades de integración y las actividades para la familia del empleado.

Figura 6

EVP: Employee Value Proposal



Fuente: Tomado de Ipsos Loyalty, 2019

Una herramienta cualitativa de Ipsos que ya está disponible para beneficio de las empresas es el Employee Value Proposal (EVP). Se trata de una solución que permite realizar las siguientes acciones:

- Conocer las necesidades y expectativas de los empleados.
- Evaluar la propuesta de valor actual.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Probar una nueva propuesta de valor.
- Explorar las expectativas sobre la nueva propuesta.

Todas las empresas deberían evaluar su propuesta de valor cada cierto tiempo, para asegurarse de que sigue vigente y atractiva para sus empleados. De no serlo, deben ponerse a trabajar de inmediato en el rediseño de la propuesta para enfocarla y ajustarla a las necesidades y expectativas de sus colaboradores. El precio de no hacerlo puede ser excesivamente alto porque, además de

los sobrecostos ya señalados, la mitad de quienes dejan sus empresas se va a la competencia.

Browne (2012) refiere que, la importancia de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) tiene que ver con que las empresas deben renovarse constantemente ante los cambios que el mundo conlleva, repensando la forma en que diseñan y gestionan sus programas de recompensa y atracción de talento. En los últimos tiempos el termino PVE está siendo utilizado para definir la "oferta" subyacente en el que se basan las actividades de marketing y gestión de marca de empleador de una organización.

Minchington (2005) definió la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) como un conjunto de asociaciones y ofrendas proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía.

Tandehill (2006, citado por Valdebenito 2016) definió a la PVE como una declaración de por qué la experiencia total de trabajo en una organización es superior a la de otras organizaciones.

Así, la recompensa total que se encuentra intrínsecamente asociada a la PVE, tiene que ver con las recompensas o beneficios intangibles como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible.

Rodriguez (2014) refirió que la PVE muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de esta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como

empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos.

Armstrong (2004) señalaron que la recompensa total, tiene en cuenta todas las formas en las que las personas pueden ser recompensadas y obtener satisfacción a través de su trabajo. El objetivo es ofrecer una propuesta de valor y maximizar el compromiso y la participación laboral. Además, es la formulación y ejecución de estrategias y políticas que tienen como objetivo premiar a las personas de manera justa y coherente, de acuerdo con su valor para la organización.

Valdebenito (2016), sostuvo que la recompensa total puede ser de dos tipos: i) recompensas extrínsecas y ii) recompensas intrínsecas, pasaré a detallar cada una de ellas:

a) Recompensas extrínsecas.

Prat y Tovar (1999) refirieron que son todos aquellos aspectos objetivos o tangibles, externos al individuo, que son percibidos como recompensa por el mismo y depende de un proceso valorativo subjetivo que realiza un individuo.

León (2013) señaló que, las recompensas extrínsecas o transaccionales entre el empleador y empleados incluyen la recompensa total: salario base, pagos garantizados, incentivos de corto y largo plazo y beneficios.

Estas tienen un valor monetario en el mercado y se clasifican en dos categorías: compensaciones directas e indirectas.

Compensación directa: Son aquellos componentes económicos que el empleado recibe directamente de la empresa como consecuencia de la relación laboral. Se incluyen en este apartado el salario fijo (base y complementos) y el salario variable (comisiones, incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, participación en beneficios, primas por actividad, etc.).

Mondy y Noe (2005) sostuvieron que, es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

Compensación indirecta: Son aquellas recompensas que tienen un valor en el mercado (que se pueden comprar), pero que el empleado recibe de manera indirecta, la empresa las compra o produce para el como consecuencia de la relación laboral.

Prat & Tovar (1999) señalaron que, aquí están incluidos un seguro de vida, comedor de la empresa, la ayuda para el transporte, un plan de pensiones, etc.

Adams (1965) señaló que, además de la Recompensa Total en una empresa tiene que tomar en cuenta la equidad, así las personas estarán más motivadas si son tratadas de manera equitativa, y desmotivadas si son tratados desigualmente.

Mondy y Noe (2005) consideran que existen dos tipos de equidad:

Equidad interna: Es cuando los empleados reciben el salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización.

Equidad externa: Es cuando los empleados de una empresa

reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas.

Gómez-Mejía (2001) refirió que lo ideal es que una empresa trate de establecer tanto una equidad interna como externa para lograr sus objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores, pero estos objetivos suelen estar enfrentados. La tendencia actual es que las decisiones al respecto se toman a partir de la importancia relativa de cada grupo o persona para la empresa y esta importancia depende del tipo, tamaño antigüedad y sector al que pertenece la empresa.

b) Recompensas intrínsecas.

Pratt y Tovar (1999) consideraron que son todos aquellos elementos que son percibidos de manera subjetiva por el empleado como una recompensa. Por ejemplo, podemos considerar como tal la satisfacción de realizar un trabajo interesante, no repetitivo, que permita realizarse personalmente, un buen ambiente de trabajo, etc. Varía de unos individuos a otros en función de sus preferencias, necesidades, valores y experiencia vital.

León (2013) sostuvo que, las recompensas intrínsecas o relacionales son los intangibles relacionados con el lugar de trabajo: calidad de vida, liderazgo, reconocimiento, balance trabajo-vida y un trabajo que estimule con responsabilidad, autonomía y que sea significativo; también relacionado con el crecimiento individual: inversión en las personas, desarrollo y entrenamiento, oportunidad de carrera, gestión del desempeño; y además respecto a la organización: visión y valores, crecimiento de la organización y éxito, imagen de la organización y reputación, ganar-ganar a través del tiempo.

Por lo tanto, la gestión de la Recompensa Total, que faculta a

las organizaciones y directivos a participar y motivar a los empleados, mejora la atracción y retención de talentos en momentos en que los empleados pueden considerar otras opciones de trabajo. Pero ¿cómo se mantiene esto en el tiempo?, León (2013) consideró que se mantiene a través de una Estrategia de Recompensa Total que implemente y desarrolle políticas, prácticas y procesos que promuevan el logro de los objetivos estratégicos.

H. Estrategia de recompensa total.

Las empresas necesitan contar con un sistema de compensación cuya finalidad sea garantizar y gestionar eficazmente uno de los costos operativos más importantes para su funcionamiento: los costos remunerativos. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad. Este principio de equilibrio entre costos y capacidad de atracción y retención de profesionales debe ser considerado para guiar el diseño de cualquier sistema de compensación.

A continuación, se muestran los modelos de Recompensa Total más reconocidos en el mundo laboral:

a) Modelo Towers Watson.

Este modelo apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los empleados de una empresa desde un punto de vista global, que considera tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño y desarrollo de carrera, y ambiente laboral.

La Recompensa Total es un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado y proviene directamente desde la estrategia del negocio.

Además, indica que tanto la medición, comunicación, gobierno y administración son los soportes que sustentan y apoyan a una buena implementación de la Recompensa Total.

Figura 7

Propuesta de valor al empleado



Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016

b) Modelo Michael Armstrong.

Este modelo indica que la recompensa total son la combinación de recompensas financieras y no financieras que la empresa pone a disposición de los empleados. El concepto de recompensas totales describe un enfoque para premiar la gestión de todos los aspectos de la experiencia laboral y dar valor a los empleados. Su objetivo es mezclar elementos financieros y no financieros. Este enfoque reconoce que es necesario para conseguir recompensas económicas (salarios y beneficios) correctas. Pero también valora la importancia de proporcionar a las personas experiencias gratificantes que surgen de su ambiente de trabajo (el trabajo que hacen y como son gestionados) y la oportunidad de desarrollar sus habilidades y carreras. Se

contribuye a la producción de una propuesta de valor para el empleado que proporciona una razón clara y convincente de por qué la gente con talento deberían trabajar para una empresa.

Tabla 1

Clases de Recompensa

Recompensa transaccional	Sueldo base	Remuneración total	Recompensa total
	Sueldo variable		
	Beneficios		
Recompensa relacional	Aprendizaje y desarrollo	Reconocimiento no monetario	Recompensa total
	La experiencia en el trabajo		
	Reconocimiento, logro y crecimiento		

Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016.

c) Modelo People Matters.

Este modelo postula que la política de retribución debe estar diseñada basándose en el contexto de la estrategia y cultura organizacional.

La compensación total se compone de:

- Compensación
- Beneficios
- Desarrollo profesional y oportunidades de carrera
- Equilibrio entre vida profesional y personal
- Gestión del desempeño y reconocimiento

d) Modelo Worldat Work.

Este modelo afirma que las recompensas totales son todas las herramientas disponibles que se pueden utilizar para atraer, retener, motivar y satisfacer empleados.

Christopherson y King (2006, citado por Valdebenito 2016)

introdujeron el concepto de recompensas totales en la década de 1990. Su primer modelo fue producido en el 2000 y revisado en el 2006.

Los cinco elementos de la compensación total en el modelo 2006 son la compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, el rendimiento y el reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera. Estos son influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional y las estrategias comerciales y de recursos humanos. Los cinco elementos combinados facilitan la atracción, retención y motivación de los empleados, lo que aumenta su satisfacción y el compromiso y los impactos en el rendimiento del negocio y resultados.

Figura 8

Elementos de compensación total



Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016

e) Modelo Zingheimans Schuster.

El modelo de compensación total desarrollada por Zingheim y Schuster (2000, citado por Valdebenito 2016) expresa recompensas totales como cuatro componentes entrelazados y directamente relacionados.

Tabla 2

Modelo de compensación total

<p>Pagar</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar • Por debajo de la media • 'talla única' <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En línea con los objetivos de negocio • Las tasas de mercado • Flexible 	<p>Beneficios</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiar • Paternalista • Asegurar <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptado individualmente • Flexibilidad • Valorado por los empleados
<p>Aprendizaje</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas oportunidades de aprendizaje • Alimentados • Estructuras <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación específica • Centrado en los objetivos de negocio • Buenas oportunidades como antes 	<p>Ambiente</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómodo • Familia • Formal <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafiante • Sensible • Divertido

Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016

Integrándose la estrategia de recompensa actual y requerida en lo siguiente:

Tabla 3

Estrategia de recompensa actual

<p>Crecimiento individual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en la gente • Desarrollo y formación • Gestión del rendimiento • Mejora de la carrera 	<p>Pago total</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario base • Retribución variable (efectivo y acciones) • Beneficios o pago indirecto • Reconocimiento y celebración
<p>Obligar a futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión y valores • Crecimiento de la empresa y éxito • Imagen de la empresa y reputación • Stakeholdership • Ganar-ganar con el tiempo 	<p>Lugar de trabajo positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas se concentran • Liderazgo • Colegas • El trabajo en sí • Participación • Confianza y compromiso • Comunicaciones abiertas

Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016

f) Modelo Hay Group.

La estrategia de recompensa total influye en el comportamiento de los empleados de manera que mejora el rendimiento del negocio y genera compromiso, además de permitir a los trabajadores ser más proactivos y atraer a los

nuevos talentos. Para esto, es necesario que se plasme en una oferta de valor que garantice las condiciones con las cuales la organización compensará el trabajo realizado.

Figura 9

Esquema de retribución total



Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016

g) Modelo Mercer.

Indica que el foco de la estrategia de las recompensas está en atraer, retener y motivar al personal clave en un contexto de equidad y competitividad.

Su modelo se basa en:

- Compensación, incluyendo el reconocimiento
- Beneficios
- Carreras, incluida la formación y el desarrollo
- Entorno de trabajo
- Comunicación

Figura 10

Modelo Mercer



Fuente: Tomado de C. Valdebenito, 2016

h) Modelo Sibson Consulting.

Señala que el modelo de compensación total ayuda a las empresas a aumentar sus ganancias, a tomar mejores decisiones de inversión y fortalecer sus marcas. La teoría detrás de la compensación total es que las grandes empresas dependen del trabajador.

La combinación adecuada de incentivos financieros y no financieros permite a una empresa atraer y retener a los talentos más calificados, que no encuentran incentivos similares en otras empresas. Dado que estos incentivos son útiles para los empleados y promueven un ambiente de trabajo positivo, los empleados se sienten motivados, lo que asegura a la compañía ser líder en el sector en este aspecto. Su modelo se basa en:

- Elementos financieros directos
- Elementos financieros indirectos, incluidos los acuerdos de trabajo

- Carrera, incluida la formación y la seguridad de los empleados
- Contenido del trabajo
- Afiliación, incluyendo el entorno de trabajo

I. Modelo IDS (Thomson Reuters).

Este modelo indica el pago, y los beneficios (están en el corazón del modelo de compensación total) y en los intangibles, añade el desarrollo personal, desarrollo de la carrera, el equilibrio entre la vida laboral, medio ambiente y la cultura.

Como se puede observar, los modelos de recompensa total que adoptan las empresas para poder retener a sus empleados tiene como eje neural desarrollar una política retributiva, siendo los beneficios comunes que ofrecen: i) compensación y beneficios, ii) desarrollo de carrera, reconocimiento, iii) equilibrio trabajo – vida, iv) gestión del rendimiento, v) participación en la toma de decisiones, vi) gestión del rendimiento, entorno del trabajo (clima laboral), y vii) comunicación.

Armstrong (2010) sostenía que un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social.

J. Rotación de personal en las instituciones educativas privadas

El régimen de contratación del personal en las instituciones educativas privadas va a constituir el principal motivo que contribuya a la rotación de personal precoz de los trabajadores, ya que su vínculo laboral al estar enmarcado bajo el régimen laboral de la actividad privada, no sólo van a estar sujetos a un periodo de prueba que significa que dentro de los primeros tres meses pueden

ser reemplazados en cualquier momento (rotación de personal interna), sino que también al estar superditados su vínculo laboral a la continua renovación de sus contratos, ya que recién a partir de cumplido el tercer año de vínculo laboral continuo, podrá adquirir “estabilidad laboral”, generará en el trabajador desgaste e incertidumbre ante la posible no renovación de su contrato, por lo que estará pendiente ante cualquier mejor oferta laboral y en cuanto la consiga renunciará a su centro de trabajo (rotación de personal externa).

Por lo que resulta importante que las instituciones educativas privadas en general y las universidades privadas en particular, con miras a su consolidación institucional que dependen del cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y cumplimiento de requerimientos y recomendaciones impuestas por SUNEDU, cuenten con políticas y estrategias de retención de personal y desarrollen Propuesta de Valor al Empleado (PVE), a fin de contar con el personal idóneo y competente en sus funciones asignadas.

2.2.2. Afectación al desarrollo sostenible.

A. Teorías sobre sostenibilidad en la empresa.

Las principales teorías desarrolladas sobre la sostenibilidad de las empresas son las siguientes: i) el Triple Bottom Line enunciado por Elkington por primera vez en 1994, ii) la Teoría de los Grupos de Interés postulado por Edward Freeman en 1984 y iii) la Rueda del Cambio de Bob Doppelt, a continuación, pasará a desarrollar cada una de estas teorías.

a) El Triple Bottom Line o la triple cuenta de resultados. Fue desarrollada por Jhon Elkington (1994, citado por Sanchez 2003), el sustento neural de esta teoría es que, las compañías debían preparar tres cuentas de resultados. Una es la tradicional, el beneficio de la empresa. La segunda es la

contabilidad de las personas que ha de medir de alguna forma si la compañía es socialmente responsable en sus operaciones. La tercera y última es la contabilidad del planeta, consiste en medir la responsabilidad medioambiental.

Así, se entiende que los resultados de una empresa deben ser medidos en términos económicos, ambientales y sociales.

Las críticas a esta teoría radican en que es que las tres cuentas presentadas en paralelo no se pueden agregar de manera sencilla. Es difícil medir las vertientes ambientales y sociales de la misma manera que la económica, que se mide en términos de cantidades de dinero. Resulta difícil de medir en términos monetarios los problemas derivados de los comportamientos sociales y medioambientales de las organizaciones como en el grado implícito de subjetividad que tienen determinados comportamientos desarrollados por estas en los ámbitos citados.

b) La Teoría de los Grupos de Interés.

Esta teoría adquiere auge en la década de los ochenta, siendo su principal expositor Edward Freeman (1984).

Freeman y McVea (1984) postularon en la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, se encuentra determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. Así, el grupo de interés de una empresa es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Post, Preston y Sachs (2002), consideraron que los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que

contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo. En este grupo incluyen a los accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG y proveedores.

Las principales críticas que recibe esta teoría las hace Archel y Husillos (2009, citado por Quinche 2017), indicando que es imposible cubrir los intereses de múltiples stakeholders en cuanto ellos tienen diferentes objetivos, así mismo, plantea que la teoría tiene la debilidad de que es el gerente el principal responsable de la definición de los stakeholders a los que atenderá la organización, así como la manera en la que esto se llevará a cabo. Esto entregaría la posibilidad de comportamientos oportunistas de parte de los gerentes para conseguir legitimidad y beneficios para stakeholders específicos.

Quinche (2017) sostuvo que, al igual que la perspectiva estratégica de la RSC, la teoría de los stakeholders no es una visión adecuada para el logro de la sostenibilidad, la inclusión democrática y la interdisciplinariedad.

c) La Rueda del Cambio.

Esta teoría desarrollada en 2003 por Bob Doppelt está basada en un conjunto de siete (7) principios que toda organización que quiera lograr la incorporación de la sostenibilidad en su estrategia debe cumplir. Estos principios surgieron a partir del estudio de las problemáticas que las empresas tienen o enfrentan en el momento de guiar su estrategia bajo el desarrollo sostenible.

McDonough (2003, citado por Sánchez 2003) sostuvo que, el cambio hacia la sostenibilidad empresarial llega cuando los procesos industriales son diseñados para ser económicamente, socialmente y ecológicamente beneficiosos en vez de menos contaminantes. La prosperidad a largo plazo no depende de hacer un sistema destructivo más eficiente sino en transformar el sistema para que todos sus productos y procesos sean seguros, saludables y regenerativos.

La teoría de la rueda del cambio se basa en integrar la sostenibilidad en el núcleo del negocio o programa, ya que, si no es así, si permanece como un hecho aislado, no se conseguirá un verdadero cambio hacia el desarrollo sostenible.

A continuación, se presentarán cuáles son las problemáticas y la solución que se le exponen a cada una de ellas según “The Wheel of Change”.

Tabla 4

Aspectos “The wheel of change”

Problema	Solución
Fallo en la institucionalización de la sostenibilidad	Ajustar los parámetros del sistema alineando sistemas, estructuras, políticas y procedimientos con sostenibilidad.
Organización patriarcal que lleva a un falso sentimiento de seguridad	Cambiar la mentalidad dominante que ha creado el sistema con el imperativo de alcanzar la sostenibilidad.
Mecanismos de aprendizaje insuficientes	Corregir los bucles de retroalimentación animando y recompensando el aprendizaje e innovación.
Los temas medioambientales y socio-económicos se aíslan, no hay relación entre ellos.	Reordenar las partes del sistema mediante grupos de transición.
Falta de información	Cambiar los flujos de información del sistema comunicando incansablemente la necesidad, la visión y las estrategias para alcanzar la sostenibilidad.
No hay una visión clara de la sostenibilidad	Alterar las metas del sistema creando una visión hacia la sostenibilidad.
Confusión sobre causa y efecto	Reestructurar las reglas de compromiso del sistema.

Fuente: Tomado de N. Sanchez, 2003

B. Definición de desarrollo sostenible de una empresa.

Arbaiza (2018) señaló que el desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer a las futuras. Las empresas que dicen ser sostenibles en el tiempo deben ser capaces de generar sus propios recursos para seguir con el trabajo. No obstante, tenemos compañías que salen al mercado con una imagen socialmente responsable y sostenible, pero gastan con frecuencia un porcentaje de sus ingresos para desarrollar los programas que organizan, cuando en realidad estas acciones deberían autofinanciarse.

En Perú se realizan campañas que solo tratan de imitar el desarrollo sostenible. Algunas están más enfocadas en el ámbito medioambiental, pero descuidan el económico y el social. Incluso, las universidades peruanas que han trabajado en campañas de responsabilidad social no han logrado un desarrollo sostenible, ya que se descuida uno o hasta dos de los tres ejes básicos, al igual que las empresas.

Los colaboradores de la empresa serán los primeros beneficiados por el desarrollo sostenible, ya que participarán en el proceso de implementación de este concepto en su centro de labor. Luego, lo notarán los clientes internos y externos, quienes perfilarán a la empresa como una organización con valores y responsabilidad social.

Por todas estas razones, tanto la responsabilidad social como el desarrollo sostenible se imparten cada vez más a los millennials en las universidades y escuelas. Los headhunter ahora buscan CEO o gerentes que dominen y sepan aplicar estos conceptos. Más allá de los diplomas, les interesa el lado social del profesional.

C. La sostenibilidad y los recursos humanos.

Baselga (2021) sostuvo que no se puede hoy en día hablar de gestión de Recursos Humanos sin que vaya unido al de sostenibilidad, entendiendo como una prioridad absoluta el compromiso y la responsabilidad de la empresa, con la creación de valor, la atracción y la retención del talento como pilares fundamentales para el éxito de una organización.

Las empresas que pueden adaptarse rápidamente a esta nueva tendencia están atrayendo y reteniendo más fácilmente a los mejores talentos. La función de RRHH en el apoyo de la sostenibilidad corporativa es muy relevante y debería asegurarse de desarrollar un enfoque sostenible para la gestión del personal, como parte de la estrategia del negocio, otorgándole al empleado bienestar, salud, seguridad, conciliación con la vida personal, diversidad e inclusión, diversidad de género, buenas prácticas en contratación y despido, remuneración justa, aprendizaje y crecimiento, comunicación interna positiva, dialogo abierto y etc. es decir, la sostenibilidad empieza en casa.

García-Orcoyen (2009) consideró que, el departamento de RR.HH. es el eje central de las compañías porque en él residen las responsabilidades centrales que afrontan hoy en día los directivos de personas. Por eso, los departamentos de RR.HH. son los responsables de conseguir que el desarrollo sostenible forme parte de la genética de las compañías y de que cale en los empleados.

Las empresas se esfuerzan cada vez más por aplicar buenas prácticas y códigos de conducta en materia de RR.HH. En este sentido, el principal desafío para la dirección del departamento consiste en poner en práctica este compromiso de aplicación de normas universales unido al respeto por las diferencias personales, culturales y de desarrollo, a la diversidad y a la inclusión. Y es que, los temas laborales ya no conciernen únicamente a los entes

reguladores, sino que son objeto de atención por parte de un número cada vez mayor de grupos de interés: inversores, consumidores, clientes, organizaciones sindicales, administraciones públicas y ONG. Por eso, las empresas más avanzadas entienden que ser un empleador responsable supone una oportunidad para ir más allá de evitar accidentes y la explotación, y llegar a resolver desafíos sociales y medioambientales a través del compromiso con sus empleados.

Así mismo, señala que las empresas solo pueden prosperar a largo plazo si seleccionan y motivan a personas capaces de dar respuesta a los retos de futuro. Personas con la capacidad de convertir las oportunidades que presentan los mercados cambiantes en ventajas competitivas, que quieren aprender de los clientes, consumidores, proveedores y colegas, y que están dotados asimismo de la capacidad de crear e influir en relaciones de colaboración duraderas y efectivas.

La selección de nuevos trabajadores contribuye a demostrar las aspiraciones de la empresa, haciendo hincapié en las competencias y actitudes que considera prioritarias. La selección de personal también brinda una buena oportunidad de comunicar los valores y éxitos de la organización, demostrando que la empresa ofrece el lugar más atractivo para el desarrollo profesional.

A medida que las personas adquieren mayor peso en el éxito de la empresa, las competencias que se buscan en los empleados están cada vez más ligadas a la gestión de las relaciones humanas, su capacidad para trabajar en equipo, para colaborar e innovar.

De lo anotado en precedencia, nos permite concluir que de los recursos humanos provienen los conocimientos, habilidades y destrezas que, combinadas con los recursos tangibles e intangibles de la empresa, crean ventajas competitivas sostenibles.

Barney (1991, citado por Domínguez 2008) señaló que, los recursos tangibles, a pesar de su vital importancia, se ven superados por los recursos intangibles, cuyo origen encontramos en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. El recurso humano contiene activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar el riesgo; el criterio y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa.

Pla y León (2004, citado por Domínguez 2008) consideraron que, el área de Recursos Humanos de la empresa es de vital importancia, ya que constituye un área estratégica a partir del cual se contribuye al éxito de la organización, en tanto que se generan estrategias de motivación de empleados, se crean canales de comunicación óptimos, se estimula el trabajo en equipo por medio de creación de recompensas y clima laboral favorable, contribuyendo así, a la creación de capacidades organizativas. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas.

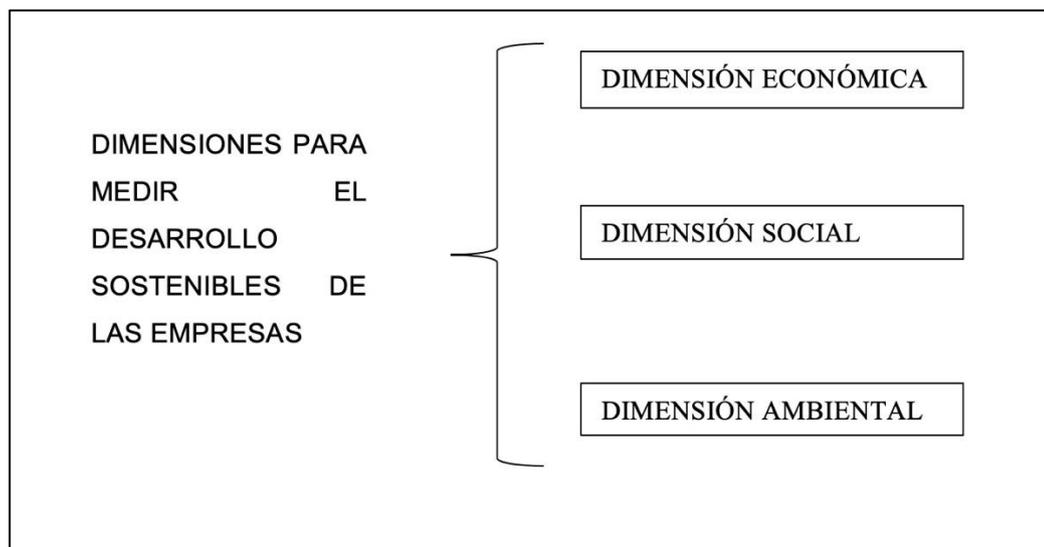
D. Dimensiones de la afectación al desarrollo sostenible de las empresas.

El desarrollo sostenible de las empresas se mide a través de sus tres dimensiones: económico, social y ambiental. La dimensión económica se mide a través de la rentabilidad que la empresa genera en la actualidad y se espera que genere en el mediano y corto plazo sin poner en peligro su sustentabilidad; por su parte, la dimensión social tiene que ver con el compromiso y preocupación que tiene con el bienestar de su entorno tanto interno (trabajadores) como externo (sociedad), y la dimensión ambiental es la preocupación en minimizar los impactos ambientales

negativos producto de la actividad empresarial, con el objetivo de crear, con el tiempo, impactos positivos. Para ello, se basa en una manera de abordar el ciclo de vida del producto, interiorizando las buenas prácticas a todos los niveles de la estructura interna de la empresa.

Figura 11

Dimensiones para medir el desarrollo sostenible de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Cuando se combinan de manera estratégica, este triángulo ocasiona una actividad empresarial con impacto reducido en el ambiente y empleados felices, además de un valor añadido a la empresa. Por el contrario, cuando se descuida una de estas dimensiones se ve afectada la sostenibilidad de la empresa causando grave afectación.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar como la rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible de las instituciones educativas privadas en la ciudad de Huancayo; por lo que se tiene que tener en cuenta el grado de insatisfacción el empleado con su entorno interno y externo.

Por tanto, la responsabilidad que la empresa muestra respecto a la dimensión social resulta relevante, por lo que le corresponde adoptar estrategias y diseñar políticas que contribuya a la buena gestión de los recursos humanos y a la retención de los mismos.

a) Dimensión económica.

Castelló (2019) sostuvo que, la sostenibilidad económica (eficiencia, rentabilidad) implica la búsqueda de la eficiencia empresarial en la gestión de los recursos lo que supone rechazar lo que no es rentable. Ello puede llegar a representar una mejora importante en la cuenta de resultados. En el mundo de la empresa uno de los retos es el de la mejora de gobierno corporativo que garantice tanto el interés de accionistas e inversores como de todos los grupos de interés.

Sobre el particular, la Alianza Empresarial para el Desarrollo-AED, considera que existen áreas de enfoque de la Dimensión Económica que se relacionan con la generación de empleo decente; la mejora de la competitividad, que incluye acciones para promover la integración productiva, los encadenamientos responsables y el emprendimiento, y finalmente la promoción del desarrollo de productos y servicios responsables. Otros indicadores que permiten evidenciar la generación de valor del sector empresarial en la sociedad son: la cantidad de empleos generados tanto de forma directa como indirecta, el pago de impuestos municipales y nacionales, la incidencia en la simplificación de trámites, los encadenamientos locales y responsables, el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento, entre otros.

Sobre los encadenamientos responsables, refiere que se trata de ejercer la responsabilidad de hacer buenos negocios en el ámbito de influencia, generando relaciones de

confianza, que buscan el ganar-ganar, con socios comerciales.

De donde se colige, que los encadenamientos responsables que buscan lograr tienen que ver con el fortalecimiento de la cadena de valor que la empresa busca alcanzar en cumplimiento de su misión y visión, para lo cual buscan asociarse con socios estratégicos con quienes compartan su visión, a fin de desarrollar con éstos alianzas de inversión y sostenibilidad.

En el caso de las entidades educativas privadas de educación superior, con miras a mantener su sostenibilidad están compelidas a generar alianzas con entidades educativas extranjeras, vinculándose a través de convenios marco y específicos, a fin de poder intercambiar experiencias no sólo a través de la movilidad estudiantil o docente, sino también del personal que realizan labores administrativas.

Sobre el empleo de calidad e inclusivo, señala que tiene que ver con la capacidad de las empresas para crear trabajo productivo, que genera un ingreso digno y que es realizado en un ambiente seguro y con protección social. Este empleo ofrece mejores perspectivas de desarrollo personal y profesional e igualdad de oportunidades.

Así, la continua rotación de personal en las empresas en general, y en las instituciones educativas privadas de nivel superior en particular, constituye un tema trascendental que impacta en la sostenibilidad de dicha organización, ya que la buena marcha administrativa de una Universidad influye transversalmente en el cumplimiento, mantenimiento y mejoramiento de las Condiciones Básicas de Calidad – CBC creadas por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria – SUNEDU y cuyo cumplimiento por parte de las

instituciones educativas privadas de nivel superior (así como las públicas) es obligatorio no solo para mantener su licencia institucional, sino también para la renovación de la misma.

Sobre la gobernanza, la Alianza Empresarial para el Desarrollo - AED anota que comprende el sistema mediante el cual la empresa toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos de negocio sostenible. Así como los mecanismos que le posibilitan hacerse responsable por los impactos de sus decisiones y actividades en la integración de la sostenibilidad en toda la organización y sus relaciones.

Si bien es cierto que el nivel de las decisiones de la organización está en manos de la Junta General de Accionistas y Gerente General; sin embargo, detrás de cada decisión está la planificación y ejecución de las actividades contenidas en su Plan Estratégico Institucional – PEI que tienen que ser ejecutadas por personal idóneo con alto grado de conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que volvemos a resaltar la importante labor que realizan los recursos humanos dentro de la organización, estando estos recursos muy ligados a la sostenibilidad de la empresa.

Finalmente, sobre los productos y servicios responsables se refiere a la responsabilidad de las empresas en el relacionamiento con sus consumidores o usuarios. Abarca temas como el mercadeo con información precisa, justa, transparente y útil, la promoción del consumo sostenible y el diseño de productos y servicios sostenibles y accesibles para todas las personas.

En nuestro caso de estudio que son las entidades privadas educativas de nivel superior, a causa de la “nueva normalidad” que nos ha traído la pandemia generada por el COVID 19, se ha tenido que rediseñar el servicio educativo

tal y cual se conocía hasta antes de marzo de 2020. Así, la modalidad que privilegiaba a la educación presencial se ha visto sustituida en su totalidad por la virtualidad, valiéndose para ello de plataformas virtuales como el zoom, meet, teams, blackboard u otras plataformas que las entidades educativas han tenido que implementar de manera urgente a fin de continuar prestando sus servicios educativos en la pandemia.

Así mismo, la prestación de los servicios por parte de los empleados tal cual se conocía, se ha visto trastocado por este contexto, implementándose el trabajo remoto tanto en las entidades públicas como empresas privadas, incluso encontrándose reglamentada esta modalidad de trabajo por la normatividad laboral.

Por todo ello, el conocimiento y la experiencia que adquieran los trabajadores en el manejo y uso de las Tecnologías de la Información – TICs va a ser decisivo para enfrentar nuevos retos que se presenten en las instituciones educativas privadas, por lo mismo, las políticas de retención de personal que éstas organizaciones tienen que desarrollar es de mucha importancia que impactará de manera directa con su sostenibilidad económica.

b) Dimensión social.

La sostenibilidad social está basada en el mantenimiento de la cohesión social y de la habilidad para trabajar en la consecución de objetivos comunes. En una empresa, supondría tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad empresarial a través de su compromiso con la sociedad en general. El libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas” (2001), fijó las directrices básicas de la responsabilidad social y medioambiental.

Toca (2010) señaló que, según la European Network Indicators of Social Quality (EnIQ), la calidad social es una teoría basada en cuatro dominios fundamentales: seguridad socio-económica, cohesión social, inclusión social y empoderamiento social. La seguridad socio-económica está relacionada con la certeza de acceder en el tiempo a vivienda, salud, empleo y educación. La cohesión refleja las relaciones sociales de los individuos, además de identidades, normas y valores compartidos. La inclusión denota el grado en que la gente se siente parte de o incluida en la sociedad. El empoderamiento se relaciona con las capacidades que los individuos mejoran a través de las relaciones sociales y con los factores que los habilitan para actuar como agentes sociales.

Jackson y Nelson (2004, citado por Toca 2010) refirieron que, el deber y compromiso con el bienestar de la sociedad, no puede reducirse a una dimensión operativa materializada a través de programas opcionales. La dimensión societal del desarrollo sostenible, solo podrá garantizarse mediante una permanente consideración de las cambiantes expectativas sociales. En este propósito han sido identificados siete principios capaces de guiar la actuación de los empresarios que desean contribuir a una mejor sociedad y que han sido reconocidos como las nuevas reglas del juego.

A continuación, paso a detallar estos siete principios citados:

- Innovación para el bien público, procesos de innovación que se anticipen o respondan no solo a las necesidades del consumidor sino también a las tendencias sociales, constituyéndose en el soporte de los negocios sostenibles y rentables. Entre los esfuerzos por integrar consideraciones sociales y ambientales en los procesos de innovación

figuran búsqueda de nuevos usos para los productos, fabricación de productos con una vida útil mayor, mejora de procesos operativos y orientación de necesidades de consumidores.

- La gente como eje fundamental, establecer relaciones estrechas con los stakeholders de la empresa incluida la sociedad, es crucial para anticipar o responder a las condiciones competitivas cambiantes y a las expectativas sociales. Relaciones que deben basarse en principios como beneficio mutuo, aprendizaje, rendición de cuentas, transparencia y confianza. Si las empresas no expresan su voluntad para asumir como propios los retos de la comunidad, no podrán exigir reciprocidad ni compromiso en los momentos de crisis.
- Garantía de oportunidades económicas para la comunidad local, incluye vincular mano de obra de la localidad sin importar su grado de calificación, invertir en el desarrollo económico de la región, establecer vínculos comerciales con pequeños proveedores locales, apoyar programas para aumentar el acceso a la tecnología, a la información, a la educación y a la capacitación de la comunidad.
- Compromiso con las políticas públicas y los programas sociales, existe una necesidad creciente y potencial de las empresas por construir alianzas no solo con otras empresas del sector, sino también con organizaciones no gubernamentales y con entidades del gobierno para construir marcos de política pública más progresivos, más instituciones de gobernación legítima y mecanismos de mercado más equitativos. bajo este principio, la empresa puede servir como medio para la implementación de programas sociales.

- Orientación hacia otros criterios de desempeño, adicional al desempeño financiero y comercial, las empresas deben garantizar un desempeño ético, societal y ambiental, estableciendo para ello sistemas de gestión, estructuras de incentivos, programas de entrenamiento y procesos flexibles, creando así una cultura orientada al desempeño. En este sentido, los indicadores en materia de calidad social resultan adecuados para determinar el nivel de desempeño de las empresas.
- Práctica de un *governance* superior, las empresas visionarias tienen un buen entendimiento de la agenda global emergente y están respondiendo activamente a su conformación, practicarla exige enfoques de gobernación más rigurosos y sostenibles, reconocer la importancia de soportar interacciones más transparentes y honestas entre empresas y gobiernos. El *governance* exige el establecimiento de prácticas gerenciales orientadas a asegurar transparencia y a garantizar independencia, capacidad y responsabilidad en las decisiones de sus directivos.
- Propósitos más allá de la utilidad, incorporar principios y valores claros en las operaciones diarias de una empresa, demanda un esfuerzo sistemático, riguroso y continuo que vaya más allá de la finalidad lucrativa. alinear estrategias con acciones, exige compromiso de los empleados, consulta de los stakeholders externos, inversión en sistemas de rendición de cuentas y practica de los principios mencionados en los tiempos difíciles más que en los prósperos.

Sandler (2004) al respecto señaló que, una estrategia será societal en la medida que cumpla con todos y cada uno de los

principios mencionados, el hecho que una empresa actúe con base en uno solo no garantiza la dimensión societal del desarrollo sostenible. Las estrategias de las empresas, de alguna manera, deben procurar la superación de los fallos del mercado y que toman la forma de los retos mencionados previamente y relacionados con la salud, la seguridad, la generación de conocimiento y desde luego con el medio ambiente.

La dimensión social en las instituciones educativas privadas toma una especial relevancia, ya que tiene que ver como su misión misma de contribuir con la sociedad, tal cual lo reconoce la vigente Ley Universitaria, Ley N° 30220 que en su artículo 124° prescribe que, “La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria.”

Finalmente, tener presente que la crisis sanitaria generada por el COVID 19 se tiene que considerar como una oportunidad para innovar y fortalecer el compromiso interno de los colaboradores y proveedores.

c) Dimensión ambiental.

Castelló (2021) La dimensión ambiental, tiene que ver con la sostenibilidad ambiental y supone la compatibilidad entre la actividad de la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, en pro de evitar la degradación del medio ambiente. Incluye un análisis de los impactos derivados de la función de la empresa en términos de consumo de recursos y de generación de residuos y emisiones.

La transición hacia una economía sostenible vendrá acompañada de las tecnologías y de la innovación digital, la inteligencia artificial, big data, blockchain, robótica, etc. que contribuyen a aumentar el reciclaje y el emprendimiento tecnológico respetuoso con el medio ambiente. No es fácil comprender un mundo en permanente cambio, ni sencillo adaptarse a él.

La dimensión ambiental en las instituciones educativas en general y en las universidades -en particular- no es ajena, ya que la Ley Universitaria, Ley N° 30220 en su artículo 125° prescribe que “el proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente.”

Así, en el reporte de Sostenibilidad Ambiental en Universidades Peruanas 2020 redactado por la Secretaría Técnica de la Red Ambiental Interuniversitaria Lima Perú (2020) que tiene como finalidad visibilizar y reconocer el aporte de las instituciones de educación superior universitaria a la sostenibilidad ambiental y al logro de un ambiente más

sano y equilibrado, aspecto esencial para el progreso del país.

Hacen referencia a un Sistema Ambiental Universitario, considerando a la universidad que se encuentra compuesto de subsistemas en continua interrelación e interacción que coadyuvan a la sostenibilidad ambiental del país, estos subsistemas son: a) gobierno, b) gestión ambiental, c) formación, d) investigación y, e) proyección social. Advirtiéndose que aplican un enfoque integral para evaluar el aporte de las universidades a la sostenibilidad ambiental.

Figura 12

Categoría de indicadores de la dimensión ambiental de universidades versión 2020.



Fuente: Tomado de Secretaria Técnica de la Red Ambiental Interuniversitaria, 2020.

La Secretaria Técnica de la Red Ambiental Interuniversitaria (2020) concluyó en que, el resultado obtenido mostró el nivel general de compromiso con la sostenibilidad ambiental de cada Universidad, tomando como base los 27 indicadores de la Matriz de Indicadores de Incorporación de la Dimensión Ambiental en Universidades versión 2020.

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1. Desempeño Laboral.

Chiavenato (2009) menciona que el desempeño laboral hace referencia a la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para lograr los objetivos organizacionales, los objetivos personales y, por consiguiente, conseguir el reconocimiento y satisfacción laboral, no solo por parte de sus superiores, sino que a lo interno de la persona.

2.3.2. Satisfacción Laboral.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) definen la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

2.3.3. Selección.

Chiavenato (1999) definió como el proceso de elegir entre los posibles trabajadores a los más aptos para ocupar el puesto en mención. El criterio de selección está basado en la información sobre el cargo. En este proceso se debe elegir personas capaces para aprender las nuevas tareas de forma rápida y eficiente.

2.3.4. Rotación de Puesto.

Dale (1983, citado por Castellón 2019) sostuvo que se da cuando los trabajadores de la empresa son cambiados de puesto y ubicados donde mejor se desempeñan.

2.3.5. Incentivos.

Economíapedia (2022). Son mecanismos que motivan al personal a mejorar su desempeño, estos mecanismos, están direccionados al cumplimiento de determinados objetivos.

2.3.6. Control de Gestión.

Economíapedia (2022). Es el conjunto de actividades enfocadas a recopilar, procesar y mostrar la información relevante para que los altos directivos de la compañía puedan tomar decisiones. Generalmente se aplican instrumentos contable-financieros, sin embargo, cada vez más se está contemplando información no financiera.

2.3.7. Entrenamiento.

Economíapedia (2022). Es la metodología de aprendizaje organizada y sistematizada que se aplica a corto plazo, para que las personas aprendan nuevos conocimientos y habilidades de acuerdo a las metas establecidas.

2.3.8. Retención de Personal.

Chiavenato (1999) definió como el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

2.3.9. Recurso Humano.

Prieto (2013), consideró que es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se

caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

2.3.10. Talento Humano.

Prieto (2013), señaló que consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

2.3.11. Productividad.

Economíapedia (2022). La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

2.3.12. Desarrollo Sostenible.

Economíapedia (2022). Es la facultad de satisfacer las necesidades humanas en el tiempo presente, sin que ello implique comprometer la satisfacción de necesidades futuras.

El desarrollo sostenible, requiere tomar en consideración el uso de recursos naturales y al mismo tiempo considerando el impacto social que, incluyen puntos específicos. Ejemplo de estos puntos son la salud, la seguridad de condiciones laborales que permitan a la población un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades, etc. Es decir, una actividad rentable y estable.

2.3.13. Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

Economíapedia (2022). Conjunto de asociaciones y ofrendas proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general.

La rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021

3.1.2 Hipótesis específicas.

- La satisfacción del empleado influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- La satisfacción con la gente influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- La satisfacción con los jefes influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- La satisfacción con la remuneración influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

3.2 Operacionalización de variables

3.2.1. Definición conceptual de las variables.

A. Definición conceptual de la variable.

X=Rotación de personal

Dimensiones

X1= satisfacción del empleado

X2= satisfacción con la gente

X3=satisfacción con los jefes

X4=satisfacción con el sueldo

B. Definición conceptual de la variable.

Y=Afectación al Desarrollo sostenible

Dimensiones

Y1=Económica

Y2=Social

Y3= Ambiental

3.2.2. Definición operacional de las variables.

A. Definición conceptual de la variable.

X=Rotación de personal

Chiavenato (1999). La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Y=Afectación al desarrollo sostenible

Arbaiza (2018). El desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer a las futuras. Las empresas que dicen ser sostenibles en el tiempo

deben ser capaces de generar sus propios recursos para seguir con el trabajo.

En consecuencia, la afectación al desarrollo sostenible se da cuando las empresas no equilibran de manera adecuada las dimensiones económica, social y ambiental, comprometiendo sus necesidades futuras.

B. Definición operacional de la variable.

X=Rotación de personal

La rotación de personal ocurre en tanto el trabajador percibe ciertos factores en su entorno que no le favorece o lo desmotiva a continuar laborando en la empresa. Bajo las dimensiones de satisfacción del empleado, satisfacción con la gente, satisfacción con los jefes, satisfacción con el sueldo.

Dimensión satisfacción del empleado:

La satisfacción del empleado tiene que ver con la sensación de placer o decepción que éste experimenta realizando las labores asignadas.

Dimensión satisfacción con la gente:

El clima organizacional es el medio ambiente interno en el que diariamente se desarrollan el trabajo. Así, la buena y empática relación que exista entre el personal de la empresa es parte fundamental para que se genere una relación social óptima que influya en la satisfacción del trabajador y por tanto, en la productividad.

Dimensión satisfacción con los jefes:

Las actitudes prepotentes y desconsideradas, así como la comunicación deficiente respecto de los jefes, hacen que los empleados se sientan insatisfechos respecto de éstos, no

tomándolos como referentes motivacionales, sino más al contrario como sujetos estresantes lo que se traduce en baja productividad e insatisfacción personal que culmina con la renuncia del trabajador.

Dimensión satisfacción con el sueldo:

Resulta importante para que el empleado se sienta satisfecho en su trabajo que sea remunerado con un sueldo congruente con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.

Y=Afectación al Desarrollo sostenible

La afectación al desarrollo sostenible, tiene que ver con que diversos factores tanto internos como externos influyen de manera negativa en el crecimiento de la empresa.

Dimensión Económica:

La rentabilidad en la gestión de los recursos de la empresa, implica maximizar las ganancias y abaratar los gastos, logrando así una eficiencia empresarial en la gestión de los recursos.

Dimensión Social:

La responsabilidad social es el compromiso que asumen las empresas respecto al entorno externo en el que ejercen sus actividades. Así la sociedad en general debe verse beneficiada con las mejoras sociales que genere la actividad de la empresa.

Dimensión Ambiental:

El medio ambiente entendido como nuestro habitat, por lo que resulta importante que la empresa tenga políticas claras de preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, tratando de disminuir los impactos negativos derivados de sus actividades.

3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables.

Tabla 5

Matriz de la operacionalización de la Variable 1 - Rotación de personal

Tipo de variable	Nombre de la variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable 1	Rotación de personal	X1= satisfacción del empleado	Satisfacción con su trabajo.	1. ¿Su empleador lo capacita constantemente? 2. ¿Su trabajo le da oportunidades de hacer las cosas que le gustan? 3. ¿Las capacitaciones que recibe incrementan su nivel de productividad?	Escala de Likert 1-Totalmente en desacuerdo 2-En desacuerdo 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4-De acuerdo 5-Totalmente de acuerdo
			Satisfacción con las condiciones físicas.	4. ¿El espacio asignado a usted en su centro de trabajo le resulta cómodo? 5. ¿Existe en su centro de trabajo seguridad, higiene, y protocolos de bioseguridad? 6. ¿Dispone de todos los recursos necesarios (información, tecnología, equipos) para poder realizar tu trabajo?	
			Satisfacción en la participación de las decisiones.	7. ¿Su empleador cumple con las leyes y convenios laborales de manera justa y equitativa? 8. ¿Tiene la potestad de tomar decisiones autónomamente en aspectos de su trabajo? 9. ¿Su empleador debe impartir talleres de Coaching?	
		X2= satisfacción con la gente	Número de quejas presentadas por los usuarios.	10. ¿Los usuarios continuamente presentan quejas o reclamaciones? 11. ¿La comunicación con los usuarios es eficaz? 12. ¿Cuenta con TICs que le facilitan interactuar con los usuarios?	
			Estrategias para obtener un buen clima laboral con los compañeros de trabajo.	13. ¿Tienes que realizar el doble de trabajo debido a la inexperiencia de sus compañeros de trabajo? 14. ¿Comparte con agrado el trabajo en equipo? 15. ¿Hay un buen clima laboral en su centro de trabajo?	
			Número de capacitaciones sobre atención al usuario.	16. ¿En su centro laboral se preocupan por capacitarlo en temas de atención al usuario? 17. ¿La información que brinda, considera que es clara y oportuna? 18. ¿Cree que es importante capacitarse en temas de atención al usuario?	

X3=satisfacción con los jefes	Número de llamadas de atención verbal o escritas al empleado.	19. ¿Recibe una retroalimentación adecuada de su jefe? 20. ¿Las órdenes impartidas por su jefe son razonables? 21. ¿La comunicación con su jefe es fluida?
	Consolidado mensual de otorgamiento de incentivos económicos u honoríficos al empleado.	22. ¿Su jefe reconoce adecuadamente cuando realiza un buen trabajo? 23. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? 24. ¿Recomendaría la empresa a un familiar o amistad que busca empleo?
	Número de Políticas de promoción y ascensos.	25. ¿Son adecuadas las políticas de promoción y ascensos en su centro laboral? 26. ¿Su jefe muestra interés en que se desarrolle profesionalmente en la Entidad? 27. ¿En su centro de trabajo existe una política equitativa de ascensos?
X4=satisfacción con el sueldo	Número de peticiones de incremento de remuneración presentados mensualmente.	28. ¿La remuneración que percibe es la adecuada respecto a la labor que realiza? 29. ¿El trabajo que realiza en la empresa es valorado por su jefe? 30. ¿Su trabajo debería ser mejor reconocido?
	Políticas de remuneraciones y compensaciones.	31. ¿Su remuneración es proporcional a la situación de la empresa? 32. ¿Su remuneración está en el rango promedio en comparativa con otras empresas de actividades similares? 33. ¿La remuneración que percibe le alcanza sólo para cubrir sus necesidades?
	Número de Incentivos por alto rendimiento.	34. ¿En su centro laboral existen premios a los trabajadores que reconocen su alto rendimiento? 35. ¿Hay una adecuada política de gestión de incentivos en su centro de trabajo? 36. ¿Percibe beneficios extras a su remuneración?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Matriz de la operacionalización de la Variable 2 - Afectación al desarrollo sostenible

Tipo de variable	Nombre de la variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable 2	Y=Afectación al Desarrollo sostenible	Y1=Económica	Recursos económicos que garantizan el buen funcionamiento de la institución educativa.	37. ¿Los ingresos de la institución educativa son suficientes para atender sus fines educativos? 38. ¿La pandemia ocasionada por el COVID 19 ha ocasionado deserción de los estudiantes? 39. ¿Existe reinversión en los fines de la institución?	Escala de Likert 1-Totalmente en desacuerdo 2-En desacuerdo 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4-De acuerdo 5-Totalmente de acuerdo
			Cumplimiento y mejoramiento de las Condiciones Básicas de Calidad.	40. ¿Las instituciones educativas privadas y públicas de nivel superior deben asegurar una educación de calidad? 41. ¿La institución en la que labora cumple con mantener las Condiciones Básicas de Calidad? 42. ¿La institución en la que labora mejora constantemente sus estándares de calidad?	
			Cumplimiento de los requerimientos y recomendaciones realizadas por SUNEDU.	43. ¿Su centro de trabajo es supervisada por un ente estatal? 44. ¿Las funciones que desempeña influyen en el cumplir los estándares de calidad del servicio que brinda su institución? 45. ¿Su institución brinda un servicio de calidad?	
		Y2=Social	Cumplimiento del pago de los beneficios sociales de los empleados.	46.¿La desmotivación laboral influye en la decisión de renunciar? 47.¿Su centro de trabajo tiene una adecuada política de beneficios y remuneraciones? 48.¿Respetan sus derechos laborales?	
			Programas de apoyo a la comunidad.	49.¿En su centro de trabajo se realizan trabajos de responsabilidad social, que aporta soluciones a esta crisis sanitaria generada por la Pandemia? 50.¿Su institución debería tener un compromiso social de manera efectiva? 51.¿Participa de manera activa en los programas de apoyo a la comunidad	

			que su institución realiza?	
		Satisfacción de los empleados con el clima organizacional.	52. ¿Existe un clima laboral favorable con sus compañeros de trabajo? 53. ¿Sus compañeros de trabajo y usted tienen objetivos laborales comunes? 54. ¿Sus compañeros aportan con sus conocimientos y experiencia?	
	Y3= Ambiental	Políticas ambientales institucionales.	55. ¿La gestión ambiental está contemplada en los documentos de gestión y normativos de su centro de trabajo? 56. ¿Las políticas ambientales institucionales de su Centro de Trabajo impactan en su sostenibilidad? 57. ¿Su centro de trabajo está comprometido con el medio ambiente?	
		Capacitaciones sobre salud ambiental.	58. ¿Necesita capacitación en temas ambientales? 59. ¿Los docentes, estudiantes y administrativos muestran interés en capacitaciones sobre materia ambiental? 60. ¿Las capacitaciones recibidas sobre temas ambientales contribuye al desempeño de su trabajo?	
		Acciones concretas que la Universidad ha emprendido para reducir su impacto ambiental en concordancia con su compromiso ambiental con la sociedad.	61. ¿Considera que su institución invierte en la ejecución de investigaciones científicas sobre temas del medio ambiente? 62. ¿En su centro de trabajo existen protocolos para mejorar la salud ambiental? 63. ¿Es importante una instancia ambiental para que monitoree el cumplimiento de las acciones en este tema?	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

Metodología del estudio

4.1 Método, enfoque, tipo, alcance de investigación

4.1.1 Método.

El método empleado en la siguiente investigación fue el método científico y método deductivo.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) señalan que el método científico es un método de conocimiento que integra la inducción y la deducción, con la finalidad de construir conocimiento teórico y aplicado. El método científico consta de cuatro etapas fundamentales: planteamiento del problema, formulación de posibles hipótesis, puestas a prueba de las hipótesis y resultados y derivación de las consecuencias (p. 89).

Sobre el método deductivo; “método de que parte del reconocimiento de una proposición general para derivar a una proposición particular, es decir, va de la teoría a los hechos. Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal” (p. 90).

4.1.2 Enfoque.

El enfoque empleado en el proyecto fue el enfoque cuantitativo de la investigación.

Hernandez, Fernández y Baptista (2014); señalan acerca del enfoque cuantitativo que es aquel que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 04).

4.1.3 Tipo.

El tipo de investigación fue la investigación aplicada.

Acerca de la investigación aplicada mencionan que es el “tipo de investigación pragmática o utilitaria que aprovecha los conocimientos logrados por la investigación básica o teórica para el conocimiento y solución de problemas inmediatos” (Sánchez, Reyes, y Mejía, 2018, p. 79).

4.1.4 Alcance.

El alcance del estudio fue descriptivo y correlacional.

Hernandez, Fernández y Baptista (2014) señalan al alcance descriptivo como el estudio que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p. 92)

Hernández y Mendoza (2018) indican que los; “Estudios correlacionales, son investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos” (p. 109).

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es, no experimental, transeccional del tipo descriptivo correlacional.

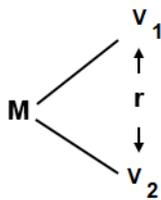
Sánchez, Reyes y Mejía (2018) mencionan que el diseño no experimental es la; “Metodología que no manipula las variables directamente, solo las describe y analiza tal cual se presentan en la realidad” (p. 92).

Hernández y Mendoza (2018) mencionan lo siguiente acerca del diseño no experimental; investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional los variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o

medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas (2018, p. 174).

Según Hernández y Mendoza (2018) el diseño transeccional, descriptivo correlacional; el diseño transeccional descriptivo “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos.” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 178)

El diseño Transeccional correlacional “Describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 179).



M: Muestra

V₁: Medición a la variable 1

V₂: Medición a la variable 2

r: Relación entre ambas variables

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) mencionan que la población es el conjunto formado por todos los elementos que posee una serie de características comunes. Es el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados, por lo cual quedarán involucrados en la hipótesis de investigación. (p. 102).

4.3.2 Muestra.

En la presente investigación es conveniente tomar como muestra a toda la población, empleando el censo.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) definen al censo como el “Proceso que comprende la recopilación de información acerca de las características de toda la población o universo”. (p. 27)

4.4 Técnicas e instrumentos

Según Sánchez, Reyes y Mejía (2018), las “técnicas de recogida de datos o técnicas de recolección de datos, son medios que se emplean para recopilar la información en una investigación.” (Sánchez, Reyes & Mejía, 2018, p. 120). El estudio empleó como técnica de recolección de datos, la encuesta; Sanchez, Reyes y Mejía (2018) definen a la encuesta como el “procedimiento que se realiza en el método de encuesta por muestreo en el cual se aplica un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de cuestiones o reactivos cuyo objetivo es recabar información factual en una muestra determinada.” (p. 59).

Hernández y Mendoza (2018) señalan a los instrumentos de recolección de datos o instrumentos de medición como el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p. 228)

El instrumento de recolección de datos a emplear en la tesis será el Cuestionario; Sánchez, Reyes, y Mejía lo definen como una; técnica indirecta de recogida de datos. Es un formato escrito a manera de interrogatorio, en donde se obtiene información acerca de las variables a investigar. Es un instrumento de investigación que se emplea para recoger los datos; puede aplicarse de forma presencial, o indirecta, a través de internet. (2018, p. 41).

4.5 Técnicas de análisis de datos

Se procesará la información con el apoyo de dos programas informáticos; Microsoft Excel y del software estadístico SPSS (del inglés Statistical Package

for Social Sciences), traducido al español, Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.

Sánchez, Reyes y Mejía en el libro Manual de términos de investigación científica, tecnológica y humanística, mencionan que la técnica de análisis de datos; es una fase del proceso de investigación que consiste en organizar la información recogida para que pueda ser tratada en forma minuciosa o analítica, describiendo, caracterizando e interpretando la información. El análisis puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, o hacer uso de ambos procedimientos (2018, p. 17).

Tabla 7

Validación de expertos

N°	Apellidos y nombres	Grado	Nota	Observación
1.	Matsutahara Higa, Marilú	Maestro	149	Ninguna
2.	Portugal Rojas, Christian M.	Maestro	150	Ninguna
3.	Revatta Espinoza, Gabriel	Maestro	150	Ninguna
Promedio			149.67	

Fuente: Elaboración propia

A. Confiabilidad (alpha de cronbach)

En ese contexto vimos reafirmar la confiabilidad de los instrumentos de las variables utilizadas en esta investigación, se escogió una muestra de 53 trabajadores entre docentes y administrativos de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC que formaron parte de la investigación. Posteriormente, después de esto se recopilieron los datos, se procedió a procesar los datos en un programa estadístico SPSS, donde se aplicó el estadístico de Alfa de Cronbach, debido a que este es adecuado para nuestra escala donde se presenta opciones de respuesta ordinal, con dos o más opciones.

Hernandez, Fernández y Baptista (2014) La confiabilidad de un instrumento se considera buena cuando esta muestra resultados iguales, medidos en diferentes tiempos. La confiabilidad de un instrumento se entiende como el grado en que un instrumento brinda resultados coherentes y a la vez consistentes.

B. Cuadro del Alfa.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K : El número de ítems (5 ítems).

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.

S_t^2 : La varianza de la suma de los ítems.

α : Coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 8

Escala de interpretación de la conformidad.

Intervalo	Descripción
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Confiabilidad perfecta

Fuente: Tomado de Moos, 2008.

Tabla 9

Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.946	63

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Relaciones del análisis del coeficiente Alfa de Cronbach

Relaciones	
Suma de varianza de los ítems	51.80
Varianza de la suma de los ítems	751.27
Numero de ítems	63

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del instrumento se aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach hallado en la escala que evalúa los criterios obteniendo, En el instrumento tenemos un $\alpha = 0.9461$, se ubica en el intervalo de 0,72 a 0,99 (tabla 4) lo cual indica que el instrumento presenta una excelente confiabilidad.

Capítulo V

Tratamiento estadístico

5.1. Resultados y análisis

5.1.1. Prueba de normalidad.

La prueba de normalidad se realizó para determinar si los datos de la investigación se encuentran bien modelado mediante una distribución normal o no.

A. *Formulación de hipótesis.*

Variable 1

H₀: Existe una distribución normal en los datos de la variable de rotación de personal.

$p > 0.05$

H₁: No existe una distribución normal en los datos de la variable de rotación de personal.

$p < 0.05$

Variable 2

H₀: Existe una distribución normal en los datos de la variable de afectación al desarrollo sostenible

$p > 0.05$

H₁: No existe una distribución normal en los datos de la variable de afectación al desarrollo sostenible

$p < 0.05$

B. *Nivel de significancia.*

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

C. Estadístico de prueba.

Se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov para ambos cuestionarios.

D. Formulación de la regla de decisión.

$H_0: p \geq 0,05$ (datos normales)

$H_1: p < 0,05$ (datos no normales)

En la tabla 9 se muestra los datos de análisis de la prueba de normalidad de las dos variables.

Tabla 11

Prueba de normalidad de las variables

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
x	0.078	53	0.200*	0.965	53	0.117
y	0.110	53	0.158	0.957	53	0.056

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Como el nivel de significancia asintótica bilateral obtenido ($p > 0,20$ y $p > 0,158$) es mayor al nivel de significación ($\alpha = 0,050$) entonces se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis alterna H_1 , es decir existe una distribución normal en los datos de las dos variables, se debe utilizar una estadística de prueba paramétrica y es la correlación de r de Pearson.

E. Conclusión.

Como $p > 0,05$, es decir los datos tienen una distribución normal, por lo tanto, aplicaremos una estadística paramétrica. Según los

resultados de la prueba de normalidad se aplicará el estadístico r de Pearson.

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. Datos generales.

El cuestionario tiene una introducción de 5 preguntas generales las cuales se mencionan a continuación.

Tabla 12

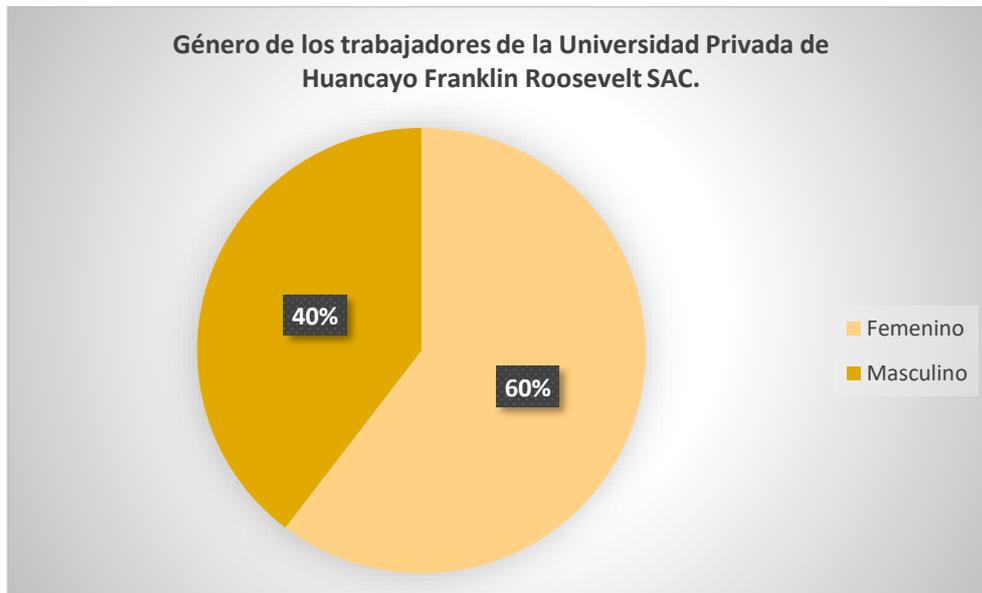
Género de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	32	60%
Masculino	21	40%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Género de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 13, se observó la frecuencia de los trabajadores según su género, siendo el 60% de género femenino, mientras que el 40% son de género masculino.

Tabla 13

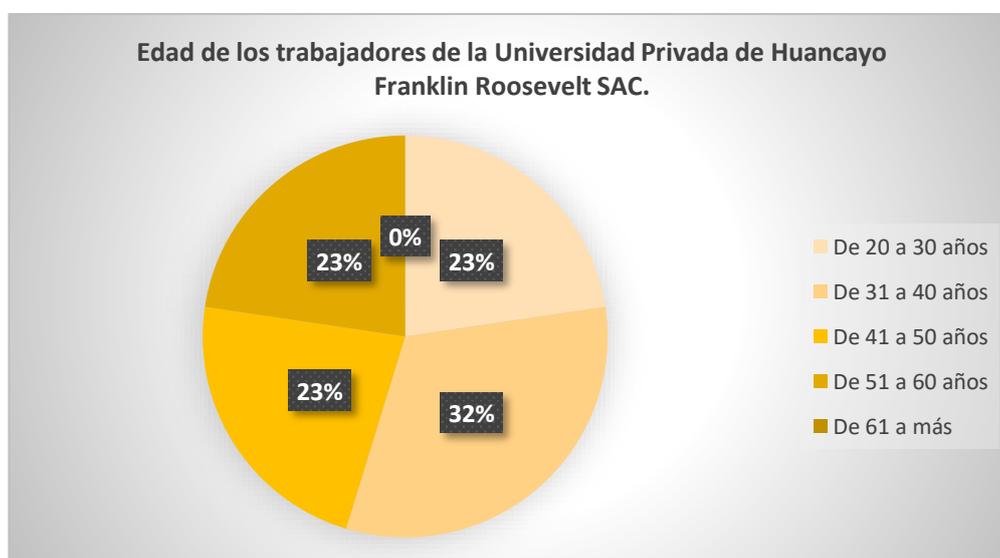
Edad de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años	12	23%
De 31 a 40 años	17	32%
De 41 a 50 años	12	23%
De 51 a 60 años	12	23%
De 61 a más	00	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Edad de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 14, se observó la frecuencia de edad, siendo que un 32% de los colaboradores se encuentran en un rango de 31 a 40 años, un 23% están en un rango de 20 a 30 años, un 23% se encuentran en el rango de 41 a 50 años, y un 23% en el rango de 51 a 60 años, mientras que un 0% en el rango de 61 años a más.

Tabla 14

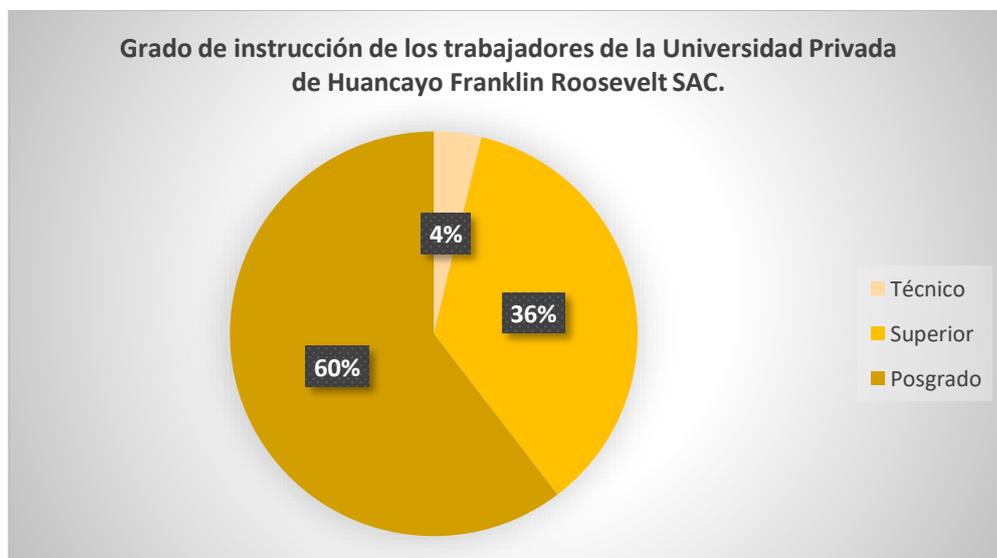
Grado de instrucción de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	02	4%
Superior	19	36%
Posgrado	32	60%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Grado de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 15, se observó la frecuencia por grado de instrucción, siendo un 60% de colaboradores que tienen estudios de posgrado, el 36% son titulados, mientras que un 4% son técnicos.

Tabla 15

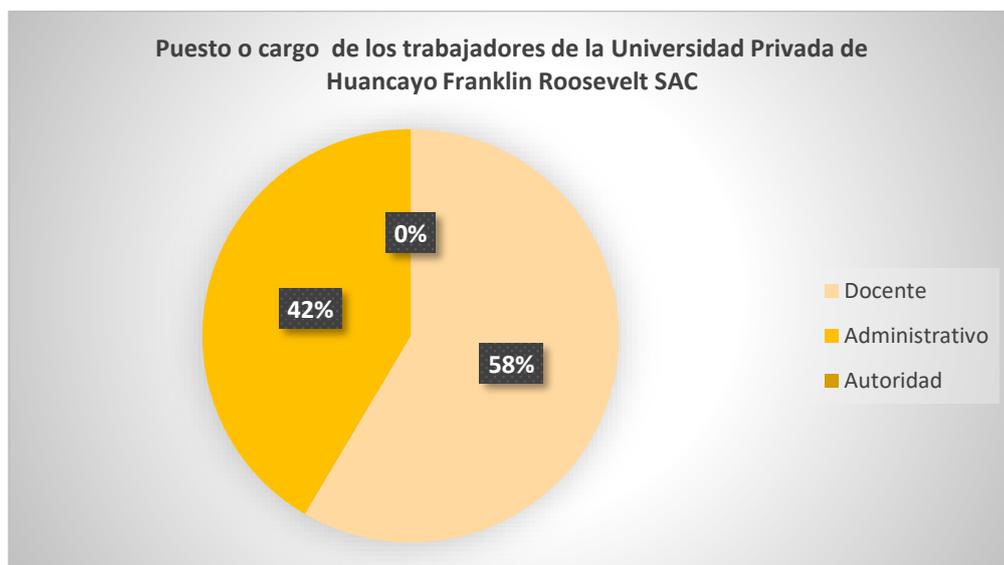
Puesto o cargo de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.

Área de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Docente	31	58.49
Administrativo	22	41.51%
Autoridad	00	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Puesto o cargo de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 16, se observó la frecuencia con respecto al puesto o cargo de los colaboradores, por tanto, el 58% son docentes, mientras que el 42% de los colaboradores encuestados son administrativos.

Tabla 16

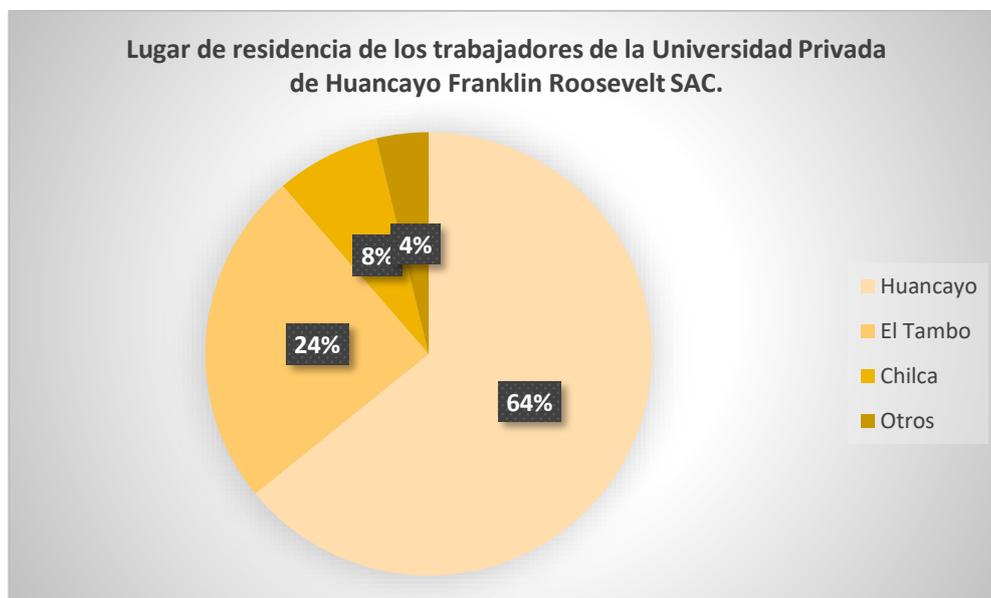
Lugar de residencia de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC.

Lugar de Residencia	Frecuencia	Porcentaje
Huancayo	34	64.15%
El Tambo	13	24.53%
Chilca	04	7.55%
Otros	02	3.77%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Lugar de residencia de los trabajadores de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt SAC



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 17, se observó la frecuencia de procedencia, siendo un 64% de colaboradores procedentes de Huancayo, el 24 % s proceden de El Tambo, 8% son procedentes de Chilca, mientras que un 4% son de otros lugares.

5.2.2. Hipótesis general.

La rotación de personal influye significativamente en la afectación al

desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación r de Pearson son los siguientes:

A. Planteamiento de H_0 y H_1 .

H_0 : La rotación de personal no influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

H_1 : La rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

B. Nivel de significancia.

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

C. Estadístico de prueba.

Se utilizó la prueba r de Pearson.

D. Formulación de la regla de decisión.

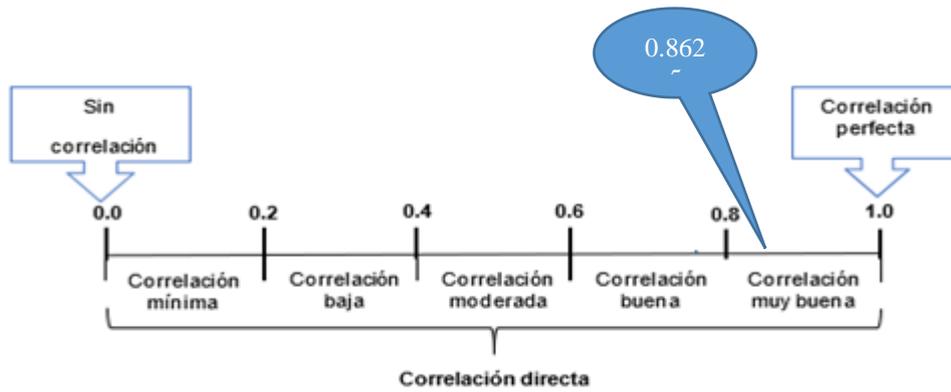
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

H_0 : $p \geq 0,05$

H_1 : $p < 0,05$

Figura 18

Correlación entre la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Correlación entre la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible

		Correlaciones	
		x	y
x	Correlación de Pearson	1	0.862**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	53	53
y	Correlación de Pearson	0.862**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	53	53

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

Fuente: Elaboración propia

E. Conclusión estadística.

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: La rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.862$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando es alta la frecuencia de rotación de personal se incrementa la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

5.2.3. Hipótesis específicas.

A. Hipótesis específica 1.

La satisfacción del empleado influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación r de Pearson son los siguientes:

a) Planteamiento de H_0 y H_1 .

- H_0 : La satisfacción del empleado no influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- H_1 : La satisfacción del empleado influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

b) Nivel de significancia.

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c) Estadístico de prueba.

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d) Formulación de la regla de decisión.

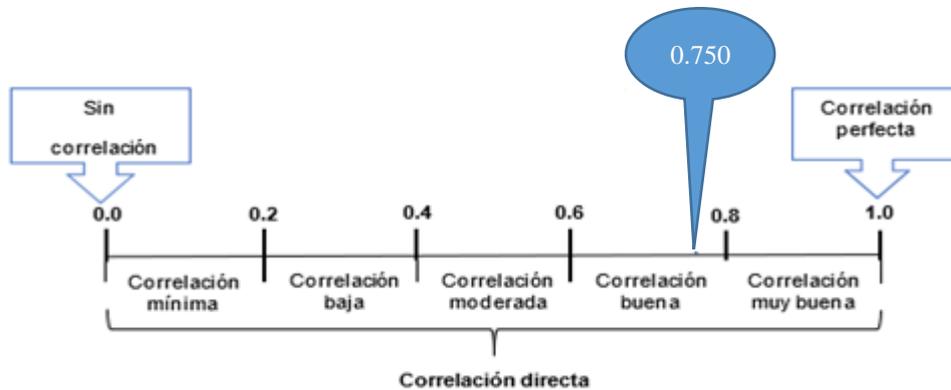
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

$H_0: p \geq 0,05$

$$H_1: p < 0,05$$

Figura 19

Correlación entre la satisfacción del empleado y la afectación al desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

Tabla 181

Correlación entre la satisfacción del empleado y la afectación al desarrollo sostenible

Correlaciones			
		x1= la satisfacción del empleado	Y= la afectación al desarrollo sostenible
x1=	Correlación de Pearson	1	0.750**
la satisfacción del	Sig. (bilateral)		0.000
empleado	N	53	53
Y= la afectación al	Correlación de Pearson	0.750**	1
desarrollo	Sig. (bilateral)	0.000	
sostenible	N	53	53

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

Fuente: Elaboración propia

e) Conclusión estadística.

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: La satisfacción del empleado influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones

educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.750$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y buena, es decir, cuando la satisfacción del empleado mejora significativamente, coadyuva favorablemente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

B. Hipótesis específica 2.

La satisfacción con la gente influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación r de Pearson son los siguientes:

a) Planteamiento de H_0 y H_1 .

- H_0 : La satisfacción con la gente no influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- H_1 : La satisfacción con la gente influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

b) Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c) Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d) Formulación de la regla de decisión

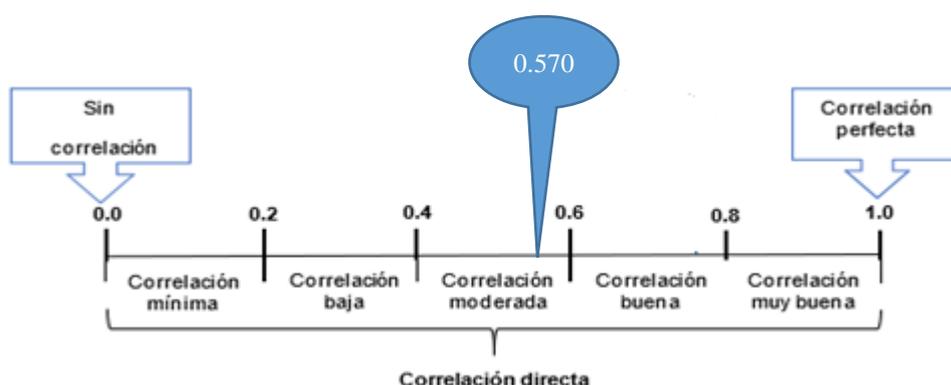
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

$$H_0: p \geq 0,05$$

$$H_1: p < 0,05$$

Figura 20

Correlación entre la satisfacción con la gente y la afectación al desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Correlación entre la satisfacción con la gente y la afectación al desarrollo sostenible

		Correlaciones	
		x2 satisfacción con la gente	Y afectación al desarrollo sostenible
x2 satisfacción con la gente	Correlación de Pearson	1	0.570**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	53	53
Y afectación al desarrollo sostenible	Correlación de Pearson	0.570**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	53	53

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

Fuente: Elaboración propia

e) Conclusión estadística

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: La satisfacción con la gente influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.570$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y moderada es decir, cuando la satisfacción con la gente mejora significativamente, incide positivamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

C. Hipótesis específica 3.

La satisfacción con los jefes influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación r de Pearson son los siguientes:

a) Planteamiento de H_0 y H_1 .

- H_0 : La satisfacción con los jefes no influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- H_1 : La satisfacción con los jefes influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

b) Nivel de significancia.

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba

paramétrica.

c) Estadístico de prueba.

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d) Formulación de la regla de decisión.

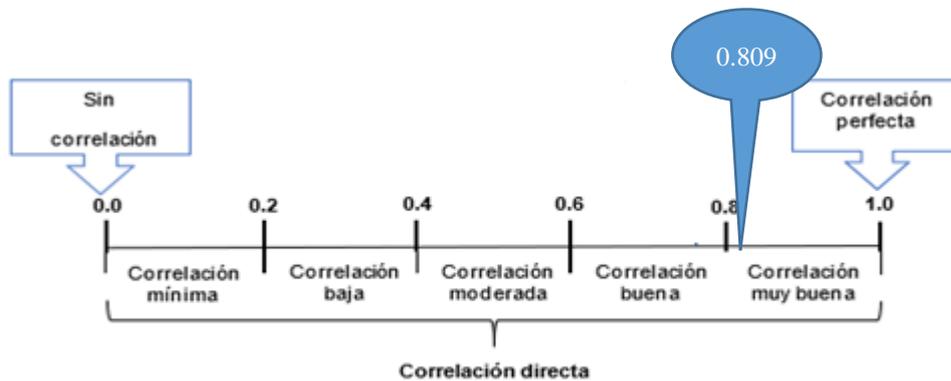
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

$$H_0: p \geq 0,05$$

$$H_1: p < 0,05$$

Figura 21

Correlación entre la satisfacción con los jefes y la afectación al desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Correlación entre la satisfacción con los jefes y la afectación al desarrollo sostenible

		Correlaciones	
		x3 satisfacción con los jefes	Y afectación al desarrollo sostenible
x3 satisfacción con los jefes	Correlación de Pearson	1	0.809**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	53	53

Y afectación al desarrollo sostenible	Correlación de Pearson	0.809**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	53	53

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

Fuente: Elaboración propia

e) **Conclusión estadística.**

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: La satisfacción con los jefes influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.809$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando la satisfacción con los jefes mejora significativamente, beneficia en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

D. **Hipótesis específica 4.**

La satisfacción con la remuneración influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación r de Pearson son los siguientes:

a) **Planteamiento de H_0 y H_1 .**

- H_0 : La satisfacción con la remuneración no influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.
- H_1 : La satisfacción con la remuneración influye

significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

b) Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c) Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d) Formulación de la regla de decisión

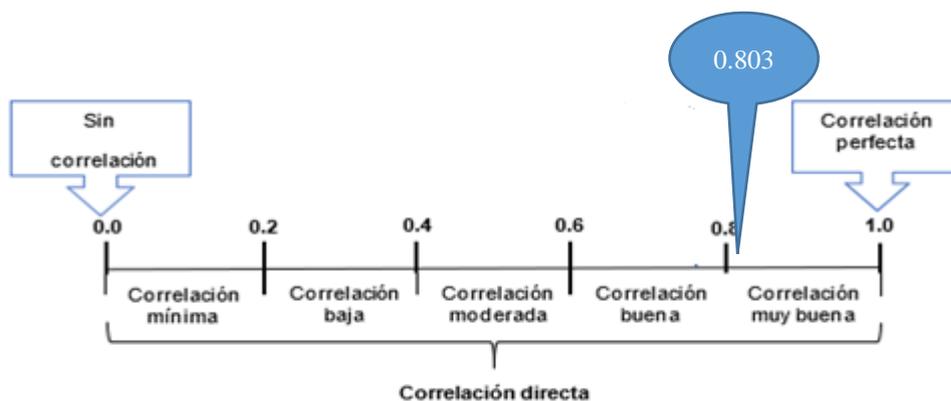
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

$$H_0: p \geq 0,05$$

$$H_1: p < 0,05$$

Figura 22

Correlación entre la satisfacción con la remuneración y la afectación al desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Correlación entre la satisfacción con la remuneración y la afectación al desarrollo sostenible

		Correlaciones	
		x4 satisfacción con la remuneración	y afectación al desarrollo sostenible
x4 satisfacción con la remuneración	Correlación de Pearson	1	0.803**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	53	53
y afectación al desarrollo sostenible	Correlación de Pearson	0.803**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	53	53

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Elaboración propia

Fuente:

e) Conclusión estadística

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: La satisfacción con la remuneración influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.803$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando la satisfacción con la remuneración mejora significativamente, contribuye de manera auspiciosa a la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Conclusiones

- La rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.862$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando la rotación de personal se incrementa significativamente, acrecenta la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Esta correlación directa se produce, en tanto y en cuanto los altos índices en las entradas y salidas de los recursos humanos de una institución, ocasiona inestabilidad que recrudece la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

- La satisfacción del empleado influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.750$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y buena, es decir, cuando la satisfacción del empleado mejora significativamente, coadyuva favorablemente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021. Siendo la satisfacción del empleado un indicador de estabilidad laboral, por tanto, existe una relación positiva con un excelente rendimiento, repercutiendo -como no- en la rentabilidad, costes y sostenibilidad de la institución.
- La satisfacción con la gente influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.570$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y moderada, es decir, cuando la satisfacción con la gente mejora significativamente, incide positivamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Por lo que, la satisfacción del trabajador con la gente, o mejor explicado con su

entorno hace que éste se encuentre en un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetivas de las experiencias laborales, siendo capaz de aportar mayor valor a su trabajo, con lo que contribuye al crecimiento de la entidad.

- La satisfacción con los jefes influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.809$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando la satisfacción con los jefes mejora significativamente, beneficia en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Así, la relación de jerarquía interna, resulta fundamental en la percepción que los trabajadores tienen sobre sus líderes, lo cual no sólo influye en el grado que el trabajador se sienta cómodo, apreciado y valorado, sino que genera de una cadena de efectos positivos en su productividad y mejor rendimiento que beneficia a la institución.

- La satisfacción con la remuneración influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0.803$), con una significancia de $p= 0.000$ y demuestra una correlación directa y muy buena, es decir, cuando la satisfacción con la remuneración mejora significativamente, influye de manera auspiciosa la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

Siendo el sistema retributivo de una empresa importante, ya que influye en la satisfacción del trabajador, en tanto que la remuneración para el trabajador es percibida como mucho más de dinero, ya que se encuentra implícito la seguridad, reconocimiento, valoración, status como indicador de éxito, por lo que este sentimiento de satisfacción se reduce en mayor rendimiento e identificación con la empresa.

Recomendaciones

- Al demostrar la correlación directa y muy buena entre la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible, se recomienda que la Oficina de recursos humanos se encargue de elaborar una Propuesta de Valor al Empleador en la que se consideren acciones claras que la empresa realizará respecto de capacitación permanente, desarrollo personal y profesional, mejora del clima laboral, y con ello mantener los índices de rotación de personal en la Entidad en el índice óptimo, esto es, que no supere el 10% de los ingresos y salidas de trabajadores.
- Habiendo quedado demostrado que entre la satisfacción del empleado y la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021 existe una correlación directa y buena, se recomienda que la Oficina de recursos Humanos se encargue de impartir semestralmente talleres de coaching y crecimiento personal dirigidos a los trabajadores, a fin de mejorar la satisfacción del empleado en la Entidad.
- Al demostrar la correlación directa y moderada entre la satisfacción con la gente y la afectación al desarrollo sostenible, se recomienda que la Oficina de recursos Humanos se encargue de monitorear trimestralmente la satisfacción con los jefes en la Entidad, a través de encuestas directas.
- Al demostrar la correlación directa y muy buena entre la satisfacción con los jefes y la afectación al desarrollo sostenible, se recomienda que la Oficina de recursos Humanos se encargue de capacitar trimestralmente a los trabajadores de la Entidad en temas de coaching a fin de mantener las buenas relaciones entre jefes y colaboradores.
- Al demostrar la correlación directa y muy buena entre la remuneración y la afectación al desarrollo sostenible, se recomienda que la Oficina de recursos Humanos se encargue de elaborar un plan de mejora de remuneraciones y recompensas para los trabajadores de la Entidad, a fin de mantener la satisfacción de los trabajadores en este punto.

Referencias bibliográficas

- Adams, J. (1965). *Injustice in social exchange, in Advances in Experimental Psychology*. En L. Berkowitz (Eds), Academic Press. (pp. 267-299).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108601082>
- Aliaga, R. (2019). *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Continental].
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7014>
- Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). *Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots* (Vol. 28). (pp. 714-734). *Journal Labor Research*.
- Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Employee Reward management and practice*. Kogan Page, 03-18.
https://hrproblog.files.wordpress.com/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page.
https://www.academia.edu/42856034/Armstrongs_HANdbook_of_REWARD_MANAGEMENT_PRACTICE_Improving_performance_through_reward_3RD_EDITIoN_michael_Armstrong_i
- Arbaiza, M. (02 de agosto de 2018). *¿Existe un desarrollo sostenible en las empresas peruanas?*. Plataforma digital de la Universidad ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/accion-sostenible/2018/08/existe-desarrollo-sostenible-en-las-empresas-peruanas/>
- Baselga, V. (18 de febrero de 2021). *La sostenibilidad y los recursos humanos*. Plataforma digital del periódico on line RRHHDigital.

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/145702/La-Sostenibilidad-y-los-Recursos-Humanos>

Becerra, N. (2018). *Rotación de personal y productividad en un área de una empresa de servicios logísticos en la región Callao, 2018* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35447/Becerra_GN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Browne, R. (2012). *Employee Value Proposition*. Revista Beacon Management Review, 37-44. <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>.

Bustamante, C. (2018). *Percepción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa que elabora productos de molinería-Lambayeque 2018* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1742/1/TL_BustamanteSandovalCarlos.pdf

Casares, E. (2008). *Rotación de personal en la empresa*. España: ESIC.

Castillon, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10408/Castillon_fr.pdf?sequence=3

Castelló, E. (2019). *La sostenibilidad como modelo de gestión empresarial*. Revista del Consejo General de Economistas de España, 33, 22-25. <https://www.economistas.es/Contenido/Consejo/Revistas/Economistas33-WEB-3.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Reclutamiento, selección e integración del recurso humano*. Editorial McGraw Hill. <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/09/RESUMEN-UNIDAD-5-CHIAVENATO.pdf>

Congreso de la Republica. (09 de julio de 2014). *Ley N° 30220, Ley Universitaria*. Diario Oficial El Peruano.

Dávila, K. y Maguiña, R. (2019). *Impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura en lima centro* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648696/DavilaA_K.pdf?sequence=3&isAllowed=y

De Paz, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Veracruzana].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

Domínguez, M. (2008). *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana*. Revista Pensamiento & gestión de la Universidad del Norte, 28, 88-131.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a05.pdf>

elEconomista américa (16 de diciembre de 2019). *El índice promedio de rotación laboral llega a 20.7% en las empresas peruanas*. Plataforma digital de elEconomista América Perú.
<https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm->

peru/noticias/10257100/12/19/El-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html

Ferrer, J. (2020). *Relación entre rotación de personal y rendimiento laboral en los auxiliares de almacén de Apm Terminals, Lima 2020* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Veracruzana]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/69a6cb5b-6808-407d-8595-0570ca240a64/content>

Freeman, R. y McVea, J. (1984). *A stakeholder approach to strategic management*. http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511

García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013*. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/34792/garciagonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión De Recursos Humanos*. Pearson Educación. S.A. https://www.academia.edu/36498256/Gómez_Mejía_L_et_al_Dirección_y_Gestion_de_Recursos_Humanos?auto=download

Guevara, K. y Guevara, N. (2020). *Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en financiera Crediscotia Jaén – 2019* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7031/Guevara%20Fern%c3%a1ndez%20Karely%20%26%20Guevara%20Fern%c3%a1ndez%20Norely.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf

Huamaní, E. (2019). *Principales factores que intervienen en la rotación de personal de la empresa retail Oechsle Juliaca, 2018* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10295/Rlhuquep.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Thomson Reuters. <https://intranet.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2016/05/Compensación-Diferenciar-con-Equidad.pdf>

Minchington, J. (2005). *Máxima autoestima*. Editorial Sirio, SA.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <https://es.scribd.com/document/461252819/R-Wayne-Mondy-Administracion-De-Recursos-Humanos-pdf>

Moreno, J. y Lemus, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Santo Tomás de Colombia]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/2017morenojuli%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Moos, R. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. Mind Garden, Inc, Palo Alto.
https://www.academia.edu/29335131/ESCALA_SOCIAL_LABORAL_DE_MOSS_WES
- Narváez, L. (2019). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Plataforma digital de la Revista Punto de Vista.
<https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/142/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Piña, N. (2020). *Propuesta para reducir la rotación de personal en una empresa de servicio, lima 2020* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad Norbert Wiener].
http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3917/T061_75195734_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Prat, R. y Tovar, P. (1999). *Modelo de compensación total: la motivación más allá de la retribución*. Revista Capital Humano, 118, 24-27.
<https://www.coursehero.com/file/88874609/Modelo-de-compensacion-totalpdf/>
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Trabajo de investigación de título de especialista, Universidad de Medellín].
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

- Post, J., Preston, L. y Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. CA: Stanford University Press.
https://www.researchgate.net/publication/314574342_Redefining_the_Corporation_Stakeholder_Management_and_Organizational_Wealth
- Quinche, F. (2017). *Una Mirada Crítica a las teorías predominantes de la Responsabilidad Social Corporativa*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 25(2), 159-178.
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3071#>
- Rodriguez, C. (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. Revista Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. 289, 60-64.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjZ_NXq6qD1AhVBTdABHYtPDWAQFnoECAIQAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.peoplesmatters.com%2FArchivos%2FDescargas%2FDocs%2FDocs%2Farticulos%2F1407_Comunicacion.pdf&usq=AOvVaw34ULyuAi6x1ZkfSpJdphTb
- Rose, K. (2018). *Perú es el tercer país con la mayor rotación en Latam*. Plataforma digital Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- Rubio, J. y Villagran, D. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación fiales* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad de Lima].
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20744/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20RUBIO-VILLAGRAN.pdf>
- Salazar, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad de Lima].

<https://docplayer.es/48428358-Identificacion-de-los-factores-que-determinan-la-alta-rotacion-del-personal-de-ventas-en-empresas-retail-de-prendas-de-vestir-caso-tiendas-piero.html>

Sanchez, N. (2003). *La sostenibilidad en el sector empresarial. Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio*. [Trabajo de investigación de maestría, Universitat Politècnica de Catalunya BarcelonaTech].

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Business Support Aneth S.R.L. <https://es.calameo.com/read/00253116774452e42f649>

Sandler, T. (2004). *Global Collective Action*. Cambridge University Press. <https://assets.cambridge.org/97805218/34773/sample/9780521834773ws.pdf>

Secretaría Técnica de la Red Ambiental Interuniversitaria. (28 de diciembre de 2020). *Reporte de sostenibilidad ambiental en universidades peruanas 2020*. Plataforma del Ministerio del Ambiente. <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/reporte-sostenibilidad-ambiental-universidades-peruanas-2020>

Sevilla, A. (2022). *Economipedia*. Plataforma digital. <https://economipedia.com>

Toca, C. (2010). *Dimensión societal del desarrollo sostenible: una obligación de todo tipo de organizaciones*. Revista Visión Gerencial de la Universidad de los Andes de Mérida, Venezuela. 1, 166-178. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883012.pdf>

Torres, D. (15 de febrero de 2020). *Como calcular el índice de rotación de personal*. Plataforma virtual de Hubspot <https://blog.hubspot.es/sales/indice-rotacion-personal>

Trelles, E. (2019). *Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un call center del distrito de el agustino, 2018* [Trabajo de investigación de título profesional, Universidad de San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Vargas, R. (02 de setiembre de 2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?*. Plataforma digital de la Universidad ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>

Anexos

Anexo 01

Cuestionario sobre influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas – Huancayo 2021.

CUESTIONARIO N°01

Instrucciones:

Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo analizar la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.

- Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

- Género Femenino () Masculino ()
- Edad 20 a 30 años () 31 a 40 años () 41 a 50 años () 51 a 60 años () a mas ()
- Grado de instrucción Técnico () Superior () Posgrados ()
- Área de trabajo Docente () Administrativo () Funcionario ()
- Lugar de residencia Huancayo () El Tambo () Chilca () Otros ()
- Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas.

N°	ITEM	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	¿Su empleador lo capacita constantemente?	1	2	3	4	5
2	¿Su trabajo le da oportunidades de hacer las cosas que le gustan?	1	2	3	4	5
3	¿Las capacitaciones que recibe incrementan su nivel de productividad?	1	2	3	4	5
4	¿El espacio asignado a usted en su centro de trabajo le resulta cómodo?	1	2	3	4	5
5	¿Existe en su centro de trabajo seguridad, higiene, y protocolos de bioseguridad?	1	2	3	4	5
6	¿Dispone de todos los recursos necesarios (información, tecnología, equipos) para poder realizar tu trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Su empleador cumple con las leyes y convenios laborales de manera justa y equitativa?	1	2	3	4	5
8	¿Tiene la potestad de tomar decisiones autónomamente en aspectos de su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Su empleador debe impartir talleres de Coaching?	1	2	3	4	5
10	¿Los usuarios continuamente presentan quejas o reclamaciones?	1	2	3	4	5
11	¿La comunicación con los usuarios es eficaz?	1	2	3	4	5

12	¿Cuenta con TICs que le facilitan interactuar con los usuarios?	1	2	3	4	5
13	¿Tienes que realizar el doble de trabajo debido a la inexperiencia de sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Comparte con agrado el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
15	¿Hay un buen clima laboral en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
16	¿En su centro laboral se preocupan por capacitarlo en temas de atención al usuario?	1	2	3	4	5
17	¿La información que brinda, considera que es clara y oportuna?	1	2	3	4	5
18	¿Cree que es importante capacitarse en temas de atención al usuario?	1	2	3	4	5
19	¿Recibe una retroalimentación adecuada de su jefe?	1	2	3	4	5
20	¿Las órdenes impartidas por su jefe son razonables?	1	2	3	4	5
21	¿La comunicación con su jefe es fluida?	1	2	3	4	5
22	¿Su jefe reconoce adecuadamente cuando realiza un buen trabajo?	1	2	3	4	5
23	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	1	2	3	4	5
24	¿Recomendaría la empresa a un familiar o amistad que busca empleo?	1	2	3	4	5
25	¿Son adecuadas las políticas de promoción y ascensos en su centro laboral?	1	2	3	4	5
26	¿Su jefe muestra interés en que se desarrolle profesionalmente en la Entidad?	1	2	3	4	5
27	¿En su centro de trabajo existe una política equitativa de ascensos?	1	2	3	4	5
28	¿La remuneración que percibe es la adecuada respecto a la labor que realiza?	1	2	3	4	5
29	¿El trabajo que realiza en la empresa es valorado por su jefe?	1	2	3	4	5
30	¿Su trabajo debería ser mejor reconocido?	1	2	3	4	5
31	¿Su remuneración es proporcional a la situación de la empresa?	1	2	3	4	5
32	¿Su remuneración está en el rango promedio en comparativa con otras empresas de actividades similares?	1	2	3	4	5
33	¿La remuneración que percibe le alcanza sólo para cubrir sus necesidades?	1	2	3	4	5
34	¿En su centro laboral existen premios a los trabajadores que reconocen su alto rendimiento?	1	2	3	4	5
35	¿Hay una adecuada política de gestión de incentivos en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
36	¿Percibe beneficios extras a su remuneración?	1	2	3	4	5
37	¿Los ingresos de la institución educativa son suficientes para atender sus fines educativos?	1	2	3	4	5
38	¿La pandemia ocasionada por el COVID 19 ha ocasionado deserción de los estudiantes?	1	2	3	4	5
39	¿Existe reinversión en los fines de la institución?	1	2	3	4	5
40	¿Las instituciones educativas privadas y públicas de nivel superior deben asegurar una educación de calidad?	1	2	3	4	5
41	¿La institución en la que labora cumple con mantener las Condiciones Básicas de Calidad?	1	2	3	4	5

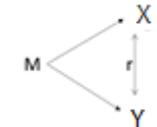
42	¿La institución en la que labora mejora constantemente sus estándares de calidad?	1	2	3	4	5
43	¿Su centro de trabajo es supervisada por un ente estatal?	1	2	3	4	5
44	¿Las funciones que desempeña influyen en el cumplir los estándares de calidad del servicio que brinda su institución?	1	2	3	4	5
45	¿Su institución brinda un servicio de calidad?	1	2	3	4	5
46	¿La desmotivación laboral influye en la decisión de renunciar?	1	2	3	4	5
47	¿Su centro de trabajo tiene una adecuada política de beneficios y remuneraciones?	1	2	3	4	5
48	¿Respetan sus derechos laborales?	1	2	3	4	5
49	¿En su centro de trabajo se realizan trabajos de responsabilidad social, que aporta soluciones a esta crisis sanitaria generada por la Pandemia?	1	2	3	4	5
50	¿Su institución debería tener un compromiso social de manera efectiva?	1	2	3	4	5
51	¿Participa de manera activa en los programas de apoyo a la comunidad que su institución realiza?	1	2	3	4	5
52	¿Existe un clima laboral favorable con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
53	¿Sus compañeros de trabajo y usted tienen objetivos laborales comunes?	1	2	3	4	5
54	¿Sus compañeros aportan con sus conocimientos y experiencia?	1	2	3	4	5
55	¿La gestión ambiental está contemplada en los documentos de gestión y normativos de su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
56	¿Las políticas ambientales institucionales de su Centro de Trabajo impactan en su sostenibilidad?	1	2	3	4	5
57	¿Su centro de trabajo está comprometido con el medio ambiente?	1	2	3	4	5
58	¿Necesita capacitación en temas ambientales?	1	2	3	4	5
59	¿Los docentes, estudiantes y administrativos muestran interés en capacitaciones sobre materia ambiental?	1	2	3	4	5
60	¿Las capacitaciones recibidas sobre temas ambientales contribuye al desempeño de su trabajo?	1	2	3	4	5
61	¿Considera que su institución invierte en la ejecución de investigaciones científicas sobre temas del medio ambiente?	1	2	3	4	5
62	¿En su centro de trabajo existen protocolos para mejorar la salud ambiental?	1	2	3	4	5
63	¿Es importante una instancia ambiental para que monitoree el cumplimiento de las acciones en este tema?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 02

Matriz de consistencia

“INFLUENCIA DE LA ROTACION DE PERSONAL Y LA AFECTACION AL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS – HUANCAYO 2021”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida la rotación de personal influye en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿En qué medida la satisfacción del empleado influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?</p> <p>¿En qué medida la satisfacción con la gente influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p> <p>Objetivos Específicos.</p> <p>Determinar la satisfacción del empleado en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p> <p>Determinar la satisfacción con la gente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La rotación de personal influye significativamente en la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>La satisfacción del empleado influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p> <p>La satisfacción con la gente influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p>	<p>X=Rotación de personal</p> <p>Dimensiones</p> <p>X1= satisfacción del empleado X2= satisfacción con la gente X3=satisfacción con los jefes X4=satisfacción con el sueldo</p> <p>Y=Afectación al Desarrollo sostenible</p> <p>Dimensiones</p> <p>Y1=Económica</p>	<p>Método general: Método científico Método deductivo Enfoque: Cuantitativo Alcance: - Descriptivos - Correlacionales -Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptivo correlacional Diseño de la investigación: No experimental, Transversales y del tipo descriptivo correlacional.</p>  <p>Población: N = Trabajadores Muestra: n= trabajadores (censo)</p>

<p>¿En qué medida la satisfacción con los jefes influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?</p> <p>¿En qué medida la satisfacción con el sueldo influye en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021?</p>	<p>Determinar la satisfacción con los jefes en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p> <p>Determinar la satisfacción con el sueldo en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p>	<p>La satisfacción con los jefes influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p> <p>La satisfacción con el sueldo influye significativamente en la afectación al Desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas Huancayo 2021.</p>	<p>Y2=Social Y3= Ambiental</p>	<p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario</p>
---	---	---	------------------------------------	--

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición:

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento	PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.															
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.															
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.															
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.															
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.															
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.															
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.															
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.															
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.															
10. Los ítems son medibles directamente															
Sumatoria Parcial															
Sumatoria Total															

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

.....

Nombres y Apellidos del experto:

DNI.:

Especialidad:

Nro. Celular:

**Firma
DNI.**

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS
DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	Cuestionario
Título de la investigación:	INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA AFECTACIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS – HUANCAYO 2021
Nombre del juez/experto:	MARILU MATSUTAHARA HIGA
Teléfono:	987192645
Correo electrónico:	matsutaharam@gmail.com
Área de acción laboral:	Recursos Humanos
Título Profesional:	Ingeniero Industrial
Grado Académico:	Magister en Administración de Negocios

INDICACIONES: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X				X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente.					X					X					X
Total parcial	50 50					49 49					50				
Total	149 149														
Congruencia	Claridad					Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto

D.N.I. :10718581.....

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS
DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	Cuestionario 01
Título de la investigación:	"INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA AFECTACIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS – HUANCAYO 2021"
Nombre del juez/experto:	Mg. Gabriel Revatta Espinoza
Teléfono:	964717007
Correo electrónico:	grevatta@continental.edu.pe
Área de acción laboral:	Gestión del Capital Humano
Título Profesional:	Lic. Sociología
Grado Académico:	Mg. Gestión del Capital Humano

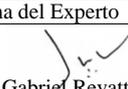
INDICACIONES: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					x					x					x
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.					x					x					x
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					x					x					x
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					x					x					x
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					x					x					x
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					x					x					x
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					x					x					x
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					x					x					x
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					x					x					x
10. Los ítems son medibles directamente.					x					x					x
Total parcial	50					50					50				
Total	150														
Congruencia	Claridad					Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Optimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Optimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones: ninguna

Firma del Experto
 Mg. Gabriel Revatta Espinoza D.N.I.: 49807807

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS
DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	Cuestionario
Título de la investigación:	INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA AFECTACIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS – HUANCAYO 2021
Nombre del juez/experto:	Christian Miguel Portugal Rojas
Teléfono:	993624237
Correo electrónico:	cportugalr@continental.edu.pe
Área de acción laboral:	Consultoría
Título Profesional:	Licenciado en Relaciones Industriales
Grado Académico:	Magister en Creación y Dirección de Empresas

INDICACIONES: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo con cada ítem.

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente.					X					X					X
Total parcial	50					50					50				
Total	150														
Congruencia	Claridad					Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:
No hay observaciones.

Firma del Experto

D.N.I. : 1080339