



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de ADMINISTRACIÓN

“REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO  
TERCERIZADO MEDIANTE MEJORA DE FACTORES INTERNOS EN LA  
EMPRESA DE SERVICIOS GYP EN LIMA, 2024”

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar al título  
profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autores:**

Leslie Ivette Zarate Rojas  
Aracely Esmeralda Saavedra Bacilio

**Asesor:**

Mg. Lic. Fernan Yuri Angelino Vela  
<https://orcid.org/0009-0009-6756-519X>




Lima - Perú

2025

## INFORME DE SIMILITUD

# Leslie Ivette Zarate Rojas

## Trabajo de Suficiencia\_Leslie Ivette Zarate Rojas\_Aracely Saavedra Bacilio

-  Tesis
-  Tesis
-  Asesores

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3233858434

Fecha de entrega

29 abr 2025, 7:40 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

29 abr 2025, 7:44 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Trabajo\_de\_Suficiencia\_Leslie\_Ivette\_Zarate\_Rojas\_Aracely\_Saavedra\_Bacilio.docx

Tamaño de archivo

2.0 MB

56 Páginas

9932 Palabras

55.086 Caracteres



Página 1 of 01 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::1:3233858434



Página 2 of 01 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trn:oid::1:3233858434




## 12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Small Matches (less than 10 words)

### Top Sources

- 11%  Internet sources
- 0%  Publications
- 9%  Submitted works (Student Papers)

## DEDICATORIA

Gracias a Dios, por permitirme estar aquí cada día, por la fortaleza para seguir con cada proceso de mí vida, siendo mí titulación uno de ellos. Por mí Salud. Y a mí Madre por ser mi fortaleza terrenal.

Gracias a mi Pareja, a mis Padres y Hermano por su apoyo incondicional, por creer en mí y motivarme alcanzar mis metas.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud para continuar con mis estudios a la par de mi vida laboral y permitirme lograr mis objetivos profesionales y personales con éxito. A mi familia por ayudarme en cada decisión que he tomado en el desarrollo de la titulación y poder culminarlo con éxito.

Agradezco profundamente a mi pareja, a mis padres y hermano por su amor, apoyo y paciencia durante este proceso de la titulación. Su motivación y comprensión fueron fundamentales para mí para poder lograr mis objetivos con éxito.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INFORME DE SIMILITUD .....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	5
LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE FIGURAS .....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO .....	22
CAPITULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	34
CAPITULO 4: RESULTADOS .....	37
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RESULTADOS.....	47
5.1. Conclusiones:.....	47
5.2. Recomendaciones: .....	47
REFERENCIAS .....	49
ANEXOS.....	56
Anexo N° 1.....	57
Evidencia fotográfica de realidad en la empresa.....	57

## LISTA DE TABLAS

**Tabla 1.** *Total, de personal en GYP al 2025*

**Tabla 2.** *FODA de GYP (2025)*

**Tabla 3.** *Motivos de rotación de personal*

**Tabla 4.** *Causas de rotación de personal*

**Tabla 5.** *Indicadores de rotación de personal 2023 – 2025*

**Tabla 6.** *% por motivos de cese o rotación*

**Tabla 7.** *Aspectos positivos o negativos en empresa*

**Tabla 8.** *Aportes durante las labores en la GYP*

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1.** *Servicios que se ofrece en la página web de la empresa*

**Figura 2.** *Organigrama de GYP, 2025*

**Figura 3.** *Diagrama de Ishikawa*

**Figura 4.** *Motivos de cese (2023 y 2024)*

**Figura 5.** *Motivos de cese (2023 y 2024)*

**Figura 6.** *% Cese de personal 2023 – 2025*

**Figura 7.** *% Causas de rotación por año*

**Figura 8.** *Aspectos percibidos en la organización*

## RESUMEN EJECUTIVO

En Perú, se estima que el promedio de rotación de personal es del 20.7%, colocándolo entre los más elevados en la región latinoamericana. Según Andina (2024), se sugieren las siguientes medidas para prevenir la pérdida de talento humano: a) crear un entorno laboral favorable que resalte las posibilidades de desarrollo que se ofrecen, b) promover una cultura organizacional que priorice el bienestar, reconociendo el valor que aportan resultados positivos, c) ofrecer una compensación adecuada y beneficios que sean competitivos, lo que implica asegurar la competitividad en el mercado y ajustar los salarios de tal manera que el empleado sienta que su esfuerzo es valorado, d) implementar un liderazgo y gestión eficaces, lo cual se puede lograr a través de la capacitación y el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los superiores, demostrando al personal la empatía y el respaldo que necesitan como parte de la organización.

Para caracterizar a la empresa, GYP S. A. se especializa en la gestión y mejora de procesos operativos en diferentes sectores. Los servicios que proporciona incluyen: registro de vehículos y propiedades, transferencia de vehículos (modelo exprés) y garantías sobre bienes muebles e inmobiliarios. La misión es: “Asistir a nuestros clientes en la consecución de sus objetivos comerciales mediante servicios, desarrollo tecnológico propio con soluciones innovadoras y personalizadas.” La visión establece: “Ser la empresa líder en la gestión de optimización de procesos, seleccionada por sus altos estándares de innovación en un entorno sumamente digital.” Los objetivos se enfocan en ser aliados estratégicos para los clientes, añadir valor a la relación empresa-cliente, optimizar las operaciones dentro de la organización, gestionar de manera eficiente las actividades que ofrece la empresa,

proporcionar información oportuna, sugerir nuevas ideas y estrategias en función de los proyectos, y entregar información que sea efectiva y eficiente.

La compañía GYP ofrece un servicio de traslado de vehículos, que se refiere a la digitalización de los procesos relacionados con la compra o el traspaso de automóviles. Asimismo, se incluyen las garantías que abarcan la supervisión y administración de procesos vinculados a garantías de vehículos, bienes muebles e inmuebles, y finalmente aquellos procesos que son necesarios según las demandas del cliente o de la organización que contrate nuestros servicios.

La situación muestra que entre 2024 y 2025 hubo un aumento del 30% en el número de empleados, lo que se atribuye al incremento de solicitudes de servicios por parte de los clientes. Como resultado, se necesita también contar con personal externo, y como se observa en la tabla, el número de trabajadores que más ha aumentado es notable; así, no solo se pasó de contratar 20 trabajadores en modalidad de tercerización en 2024, sino que en 2025 se cuenta con 30 empleados.

Respecto a las consideraciones teóricas que deben ser tenidas en cuenta al tratar el tema de la rotación de empleados como un concepto, es esencial señalar que esta acción implica la salida de un individuo que ofrecía su trabajo en una organización (Ávila, 2017). En una empresa, los costos relacionados con la rotación de personal pueden influir en la distinción entre pérdidas o ganancias al finalizar el año laboral, ya que estos incluyen gastos de reclutamiento, selección, trámites administrativos, capacitación de los empleados, afiliaciones a instituciones de seguridad social, financiera y fiscal, así como la compra de equipos especializados (Langle et al., 2021).

En relación con la experiencia, en la empresa GYP se llevó a cabo un estudio que, desde 2023 muestra indicadores de alta rotación de personal, en especial entre los empleados,

observándose que en 2023 la rotación fue de 13 personas y en 2024 se registró un total de 25, cifras que resultan preocupantes. Las causas identificadas incluyen jubilaciones, despidos, no renovación de contratos o renunciaciones voluntarias, y se ha señalado que el personal considera que hay motivos específicos para la rotación, tales como condiciones laborales inadecuadas, falta de reconocimiento, salarios bajos, falta de respeto por los horarios laborales, situaciones personales, conflictos en el trabajo o ausencia de profesionalización, entre otros. Ante esta situación también es necesario contar con personal externo, y como evidencia, la tabla muestra que el número de empleados que ha aumentado significativamente. No solo se contrataban 20 trabajadores bajo la modalidad de tercerización en 2024, sino que en 2025 se cuenta con 30 personas.

En cuanto a las consideraciones teóricas que se deben tener presentes al abordar el tema de la rotación de personal, es fundamental entender que este término se refiere al abandono de un individuo que ofrecía servicios laborales a una organización (Ávila, 2017). En una empresa, el costo asociado a la rotación del personal puede marcar la diferencia entre pérdidas y ganancias al final del año laboral, ya que comprende gastos relacionados con el reclutamiento, la selección, la administración de registros, la capacitación de empleados, la afiliación a entidades de seguridad social, financiera y fiscal, y la adquisición de equipos especializados (Langle et al., 2021).

Respecto a la experiencia en la empresa GYP, el estudio realizado muestra a partir de 2023 ciertos indicadores que revelan altos niveles de rotación de personal, especialmente en el personal. Para 2023, la cifra de empleados que dejaron la empresa o fueron cesados es de 13, mientras que en 2024 se observa un total de 25, lo que resulta bastante elevado. Las causas incluyen jubilaciones, despidos, no renovación de contratos o renunciaciones voluntarias. Además, se ha señalado que, desde el punto de vista del personal, existen factores específicos

que contribuyen a la rotación, como condiciones laborales inapropiadas, falta de reconocimiento, remuneraciones insuficientes, desconsideración de los horarios laborales, cuestiones personales, conflictos en el trabajo y falta de capacitación profesional, entre otros.

El análisis llega a la conclusión de que: no se había llevado a cabo un estudio apropiado sobre las razones o factores que llevaron al personal dentro de la organización a decidir rotar o renunciar, considerando la situación que observaron para tomar esa decisión. La causa principal de la rotación o renuncia del personal se debe a factores tanto internos como externos: necesidades personales (18), horarios laborales inadecuados (9), percepción de condiciones laborales no adecuadas (9) o relaciones laborales deficientes (9). Los índices de rotación de personal llevan a la contratación rápida de nuevos empleados o a la búsqueda de tercerización, lo cual puede afectar el desempeño de la compañía en cuanto a sus servicios, y la calidad del servicio puede verse influenciada por la frecuencia de rotación o renuncias del personal. Por lo tanto, se sugiere: llevar a cabo diagnósticos que ayuden a identificar los factores importantes que conducen a la rotación de personal, aplicar estrategias que fomenten un ambiente laboral y profesional favorable, se propone la creación de estrategias de comunicación interna entre el personal y la dirección de la empresa, mejorar la gestión en el área de recursos humanos, que debe enfocarse en un manejo efectivo de los procesos en esta área como el principal encargado del manejo del personal, realizar supervisiones periódicas para reforzar las actividades que resulten beneficiosas para el personal y su rendimiento, y se destaca la necesidad de implementar herramientas que ayuden a mejorar estas estadísticas de rotación o renuncia de personal.

## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el contexto de la rotación de personal, marca su origen en 1910 en Norteamérica, cuando las empresas denotan que al despedir al personal se genera una pérdida de recursos, por tanto nace la necesidad de generar estrategias que permiten retener al personal, se reconoce que durante el Siglo XIX a partir de la revolución industrial se evidenció la necesidad de un departamento que se encargue de la contratación, manejo y control del personal u obreros, además de procurar motivarlos a fin de que su desarrollo laboral sea el adecuado (Bravo et al., 2022). De otro lado Durán (2020) reconoce que la evolución de las tecnologías y creación de empresas generó la aparición de oficinas o departamentos que manejaban el capital humano a fin de conseguir estabilidad entre el personal. Los puestos laborales a pesar de la ralentización económica e incertidumbre internacional fomentan lo que es la rotación de los trabajadores, es decir que se ha incrementado al 2023 en 7% el total de personal en el mundo que consideró dejar su puesto de trabajo respecto al 37% que se mantuvo en 2022 (Diario El Mundo, 2024).

A nivel Sudamérica, en Ecuador, Deloitte Consulting (2022) reconocen que, de un total de 157 empresas multinacionales y locales, en el 91% de ellas se mostró índices elevados de rotación todas relacionadas sobre todo con el tema salarial, lo que los llevó a renuncias voluntarias. Mientras que en Colombia se identifica según un estudio realizado por LiveCareer en el que se reconoce que el 29% de los profesionales que renuncian a su trabajo se debe a que se realiza en 100% presencial, mientras que 41% desea que al menos un porcentaje de su actividad laboral sea desarrollada desde casa. Entre los *millennials* (nacidos entre 1981 y 1996) y *centennialls* (que nacieron entre 1995 a 2010), también se

manifiesta que al menos 20% consideran que su trabajo debe marcar un equilibrio con su vida personal como factor determinante (La República Colombia, 2022)

En la realidad nacional, el diario Gestión (2023), reconoce que un estudio realizado por la Empresa PwC, Perú alcanza un índice promedio de rotación laboral promedio de 20.7%, lo que lo ubica entre los índices más altos de rotación en Latinoamérica. Andina (2024) propone que se aplique las siguientes recomendaciones, a fin de evitar la fuga del capital humano: fomentar un adecuado ambiente laboral mostrando las oportunidades de crecimiento que existe, b) cultura organizacional y bienestar, a través del reconocimiento del valor que trae consigo resultados efectivos, c) adecuada compensación y beneficios competitivos, es decir que se asegure la competitividad en el mercado y adecuación de salarios que garanticen al colaborador sentirse recompensado, d) liderazgo y gestión efectiva, que se logra a través de capacitación y desarrollo en habilidades de liderazgo de los superiores, mostrando al personal la empatía y el apoyo que requieren como parte de la organización.

Para poder describir la organización, GYP S.A. se encarga de gestionar y optimizar procesos de operación en diversos sectores, los servicios que se ofrece son: Inmatriculación vehicular e inmobiliario, Transferencia vehicular (Modelo express) y Garantías mobiliarias e inmobiliarias.

La misión es: “Apoyar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio, con servicios, desarrollos tecnológicos propios con soluciones innovadores y a la medida.”

La visión corresponde a: “Ser la compañía líder en Gestión de Optimización de Procesos, siendo elegida por sus altos estándares en innovación en un mundo altamente digital.”

Los objetivos se basan en ser aliados estratégicos de los clientes, agregar valor a la experiencia empresa – cliente, optimización de las actividades del proceso dentro de la organización, gestionar eficientemente las actividades que ofrece la empresa, brindar información oportuna, proponer nuevas ideas y estrategias según los proyectos y entregar información efectiva y eficaz.

Los servicios que se ofrece son:

**Figura 1.**

*Servicios que se ofrece en la página web de la empresa*



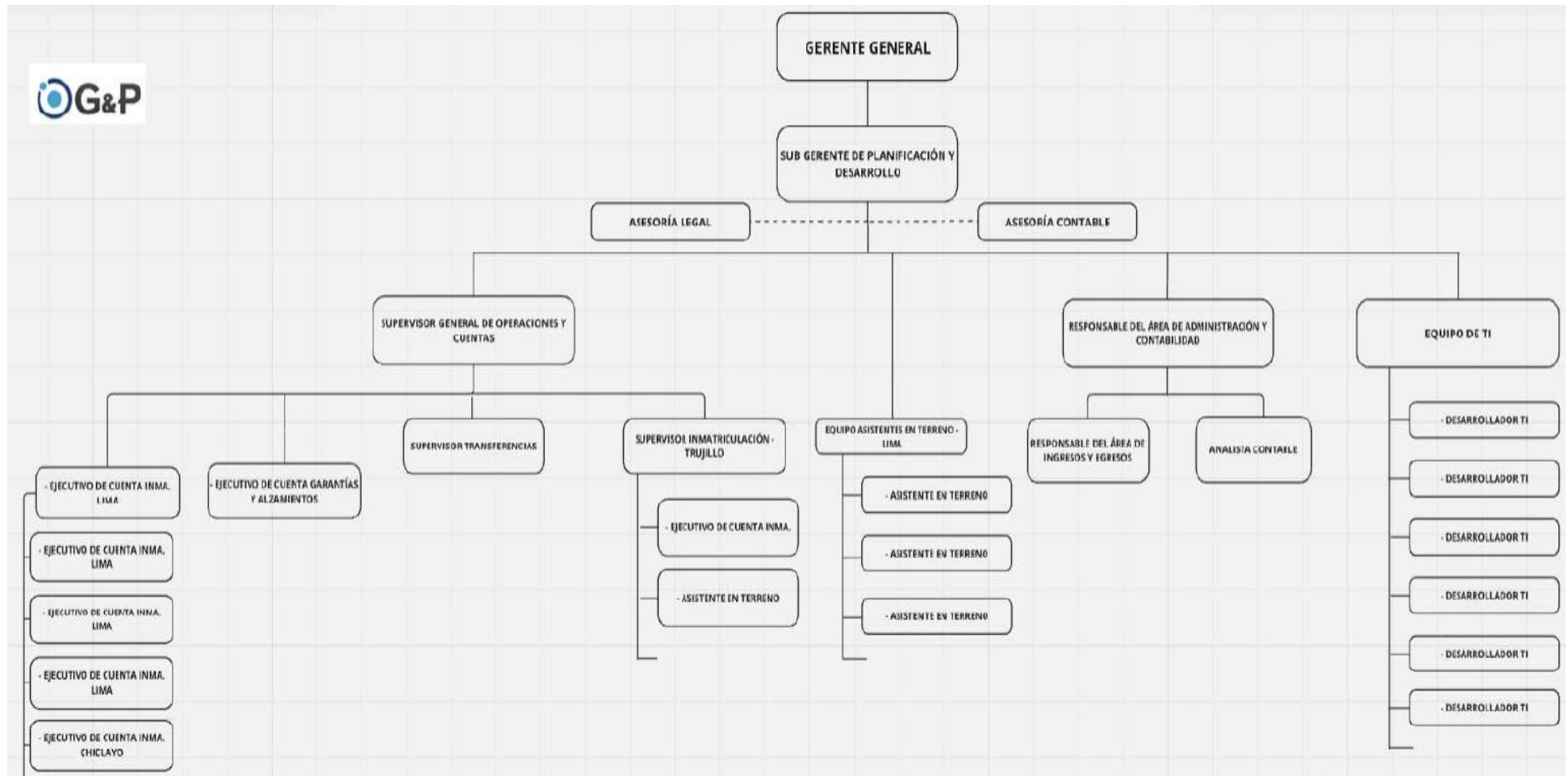
The image shows a screenshot of a website with three service categories, each featuring a circular image and a text box. The categories are: TRANSFERENCIA (with a car transfer image), GARANTÍAS (with a house and car image), and PROCESOS (with a meeting image).

- TRANSFERENCIA**  
Transferencia vehicular (Modelo express) ^  
Gestión y automatización de los procesos asociados a la transferencia y compra vehicular.
- GARANTÍAS**  
Garantías mobiliarias e inmobiliarias ^  
Gestión y control de procesos de garantía de vehículos, muebles e inmuebles adquiridos entre las entidades bancarias y los usuarios
- PROCESOS**  
Procesos a medida ^  
Brindamos soluciones de eficiencia acorde a necesidades únicas por cada cliente.

Los servicios que brinda la empresa comprenden la transferencia vehicular, que corresponde a la automatización de procesos que se relacionen a la compra o transferencia de vehículos. De otro lado las garantías que engloba los procesos de control y gestión de procesos de garantía vehicular, muebles e inmuebles y finalmente los procesos que se requiera según las necesidades que tenga el cliente u organización que nos contrate.

El organigrama de la empresa corresponde al siguiente:

**Figura 2.**  
*Organigrama de GYP, 2025*



La empresa cuenta con personal constante y con personal tercerizado dependiendo de las actividades o servicios que se solicite a la organización, entre ellos tenemos:

**Tabla 1**

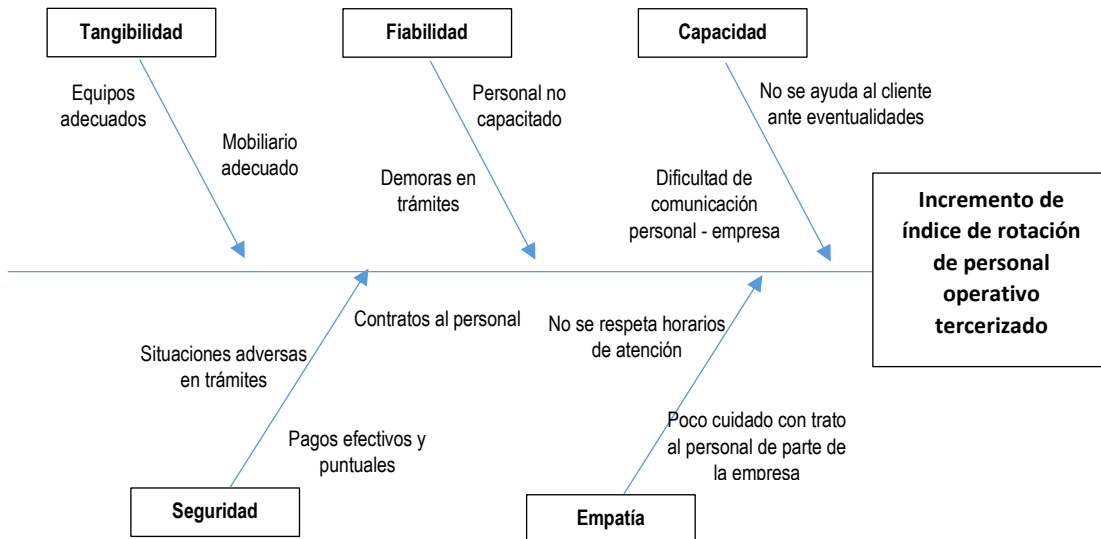
*Total, de personal en GYP al 2025*

Unidad / Área	Personal al 2023	Personal al 2024	Personal al 2025
Gerencia General	4	4	4
Administración	3	3	3
Personal contratado	29	28	25
Personal tercerizado	22	20	30
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>55</b>	<b>62</b>

Se evidencia que de 2024 a 2025 hubo un incremento en la cantidad de personal de 30%, como consecuencia en la cantidad de servicios que nos solicita los clientes. Ante esto se requiere también personal tercerizado, y como evidencia la tabla es el número de personal que mayor incremento ha sufrido, entonces no solo se ha incrementado de 20 personales que se contrataba en la modalidad de tercerización en 2024, en 2025 se cuenta con 30 elementos.

Para reconocer la realidad en la empresa se propone la realización de un diagrama de Ishikawa en el que se plasma las posibles causas del problema percibido. Para Reyes et al (2025) el diagrama de Ishikawa es útil pues en él se demuestra la necesidad de identificación de las causas raíz de un problema, contribuyéndose a poder proponer soluciones ante cualquier evento como en el caso de la rotación de personal, en este se identifica la realidad de la organización:

**Figura 3.**  
*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* Elaboración propia

El análisis FODA se reconoce según Rosas et al. (2024) como una herramienta en la que se analiza el contexto externo e interno de una realidad, en este tipo de análisis en el que se resalta los aspectos positivos y negativos de una organización o empresa, para poder identificar los componentes que afecten, retrasen o faciliten el cumplimiento de metas u objetivos en la organización.

Se muestra además un análisis de la organización:

**Tabla 2**

*FODA de GYP (2025)*

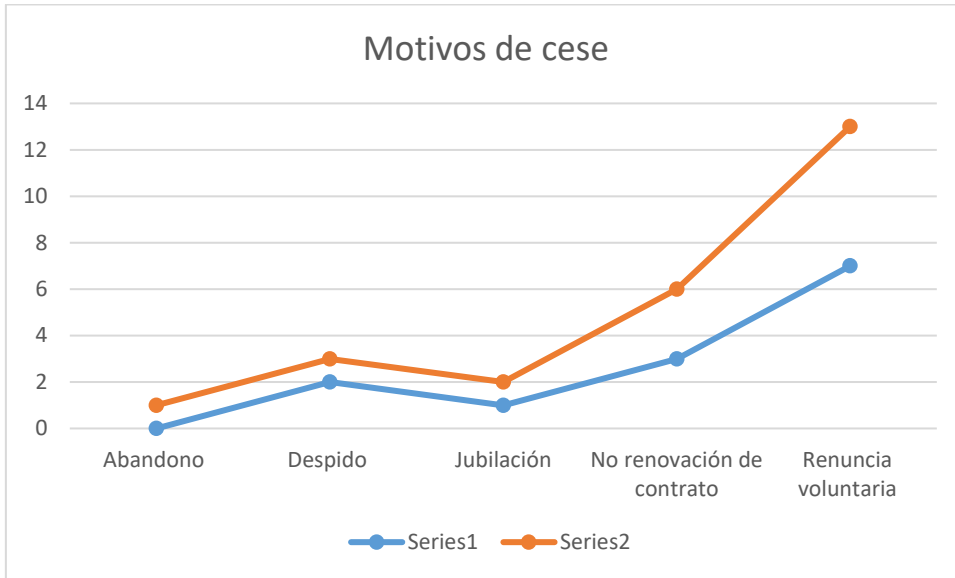
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencia en el rubro de gestión y procesos</li> <li>• Capacidad de adaptación, adecuarse a las necesidades que requiera el cliente o sector.</li> <li>• Expertos: Adecuado equipo de consultores y expertos en diversos temas de gestión.</li> <li>• Reputación en el mercado: Buenas referencias de clientes atendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se depende de la tecnología para optimizar procesos, pudiendo generar ser vulnerables al no contar con los recursos necesarios.</li> <li>• Resistencia al cambio de parte del personal, que puede mermar los resultados.</li> <li>• Demoras en contrato de personal calificado para los procesos requeridos.</li> <li>• Incremento de la rotación del personal requerido.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la demanda de los servicios ofrecidos por la organización.</li> <li>• El servicio de optimización de procesos representa de gran necesidad dentro de las organizaciones que nos contratan.</li> <li>• Explorar la optimización de procesos en sectores con alto potencial de mejora (salud, educación, etc.) puede generar nuevas oportunidades.</li> <li>• Ampliar la presencia de la organización en nuevas regiones, a fin de lograr mayor volumen de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de la optimización de procesos puede ser muy competitivo, con muchas empresas ofreciendo servicios similares.</li> <li>• Se puede generar obsolescencia en las soluciones de optimización de procesos.</li> <li>• La crisis económica o de seguridad que se vive en Perú, puede reducir la demanda de servicios de optimización de procesos, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.</li> </ul>

**Tabla 3**

*Motivos de rotación de personal*

<b>Motivos de cese o rotación</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Abandono	0	1
Despido	2	3
Jubilación	1	2
No renovación de contrato	3	6
Renuncia voluntaria	7	13
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>25</b>

**Figura 4.**  
*Motivos de cese (2023 y 2024)*



La tabla y gráfico anterior muestra la cantidad de ceses según diversos motivos en los años 2023 y 2024, los mismos que se clasifican en: abandono, despido, jubilación, por no renovación de contrato o por renuncia voluntaria.

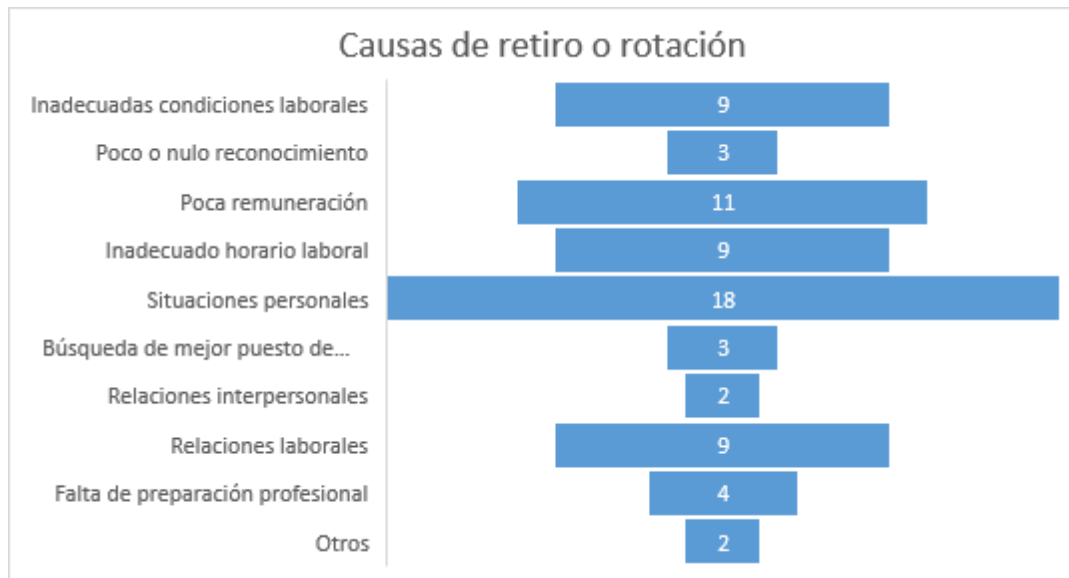
De otro lado, se debe evidenciar las causas que llevaron al cese o rotación. Las mismas que son listadas según respuesta a una pequeña ficha que llena el personal en su momento de retiro

**Tabla 4**

*Causas de rotación de personal*

<b>Causas de rotación</b>	<b>Cantidad personal</b>
Inadecuadas condiciones laborales	9
Poco o nulo reconocimiento	3
Poca remuneración	11
Inadecuado horario laboral	9
Situaciones personales	18
Búsqueda de mejor puesto de trabajo	3
Relaciones interpersonales	2
Relaciones laborales	9
Falta de preparación profesional	4
Otros	2

**Figura 5.**  
*Motivos de cese (2023 y 2024)*



La tabla y gráfico anterior muestran las causas por las que se produjeron los ceses en la organización.

## CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

Acerca de la rotación de personal, estudios previos se han encargado de reconocer la importancia de analizar el tema, tal como lo reconoce Valadez et al. (2024) al indicar que, la rotación de personal es una realidad conectada a procedimientos administrativos implícitos que se relacionan con la contratación de nuevos talentos y que tiene como consecuencia costos intangibles relacionados con la formación, capacitación, adaptación, calidad y servicio que se ofrece al cliente. El autor reconoce que la implementación del plan de permanencia condujo a una disminución de 0.31% en la rotación del personal en comparación con el mes de febrero, lo que resultó en un resultado final de 13.52%. Esto demostró que el objetivo general de reducir la rotación del personal a menos de 15% mensuales se logró y excedió las expectativas. Mientras que Retana et al. (2022) al realizar un análisis sobre la importancia de la rotación del personal en una empresa de producción, sugiere que la frecuencia de rotación del personal puede estar influenciada por los estilos de liderazgo de los supervisores, a pesar de la existencia de múltiples razones.

De otro lado, Araujo et al. (2021) acerca de poder determinar la relación entre la aplicación de endomarketing<sup>1</sup> y la rotación laboral del personal en una empresa comercializadora, del estudio resultó que, los colaboradores millennial<sup>2</sup> corresponden a un segmento de mercado de gran valor para las organizaciones brindándoles margen de desarrollo adecuados basados en la motivación, conocimiento, reacciones positivas ante nuevos proyectos y retos, innovación y presencia en la toma de decisiones, por lo que la rotación de personal no es un evento que les preocupe significativamente.

---

<sup>1</sup> Estrategia de marketing que se enfoca en mejorar las relaciones entre los colaboradores y la empresa, otro término por el que se reconoce es el de Marketing Interno.

<sup>2</sup> Término que hace referencia a individuos nacidos entre los años 1981 a 1996, o la Generación Y.

Se analizó además estudios realizados en el entorno nacional, como la que propone Romero & Toscano (2024) sobre los factores e impactos de la rotación de personal en la Industria Latinoamericana, en su artículo de revisión buscó Examinar los factores principales que generan un alto nivel de rotación de empleados, ya sea en roles operativos o administrativos, dentro de las industrias de Latinoamérica de habla hispana. Esto incluye ejemplos de la industria maquiladora en diversas ciudades de México, así como varias organizaciones industriales de otros países hispanohablantes de Latinoamérica (19 naciones incluyendo México) tales como Honduras, Perú, Colombia, Guatemala, Ecuador, El Salvador, Costa Rica, República Dominicana y Chile. También se llevó a cabo un análisis y comparación de las diversas soluciones sugeridas por los autores, con el fin de que las empresas puedan implementarlas para disminuir la rotación de su personal. Mientras que Santillán (2022) reconoce la problemática de manera transversal en diversos rubros, los mismos que pueden traer pérdidas significativas, especialmente si se produce la desvinculación contractual de personal relevante en una organización. Este problema se asociada a un efecto que puede ser abordado desde una tripartita de aspectos claves: alta demanda de personal, pérdidas económicas y pérdida del conocimiento que ya se ha adquirido, en el estudio se optó por la metodología propuesta por Chiavenato (2017) en el que se determina los costos generados por la rotación de personal, mientras que para modelos de equilibrio entre rotación y retención que desarrolló Dolan, et al. (2013) existe costos óptimos relacionados a rotación y retención.

Linares (2021) analiza la propuesta de mejora basada en el modelo de certificación del *The Great Place To Work* que busca reducir los costos que trae consigo la rotación de personal en una empresa de fabricación de ladrillos, en el estudio se reconoce la actual

situación de la organización, y se aplicó las herramientas PESTEC<sup>3</sup> y AMOFHIT<sup>4</sup>, además de una entrevista para reconocer la presencia de problemas como la disconformidad del personal. Los resultados indicaron que un promedio de 20% del personal se reconoce como insatisfecho con sus superiores, 31% no sienten apoyo de los jefes, 70% no consideran que se les recompensa tras el logro de metas, 79% afirman que no se organiza actividades de recreación en la empresa y 21% no se sienten cómodos en la organización. Ante todo, esto se propone la implementación de estrategias reconocidas en el Modelo *The Great Place To Work* las mismas que se enfocan en la incrementación de la satisfacción que siente el personal y la reducción de rotación del personal.

Acerca de las consideraciones teóricas que se debe tener en cuenta al hablar del tema de rotación del personal como un concepto, es importante reconocer que esta acción representa el retiro de una persona que proporcionaba servicios laborales a una organización (Ávila, 2017). En una organización, el costo de la rotación del personal puede dar lugar a la diferencia entre lo que son pérdidas o ganancias al final del año de trabajo, ya que incluye gastos para el reclutamiento, selección, registros administrativos, capacitación de personal, afiliación con instituciones de seguridad sociales, financieras y fiscales, y la compra de equipos especializados (Langle et al., 2021).

El proceso de rotación del personal implica cambios en el personal dentro de una institución, empresa u organización, como los cambios en la posición, el despido o el ascenso, que pueden ser impredecibles e incluir enfermedades, accidentes, lesiones, mala selección del personal, falta de cambios internos en posiciones o falta de acciones

---

<sup>3</sup> Se refiere a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales a partir de un estudio de mercado.

<sup>4</sup> Referido al análisis interno que se realiza dentro de una organización para identificar las fortalezas y debilidades.

motivadoras como la promoción (Ávila, 2017) que coincide con la definición de Flores (2012) donde establece que es el movimiento de los colaboradores que dejan sus actividades laborales para ser contratados en un nuevo trabajo. Este movimiento se acompaña de cambios, ya que conduce a un período de pérdida (Solís et al., 2025). El proceso de renovación de las personas en una organización puede conducir a un cese de operaciones, reposicionamiento del personal, ausencia de trabajo para un reemplazo apropiado, falta de oportunidades y una rotación lenta, significa que hay personal que trabaja por mucho tiempo y que quizás tenga que ser cambio de acuerdo con los procesos de innovación de la organización (Paredes, 2011).

La rotación del personal para Orozco (2013) se refiere a la proporción de personas que son cesadas o despedidas de una organización. El proceso de despido o renuncia puede ser inmediato o a corto plazo, dependiendo de las circunstancias. Este autor sostiene que la rotación del personal solo denota las salidas de la empresa, no los cambios, las promociones u otros aspectos, a diferencia de Ávila (2017).

Ante esto Chiavenato (2009) destaca la importancia de la rotación del personal en la definición de la fluctuación del personal entre una organización y su entorno, lo que está determinado por el número de personas que ingresan a ella o que cesan. La rotación generalmente se expresa en índices mensuales o anuales para facilitar las comparaciones, los diagnósticos y promover disposiciones, incluso con características predictivas. Según Criollo (2014), la rotación del personal da como resultado un desequilibrio económico para la empresa, con gastos incurridos durante la selección del personal, la capacitación y los problemas causados por la producción retrasada (Ríos, 2020). Además, las áreas afectadas se consideran desequilibradas, lo que causa la desmotivación entre los trabajadores más aptos que han trabajado duro y cumplieron sus plazos de trabajo.

Comprender el proceso de rotación del personal es esencial, ya que es un aspecto crucial de la normalización de la organización, puede proporcionar información sobre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, así como estrategias para mantener bajos niveles de rotación o reducirla (Barajas et al., 2025). El proceso de rotación del personal en las organizaciones puede verse de manera positiva y negativa, dependiendo de la fuente del proceso. Chiavenato (1999) define este término como "el cambio en el número o volumen de personas que ingresan y abandonan la organización". La frecuencia de la rotación del personal es proporcional al número de personas que se apartan de sus posiciones en un momento dado.

La rotación del personal y el proceso de establecer conexiones o desconectar a las personas dentro de la organización se puede interpretar de esta manera, incluso si la organización está generando rotación. La importancia de la rotación del personal se reconoce dentro de una empresa, donde los recursos humanos son cruciales para lograr un trabajo productivo e innovador, al tiempo que permite a los empleados avanzar (Aguirre et al., 2021). Las organizaciones pueden existir sin el área de Recursos Humanos, la importancia radica en permitir a los colaboradores administrar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y trabajar en un entorno estable con condiciones físicas óptimas, lo que hace que la rotación del personal sea una cuestión de emergencia o innovación.

Es innegable que las personas pasan por diferentes etapas, pero no para toda la vida, y si no implementan los cambios propuestos por la compañía, tendrán que modificar su personal. El efecto de la rotación laboral ya sea voluntaria o involuntaria, siempre está presente, pero no puede ser un atajo para que la compañía evite los efectos negativos sobre la productividad y el rendimiento. En cambio, debe estar bien organizado para garantizar

que los miembros del equipo permanezcan involucrados en las actividades que fueron asignadas (Vilca et al., 2021).

Las causas principales de la rotación del personal son dobles: la rotación que ocurre por voluntad y la que es forzada, y la jubilación, discapacidad permanente, accidente o enfermedad terminal que evita que aparezcan. El estudio reconoció que las razones para la rotación del personal varían según el empleado, como buscar salarios más altos, diferencias con los superiores, no reconocimiento de sus habilidades, realizar el trabajo en las condiciones esperadas y no tener los recursos y materiales necesarios para realizar las tareas asignadas (Arias et al., 2021).

Las dimensiones que permiten la medición de la rotación del personal son:

La calidad del medio ambiente y la organización son factores cruciales para los trabajadores, con un entorno laboral positivo o negativo que influye de modo directo en su desempeño. El entorno laboral es crucial dentro de la organización, ya que la fuerza laboral estable contribuye a una mayor productividad y beneficios, y la comunicación efectiva y los sindicatos promueven relaciones positivas y el trabajo motivador que resulta en un entorno laboral favorable. Chiavenato (2009) sugiere que el entorno de trabajo se caracteriza por adecuada: comunicación, intercambio de información oportuno y creación de espacios para la actividad integrada y la motivación constante.

Reclutamiento y selección de personal: El proceso de reclutamiento comprende una serie de acciones administrativas que tienen como objetivo asignar de manera adecuada y eficiente personal calificado a una organización, buscando un balance equitativo entre los requerimientos de los empleados y los de la empresa misma (Guth, 1994 citado por Chiavenato, 2009). Los indicadores que reflejan el reclutamiento y selección de personal son las acciones de reclutamiento, un método por el cual las organizaciones obtienen recursos

humanos calificados, evaluados y con características determinadas para realizar las tareas solicitadas. La empresa tiene la opción de utilizar fuentes internas o externas para llevar a cabo el proceso de selección y reclutamiento del personal (Arias, 2004).

**Selección:** Este proceso se lleva a cabo para determinar quién es la persona más adecuada para un puesto laboral. Entre los procedimientos que forman parte de la selección de candidatos se encuentran: la entrevista, la evaluación del curriculum, la identificación y, finalmente, la contratación (Arias, 2004, p. 257).

**Contratación:** Se refiere al acuerdo donde una parte lleva a cabo una transacción comprometiéndose a transferir recursos económicos a cambio de un servicio específico. Tal como su nombre lo sugiere, el procedimiento de negociación involucra contratos, que son documentos en los que ambas partes aceptan ciertos compromisos, los cuales son respaldados por un sistema legal específico. La contratación puede abarcar relaciones tanto personales como de entidades. Las situaciones más comunes son las que involucran a personas que efectivamente están desempeñándose en la trayectoria laboral de una organización determinada (Chiavenato, 2009). Por último, se menciona la inducción, que es el proceso mediante el cual se instruye, informa o introduce los aspectos generales de la empresa a un trabajador que ocupa un puesto en la misma (Robbins, 2000).

**Compensación:** Dessler (1996) define la dimensión de compensación como la recompensa que reciben los empleados o trabajadores por el trabajo que realizan, pudiendo ser de naturaleza económica o de otro tipo.

En las compensaciones se incluyen los siguientes aspectos: Las remuneraciones, que según lo indicado por Strauss y Sayles (1993), son los ingresos que recibe una persona a cambio de un servicio proporcionado mediante su esfuerzo, es decir, el individuo es

recompensado por su trabajo. Los incentivos son las compensaciones que da el empleador con el objetivo de estimular a sus empleados para que aumenten la productividad; estos incentivos pueden ser tanto individuales como grupales, pero el objetivo final es mejorar la producción en la empresa (Arias, 2004). Respecto a los beneficios sociales, son derechos que cada trabajador debe reclamar a la compañía como parte de su empleo, entre ellos se encuentran: seguro social, CTS, entre otros (Chiavenato, 2009). Por último, están los viáticos, que representan la compensación económica o asignación que se otorga a los empleados para que puedan afrontar sus gastos relacionados con el desempeño de sus funciones; tales gastos están contemplados dentro de las actividades que el empleado debe realizar, pero requieren de un presupuesto que la empresa debe atender (Arias, 2004).

Condiciones laborales: Según Orozco (2013), se refiere a cualquier circunstancia que surja en el entorno laboral y que pueda provocar problemas negativos para la salud. Torres (2019) las describe como el total de bienes y servicios que la empresa proporciona a los empleados para que realicen su trabajo de manera efectiva. Los principales elementos que determinan las condiciones laborales son: Seguridad, un conjunto de normas y procedimientos establecidos para salvaguardar el bienestar físico y mental de los empleados durante su tiempo en la empresa (Chiavenato, 2009). Además, se considera la carga laboral o cantidad de trabajo, que engloba las responsabilidades asignadas a los trabajadores de manera individual, las cuales deben ser claras y definidas para que sean cumplibles, y debe existir un balance entre lo que se le asigna al trabajador y su capacidad real (Orozco, 2013). Finalmente, nos referimos a los horarios, que se fijan como jornada laboral y son determinados por la empresa en función de las funciones, áreas y tipos de actividades de la organización (Chiavenato, 2009).

Acerca de los tipos de rotación de personal, se puede determinar si es favorable o no, y de qué manera puede cada tipo tener un impacto positivo o negativo en la organización.

La rotación voluntaria, es una forma de selección voluntaria que se presenta cuando un trabajador elige poner fin a la asociación del empleador con ellos, lo que implica dejar su trabajo y solicitar el desacoplamiento de la organización. Aunque cada organización tiene sus propios rasgos y empleados únicos, la rotación voluntaria, es la que se presenta cuando el trabajador de manera autónoma decide terminar la relación laboral con el empleador, es decir, de su propia cuenta elige abandonar su cargo y solicitar la desvinculación de la organización (Boada, 2019). Si bien es cierto, cada organización es única, al igual que sus dinámicas y las personas que laboran en ellas, sería muy difícil establecer circunstancias definitivas que apliquen, de igual manera, en todas las organizaciones como elementos que originen este tipo de rotación, pero sí podríamos mencionar algunos que favorecen a que se presente, como son un clima laboral negativo, lo cual incide en el equilibrio biopsicosocial de los colaboradores, siendo fuente de insatisfacción, conflicto, ausentismo y mal desempeño laboral (García et al., 2020), así como una mala estructuración de los salarios, con los cuales no hay una remuneración acorde con los perfiles de cargo o esta se limita únicamente al componente económico y no se contemplan otras alternativas como las asociadas al salario emocional, que impactan directamente en la emoción de las personas y potencian el sentido de pertenencia, un inadecuado proceso de selección, pocas o nulas oportunidades de desarrollo profesional, falta de estímulos y reconocimientos, al igual que poca motivación laboral, mala supervisión del trabajo, falta de liderazgo propositivo por parte de los jefes, imposibilidad para desarrollar autonomía, entre otros (Rodríguez et al., 2020).

Por todo lo anterior, la rotación de personal voluntaria se considera un tipo de rotación indeseable, sobre todo, si se trata de colaboradores de alto rendimiento, que han demostrado un gran desempeño y representan un talento invaluable para la organización, dado que en el ámbito empresarial, lograr el éxito competitivo está mediado por el personal que forma parte de las organizaciones y perder este tipo de colaboradores puede generar traumatismos en los procesos e impactar significativamente, de manera negativa, la productividad y los objetivos organizacionales, lo que sugiere una mayor conciencia de la importancia de trabajar por la retención y la consolidación del talento humano (Caldera et al., 2019). Por lo tanto, es importante que la organización (principalmente el responsable de talento humano) indague frente a las razones que impulsaron al colaborador a tomar dicha decisión, ya que, los motivos que exprese pueden representar oportunidades de mejora para los procesos organizacionales (Rodríguez, 2020).

**Rotación Involuntaria:** Contrario a la anterior, en este caso, es directamente la organización la que toma la decisión de desvincular a un colaborador de la empresa, dando por finalizada la relación laboral, es decir, esta se da cuando el trabajador queda por fuera de la empresa.

Este tipo de desvinculación puede obedecer a razones como bajo rendimiento de los colaboradores, incumplimiento de las políticas organizacionales, faltas graves a los códigos de conducta, entre otras, y se asocian con los despidos justificados. En este punto, la rotación involuntaria marca el camino para la apertura de procesos de selección que permitan el ingreso de nuevas personas a la organización que cuenten con las competencias requeridas para el cargo y se adapten mejor a la filosofía y la cultura organizacional, lo cual resulta positivo para oxigenar los procesos (Saavedra & Delgado, 2020).

Rotación Interna: Se describe como el fenómeno por el cual un trabajador es movido o trasladado de un cargo a otro, pero no pierde la vinculación con la organización, es decir, no queda por fuera.

Este tipo de rotación puede obedecer a situaciones asociadas al desarrollo de los planes de carrera en la organización, resultados de evaluaciones de desempeño, rediseño de puestos de trabajo o perfiles de cargo, entre otros. Normalmente, promueve la motivación y favorece el sentido de pertenencia, porque está enfocada a reconocer en los colaboradores la eficiencia, el compromiso, el buen desempeño, entre otros (Quevedo, 2020).

Sin embargo, en los casos en los que se realiza rotación interna y no se lleva a cabo una correcta estructuración de ello, o el objetivo por parte de la gerencia es deliberadamente desmejorar las condiciones del colaborador, el impacto es consecuentemente negativo, puesto que no favorece el reconocimiento, ni la mejora de la calidad de vida en el trabajo, impactando negativamente en todas las dimensiones de la salud, lo cual puede verse reflejado en padecimientos asociados al estrés, irritabilidad, desmotivación, trastornos del estado de ánimo, entre otros, desarrollo de enfermedades profesionales e iniciativas de rotación voluntaria (Salazar, 2021).

Acerca del impacto de la rotación en la organización, para Chiavenato (1988), la rotación de personal se encuentra directamente relacionada tanto con costos primarios como con costos secundarios. Los primeros son entendidos como aquellos en los que la organización invierte para solventar el cubrimiento de las distintas vacantes que se generan; es decir, aquellos que permiten contratar personal, mientras que los costos secundarios representan aquellos que son asignados por el tiempo en el que la vacante es cubierta (Puma, 2020).

De manera que, cada vez que es necesario sustituir a una persona se generan costos adicionales de reclutamiento, selección, costos en procesos de formación y capacitación, incluso, costos propios derivados del protocolo de desvinculación laboral.

Por ello, García & Vanga (2021) afirman que en muchas situaciones, el costo de una acción puede no ser tan obvio o tan evidente como podría pensarse en un principio, lo que sugiere un análisis exhaustivo de esta, por lo que resulta imperativo para cualquier organización dimensionar el impacto que puede tener una alta rotación por desvinculación de personal que termina por incidir negativamente no solo en los objetivos de la empresa en la medida en que permanentemente debe estar capacitando a sus nuevos trabajadores e integrándolos a la cultura organizacional, sino que también proporciona una imagen poco favorable ante la sociedad y los clientes externos, puesto que refleja una imagen de inestabilidad y todo esto sin contar la forma como se puede ver afectada la productividad, debido al tiempo que se puede tomar suplir los cargos vacantes.

Por otra parte, es importante destacar que la rotación no siempre tiene que ser vista como algo negativo. De hecho, puede generarle beneficios a la empresa cuando las contrataciones superan las salidas de empleados y se vinculan nuevos talentos que contribuyan a impulsar los resultados (Mora & Mariscal, 2019).

No se ha presentado limitaciones, ya que se logró los permisos de la institución, sobre todo el permiso del manejo de datos, y se logró las evidencias requeridas para el desarrollo.

### **CAPITULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Cuando se habla de temas de rotación de personal, este problema se considera como uno de los que representa un mayor desafío en lo que corresponde al manejo de los recursos humanos de una organización, ya que el capital humano representa el valor más importante en el éxito de una empresa y en el logro de objetivos de las organizaciones.

Las áreas de Recursos Humanos de la empresa se definen según reconocen Tipian et al. (2022) dentro de una empresa como la encargada de encaminar a los colaboradores en el logro de los objetivos que propone la gerencia, a través de la aplicación efectiva de procesos de gestión que permitan se elija actividades del conjunto humano hasta la meta planteada, se enfoca esta consecución en la aplicación efectiva de medios, procesos, talentos y manejo de bienes para lograr metas trazadas. Entonces es evidente que las áreas de recursos humanos se consideran como los elementos que se encargan de manejar la gestión y administración de los elementos humanos dentro de una organización, esta unidad se relaciona entonces con la rotación del personal.

Chiavenato (2009), reconoce que “existen dos tipos de separación (desvinculaciones): la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido)”, esto permite aclarar dos posiciones, que el personal se aparte por voluntad propia ante alguna situación, o que la empresa decida apartarlo ante algún evento específico, el reto es identificar cuáles son los motivos y reconocer el origen del problema para poder proponer soluciones al mismo.

En la organización en la que se realizó el estudio se percibe a partir de 2023 indicadores que manifiestan altos índices de rotación de personal, sobre todo el personal mostrando que para 2023 la cantidad de personal en rotación o cese es de 13 elementos y

para 2024 se manifiesta una cantidad total de 25 elementos, cifras que resultan elevadas ante la realidad (Tabla 3). Y como se manifiesta las causas son jubilación, despido, no renovaron contrato o renunciaron de modo voluntario (Figura 4), y dentro de esto se ha manifestado que el personal percibe de manera personal, que existe causas específicas de la rotación (Tabla 4) como son las inadecuadas condiciones laborales, el nulo o poco reconocimiento, poca remuneración, no existe respeto por los horarios laborales, por realidades personales, por conflictos laborales, o por ausencia de preparación profesional entre otros.

Entonces, ante esta realidad se puede afirmar que el problema de rotación se ha acrecentado en los últimos 2 años, y lo que se propone como objetivo identificar la problemática y proponer estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y posicionar a la organización en el mercado.

Se percibe que en GYP S.A. se viene experimentando en los últimos años índices de rotación de personal, mismos que son más evidentes con el crecimiento de la organización, a partir de 2023, esta situación se debe, en gran medida, a desvinculaciones voluntarias por parte de los colaboradores que tienden a dejar el puesto, estos generalmente suelen ser personal tercerizado, a quienes las condiciones en la organización no les terminan de convencer, un porcentaje de estos empleados opta por presentar su renuncia voluntaria, mientras que otro grupo se retira o rota bajo la figura de abandono de trabajo. Ambos casos exigen la implementación de acciones inmediatas, cada una regida por normativas establecidas. Además, se enfrenta a la constante dificultad de gestionar los procesos relacionados con la incorporación de personal.

Es crucial prestar especial atención a este tema, ya que las acciones que el área de recursos humanos ha estado llevando a cabo no están logrando impactar positivamente en la

reducción de los índices de rotación. Esto indica que el problema de fondo no está siendo abordado adecuadamente; en cambio, se limitan a resolver las situaciones en el camino o cuando se presenten y a realizar actividades de manera automática, sin detenerse a investigar los verdaderos motivos que están detrás de esta situación.

Para que la empresa pueda plantear acciones efectivas y emprender cambios significativos, es fundamental conocer la realidad de la situación. De lo contrario, cualquier intento por erradicar el problema se verá relegado a esfuerzos superficiales y subjetivos, haciendo cada vez más difícil su control a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, ante la evidencia de altos índices de rotación, donde la mayoría de las desvinculaciones son decisiones tomadas por los mismos trabajadores (lo que se denomina rotación negativa), y al seguir aplicando las mismas estrategias que no producen resultados positivos, resulta evidente que existen factores internos que llevan a los empleados del área de operaciones a decidir, en su mayoría, abandonar la empresa o dejar de asistir, incurriendo en faltas graves.

## CAPITULO 4: RESULTADOS

Ante esta realidad, lo primero que se procede a calcular el Índice de Rotación de Personal, a partir de las cifras que se tiene de personal en rotación a partir de 2023:

**Tabla 5**

*Indicadores de rotación de personal 2023 - 2025*

Año	Cantidad personal	Cese o rotación	% de rotación
2023	48	13	27%
2024	52	25	48%
2025 *	52	8	15%

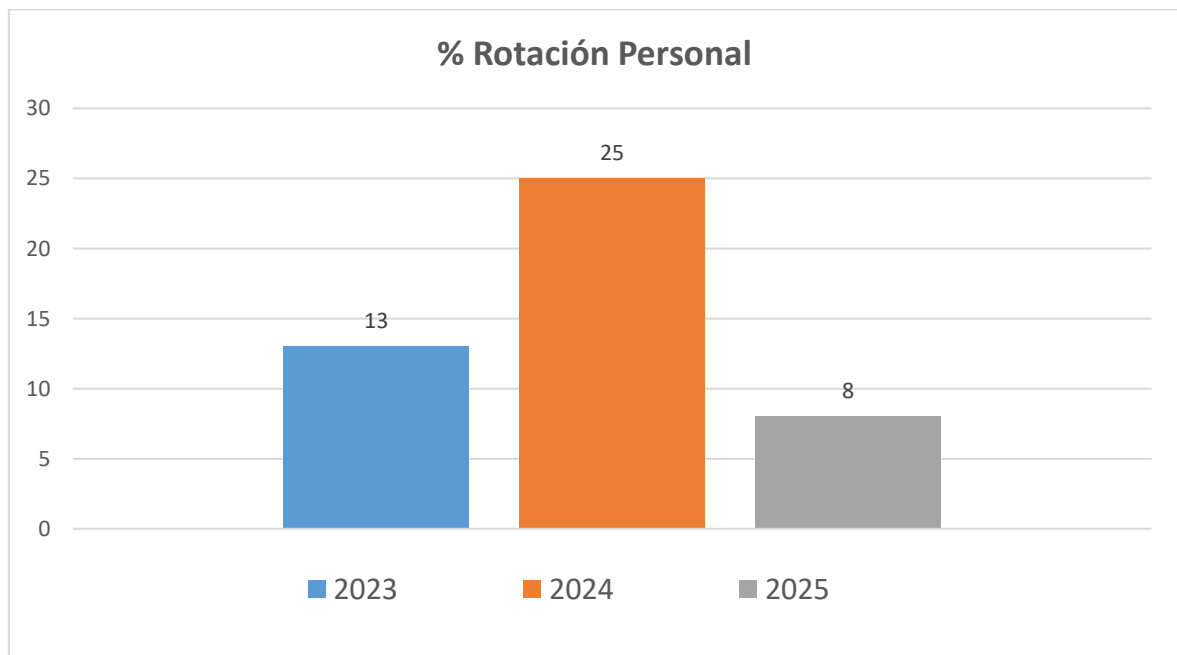
\* Al mes de abril de 2025

Fuente: Elaboración propia en base a la información que se recogió de la empresa

De la tabla 5 se desprende la siguiente gráfica, para mostrar los índices de rotación, según cada año:

**Figura 6.**

*% Cese de personal 2023 – 2025*



En la imagen se evidencia la cantidad de personal que ha ido rotando o cesando con el tiempo, tomando en cuenta desde el año 2023. Es claro el incremento que se manifiesta de 2023 a 2024 casi se duplica las cifras.

A continuación, se toma en cuenta los ceses o rotación según causas que manifestaron los colaboradores en su momento, según porcentajes.

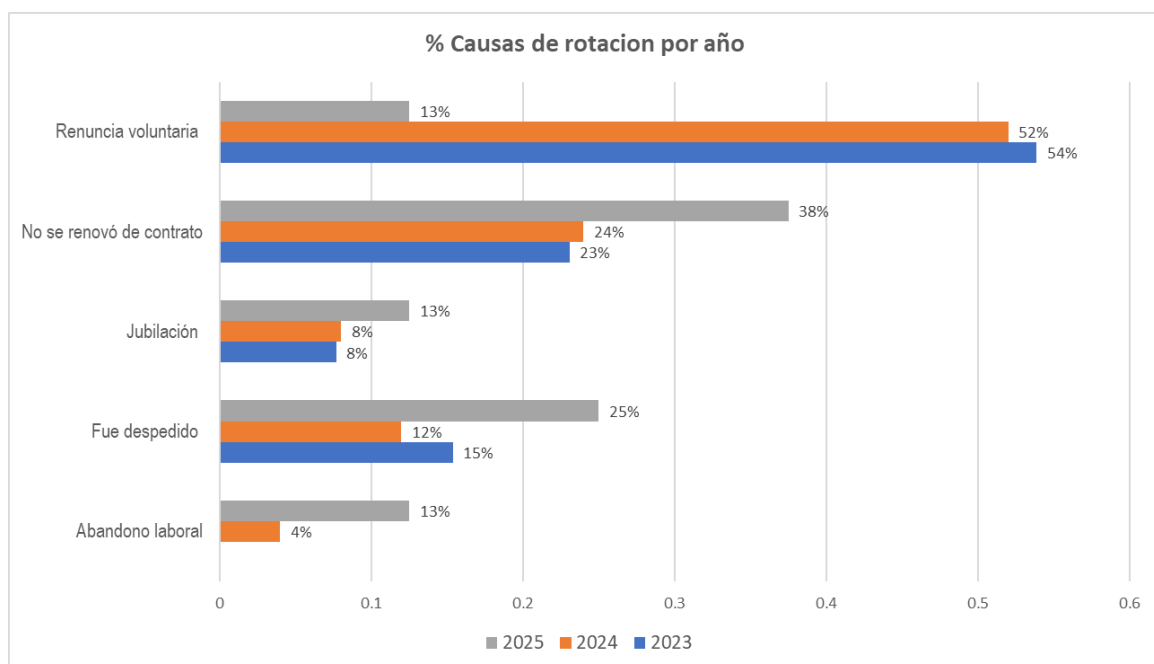
**Tabla 6**

*% por motivos de cese o rotaciona*

Motivos de cese o rotación	2023	2024	2025
Abandono laboral		4%	13%
Fue despedido	15%	12%	25%
Jubilación	8%	8%	13%
No se renovó de contrato	23%	24%	38%
Renuncia voluntaria	54%	52%	13%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Figura 7.**

*% Causas de rotación por año*



La tabla y gráfico anterior demuestran que los motivos de rotación o cese del personal en su mayoría se evidenció por renuncia voluntaria (más de 50%) mientras que para la no renovación de contrato oscila en porcentajes de (23% a 38%) lo sigue en causa el despido (Entre 15% a 25%) y por abandono laboral (De 4% a 13%) las tendencias para los 3 años que se comparó fue similar según causas.

Se consideró además consultar acerca de lo que les parecer un aspecto relevante a tener en cuenta como positivo o negativo dentro de la empresa, tomando en cuenta que podrían responder que sea Positivo, regular, negativo, como se muestra en la siguiente tabla:

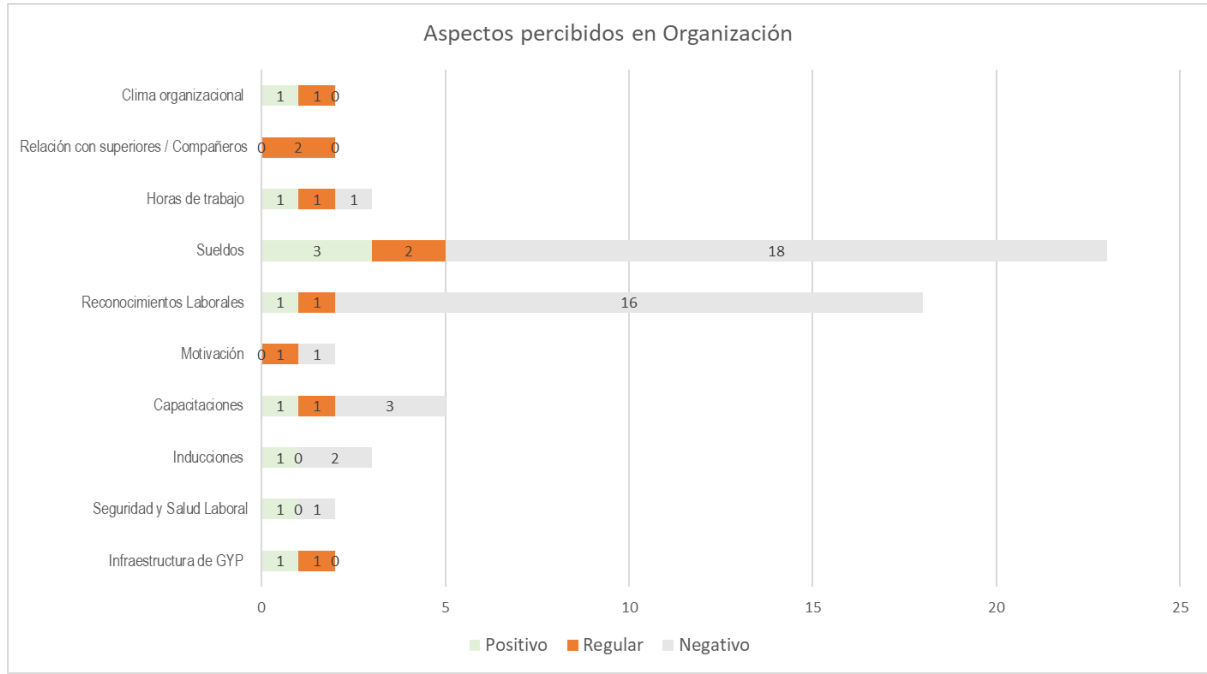
**Tabla 7**

*Aspectos positivos o negativos en empresa*

<b>Aspectos percibidos</b>	<b>Positivo</b>	<b>Regular</b>	<b>Negativo</b>
Infraestructura de GYP	1	1	0
Seguridad y Salud Laboral	1	0	1
Inducciones	1	0	2
Capacitaciones	1	1	3
Motivación	0	1	1
Reconocimientos Laborales	1	1	16
Sueldos	3	2	18
Horas de trabajo	1	1	1
Relación con superiores / Compañeros	0	2	0
Clima organizacional	1	1	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>42</b>

**Figura 8.**

*Aspectos percibidos en la organización*



La tabla y gráfico anteriores permiten que se destaque los aspectos positivos o negativos que desde la organización percibe el personal que labora, es claro y evidente que muchos consideran que los sueldos podrían ser uno de los factores que podría mejorar, seguido del reconocimiento que como personal se les da, es regular la relación con superiores y compañeros, las capacitaciones e inducciones y que perciben como que puede mejorar el clima organizacional, la infraestructura y las horas de trabajo.

Tras todo el análisis cuantitativo como personal egresado de la carrera de administración se propuso la implementación de determinadas estrategias orientadas al manejo y efectiva gestión del personal contratado como del personal tercerizado, de este modo se busca tener pleno conocimiento acerca de lo que requiere la empresa, a fin de

reducir estos indicadores de rotación, asumiendo que existe retos y políticas de mejora, centrando el aporte en:

**Tabla 8**

*Aportes durante las labores en la GYP*

<b>Actividades implementadas</b>	<b>Logros alcanzados</b>	<b>Aportes</b>
Organizar y ordenar actividades que se realice en áreas de recursos humanos	Contar con actividades organizadas, parametradas y programadas con el fin de cumplir con los objetivos que se plantea en esta área.	Beneficiar a la gerencia de la organización al lograr sistemas adecuados y que cumplen en tiempo y objetivos.
Datos cuantificados de la realidad de rotación o cese del personal	Organizar a partir de una base de datos las estadísticas cuantitativas del porcentaje de personal en rotación y causas del mismo, información relevante para la gestión.	La administración tendrá elementos claros para aplicar medidas efectivas ente la problemática
Reportes de control y manejo de personal	Lograr controles tanto de días, horas laborales ejecutadas, adecuado manejo de los colaboradores dentro de la organización.	Proponer medidas que mejoren la administración, los tiempos y sancionar que no se cumplan horas laborales establecidas.
Revisión detallada de los contratos en personal constante	Establecer registros de los documentos que normal la relación laboral y su revisión.	Responder ante las situaciones de cubrir necesidades del personal ante la ley.
Evaluar manejo de documentos de gestión	Generar documentos que permitan una efectiva gestión del personal	Se adolece de un claro manejo del área documental dentro de la empresa, realidad que permitirá orden posterior y control de todos os procesos y procedimientos en los que se incluya a personal.

Los aportes planteados, no solo son necesarios en la mejora de la realidad de rotación, sino que se requiere para cualquier actividad en la que se manifiesta dificultad, todos los procedimientos deben mantener un orden y análisis desde su origen y que

permitan plantear alternativas de solución para resolverlos, en pro de lograr los objetivos de la empresa.

Es importante tener en cuenta que de todo el proceso del trabajo se reconoce los siguientes aportes, Deloitte Consulting (2022) reconocen que 91% de las empresas mantienen índices elevados de rotación siempre con respecto al tema salarial, provocando renuncias voluntarias. Los *millennials* y *centennials* manifiestan que al menos 20% consideran que su trabajo debe marcar un equilibrio con su vida personal como factor determinante (La República Colombia, 2022). El diario Gestión (2023), afirma que la rotación laboral alcanza en el Perú un promedio de 20.7%, siendo de los índices más altos en Latinoamérica. Andina (2024) propone la necesidad de fomentar un adecuado ambiente laboral mostrando las oportunidades de crecimiento que existe, eficiencia en la cultura organizacional y adecuada compensación y beneficios competitivos. Las empresas reconocen como resultado la muestra de una gran cantidad de ceses según diversos motivos en los años 2023 y 2024, los mismos que se clasifican en: abandono, despido, jubilación, por no renovación de contrato o por renuncia voluntaria.

Se evidenció además que entre las causas que llevaron al cese o rotación, se tiene: Inadecuadas condiciones laborales, poco o nulo reconocimiento, remuneración, inadecuado horario laboral, situaciones personales, promoción de puestos de trabajo, relaciones interpersonales, relaciones laborales y falta de preparación profesional entre otros.

Valadez et al. (2024) al indicar que, la rotación de personal es una realidad conectada a procedimientos administrativos implícitos que se relacionan con la contratación de nuevos talentos y que tiene como consecuencia costos intangibles relacionados con la formación, capacitación, adaptación, calidad y servicio que se ofrece al cliente. El autor reconoce que

la implementación del plan de permanencia permite la disminución de porcentaje en rotación del personal. A la vez Retana et al. (2022) sugiere que la frecuencia de rotación del personal puede estar influenciada por los estilos de liderazgo de los supervisores, a pesar de la existencia de múltiples razones. Mientras que Araujo et al. (2021) afirma que, si una organización brinda un margen de desarrollo adecuado basado en motivación, conocimiento, reacciones positivas ante nuevos proyectos y retos, innovación y presencia en la toma de decisiones, por lo que la rotación de personal no es un evento que les preocupe significativamente.

La problemática asociada a este efecto puede ser abordada desde tres aspectos claves: las pérdidas económicas, la alta demanda de personal calificado y la pérdida del conocimiento ganado, en el estudio se optó por la metodología propuesta por Chiavenato (2017) en el que se determina los costos generados por la rotación de personal, mientras que el modelo de equilibrio entre la rotación y la retención desarrollado por Dolan, et al. (2013) determina el costo óptimo entre la rotación y la retención. De otro lado Linares (2021) reconoce que un promedio de 20% del personal afirma sentirse insatisfecho con sus superiores, 31% no sienten apoyo de los jefes, 70% no consideran que se les recompensa tras el logro de metas, 79% afirman que no se organiza actividades de recreación en la empresa y 21% no se sienten cómodos en la organización.

El proceso de rotación del personal implica cambios en el personal dentro de una institución, empresa u organización, como los cambios en la posición, el despido o el ascenso, que pueden ser impredecibles e incluir enfermedades, accidentes, lesiones, mala selección del personal, falta de cambios internos en posiciones o falta de acciones motivadoras como la promoción (Ávila, 2017) que coincide con la definición de Flores (2012) donde establece que es el movimiento de los colaboradores que dejan sus actividades

laborales para ser contratados en un nuevo trabajo. Este movimiento se acompaña de cambios, ya que conduce a un período de pérdida (Solís et al., 2025). El proceso de renovación de las personas en una organización puede conducir a un cese de operaciones, reposicionamiento del personal, ausencia de trabajo para un reemplazo apropiado, falta de oportunidades y una rotación lenta, significa que hay personal que trabaja por mucho tiempo y que quizás tenga que ser cambio de acuerdo con los procesos de innovación de la organización (Paredes, 2011).

Comprender el proceso de rotación del personal es esencial, ya que es un aspecto crucial de la normalización de la organización, puede proporcionar información sobre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, así como estrategias para mantener bajos niveles de rotación o reducirla (Barajas et al., 2025). El proceso de rotación del personal en las organizaciones puede verse de manera positiva y negativa, dependiendo de la fuente del proceso. Chiavenato (1999) define este término como "el cambio en el número o volumen de personas que ingresan y abandonan la organización". La frecuencia de la rotación del personal es proporcional al número de personas que se apartan de sus posiciones en un momento dado.

La rotación del personal y el proceso de establecer conexiones o desconectar a las personas dentro de la organización se puede interpretar de esta manera, incluso si la organización está generando rotación. La importancia de la rotación del personal se reconoce dentro de una empresa, donde los recursos humanos son cruciales para lograr un trabajo productivo e innovador, al tiempo que permite a los empleados avanzar (Aguirre et al., 2021). Las organizaciones pueden existir sin el área de Recursos Humanos, la importancia radica en permitir a los colaboradores administrar sus conocimientos, desarrollar sus

habilidades y trabajar en un entorno estable con condiciones físicas óptimas, lo que hace que la rotación del personal sea una cuestión de emergencia o innovación.

Es innegable que las personas pasan por diferentes etapas, pero no para toda la vida, y si no implementan los cambios propuestos por la compañía, tendrán que modificar su personal. El efecto de la rotación laboral ya sea voluntaria o involuntaria, siempre está presente, pero no puede ser un atajo para que la compañía evite los efectos negativos sobre la productividad y el rendimiento. En cambio, debe estar bien organizado para garantizar que los miembros del equipo permanezcan involucrados en las actividades que fueron asignadas (Vilca et al., 2021).

Las razones para la rotación del personal varían según el empleado, como buscar salarios más altos, diferencias con los superiores, no reconocimiento de sus habilidades, realizar el trabajo en las condiciones esperadas y no tener los recursos y materiales necesarios para realizar las tareas asignadas (Arias et al., 2021).

García & Vanga (2021) afirman que en muchas situaciones, el costo de una acción puede no ser tan obvio o tan evidente como podría pensarse en un principio, lo que sugiere un análisis exhaustivo de esta, por lo que resulta imperativo para cualquier organización dimensionar el impacto que puede tener una alta rotación por desvinculación de personal que termina por incidir negativamente no solo en los objetivos de la empresa en la medida en que permanentemente debe estar capacitando a sus nuevos trabajadores e integrándolos a la cultura organizacional, sino que también proporciona una imagen poco favorable ante la sociedad y los clientes externos, puesto que refleja una imagen de inestabilidad y todo esto sin contar la forma como se puede ver afectada la productividad, debido al tiempo que se puede tomar suplir los cargos vacantes.

Por otra parte, es importante destacar que la rotación no siempre tiene que ser vista como algo negativo. De hecho, puede generarle beneficios a la empresa cuando las contrataciones superan las salidas de empleados y se vinculan nuevos talentos que contribuyan a impulsar los resultados (Mora & Mariscal, 2019).

Acerca de los *Indicadores de rotación de personal en la empresa de 2023 a 2025*, se evidencia la cantidad de personal que ha ido rotando o cesando con el tiempo, tomando en cuenta desde el año 2023. Es claro el incremento que se manifiesta de 2023 (13 rotaciones) a 2024 (25 rotaciones) casi se duplica las cifras.

Se demostró, que los motivos de rotación o cese del personal en su mayoría se evidenció por renuncia voluntaria (más de 50%) mientras que para la no renovación de contrato oscila en porcentajes de (23% a 38%) lo sigue en causa el despido (Entre 15% a 25%) y por abandono laboral (De 4% a 13%) las tendencias para los 3 años que se comparó fue similar según causas. Se consideró además consultar acerca de lo que les parecer un aspecto relevante para tener en cuenta como positivo o negativo dentro de la empresa, tomando en cuenta que podrían responder que sea positivo, regular, negativo,

Los resultados también permitieron destacar los aspectos positivos o negativos que desde la organización percibe el personal que labora, es claro y evidente que muchos consideran que los sueldos podrían ser uno de los factores que podría mejorar, seguido del reconocimiento que como personal se les da, es regular la relación con superiores y compañeros, las capacitaciones e inducciones y que perciben como que puede mejorar el clima organizacional, la infraestructura y las horas de trabajo.

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RESULTADOS

### 5.1. Conclusiones:

- ✓ No existía un adecuado análisis de los motivos o causas que llevaron al personal en la organización a optar por rotar o cesar teniendo en cuenta la situación que percibió para la toma de esa decisión.
- ✓ El motivo principal por el que el personal rota o cesa fue por situaciones externas e internas: necesidades personales (18), inadecuado horario laboral (9), percepción de inadecuadas condiciones laborales (9) o por malas relaciones laborales (9).
- ✓ Los indicadores de rotación de personal llevan a la contratación rápida de nuevo personal o la búsqueda de tercerización, por lo que se puede ver afectado el desempeño de la empresa respecto a sus servicios.
- ✓ La calidad del servicio se puede ver impactado por la frecuencia de rotación o cese de personal.

### 5.2. Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda la realización de diagnósticos que permitan identificar factores relevantes que llevan a la rotación de personal.
- ✓ Implementar estrategias que hagan sentir un ambiente laboral y profesional adecuado.
- ✓ Se propone la implementación de estrategias de comunicación interna entre el personal con la plana directiva de la empresa.

- ✓ Mejorar el manejo en el área de recursos humanos, el mismo que debe vislumbrar un efectivo manejo de los procesos dentro del área como ejecutor principal en el manejo de personal.
- ✓ Realizar supervisiones periódicas para reforzar las actividades que resulten positivas al personal y su desempeño.
- ✓ Se pone de manifiesto la necesidad de implementar herramientas que permitan mejor estas cifras de rotación o cese de personal.

## REFERENCIAS

- Aguirre Ávalos A., Pérez Solís, A., Elvira Juárez, A., Cantillo Orozco, A., Ake Poot, A., García Luna, A., López Toto, A., Pérez Muñoz, A., León López, A., Sánchez Domínguez, B., Román Solano, C., Méndez González, C., Cruz Pena, C., Dionicio Lagunes, D., Fuentes Méndez, D., Ferrer Pérez, E., Bautista Ruiz, E., Murillo Cuevas, F., González De La Cruz, F., ...Salazar Muñoz, Z. (2021). Resultado De Investigación En Desarrollo Empresarial. México. *Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C.* Recuperado de: <https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2022/05/ciri-empresarial-1-red.pdf#page=116>
- Andina (Setiembre, 2024) *Conoce cuatro recomendaciones para evitar la rotación de personal.* <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-cuatro-recomendaciones-para-evitar-rotacion-personal-954063.aspx>
- Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 267-282.
- Arias, M., Cáceres, J., Haro, D., & Miyamoto, T. (2021). *Buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano.* [Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Obtenido de ProQuest: <https://www.proquest.com/openview/3feb689bab3761b0791d1bb1f15f15c5/1?pqor-igsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Asmat Girao, W. R. (2023). Rotación de personal docente y los logros de aprendizaje en la Facultad de Administración de la Universidad Peruana de los Andes 2018, sede

Jesús María. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5335-5346.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6554](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6554)

Barajas, C. K. V., Guerrero, I. H. N., Castellanos, J. A. C., Torres, J. A. M., & García, D. R. (2025). Clima organizacional y su relación con la rotación de personal en el Centro Cerámico de Ocotlán. *Transregiones*, (9), 91-106.

Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. doi:  
<http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

Bravo Macas, S. J., Orellana Fernández, M. J., & Tapia - Espinoza, N. J. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3630-3648.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2866](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866)

Caldera, D. D., Arredondo, M. G., & Zárate, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 8(4), 615-629. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>

Chiavenato, I (2009) *Administración de Recursos Humanos* (8va Ed) México: McGraw Hill

Deloitte Consulting. (mayo de 2022). *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*. Obtenido de  
<https://www2.deloitte.com/ec/es.html>

Diario El Mundo (octubre, 2024) *El dinamismo del empleo impulsa la rotación: las dimisiones se disparan un 37% desde antes del COVID.*

<https://www.elmundo.es/economia/2024/02/02/65bd0c7fe9cf4a35088b45c7.html>

Diario Gestión (mayo, 2023). *¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal?*

[https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/#google\\_vignette](https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/#google_vignette)

Duran, I., Moreno, D., & Valenzuela, K. (diciembre de 2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, XXV (15), 12-20. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292696>

García, B., Ramírez, M., & Aranibar, M. (2020). La rotación de personal del empleado directo, la satisfacción y el compromiso como mediadores. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(6), 1-17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7922765>

García, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>

La República Colombia. (octubre de 2022). *¿Por qué las empresas ahora experimentan una repetitiva rotación de personal?* Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/por-que-las-empresas-ahora-experimentan-una-repetitiva-rotacion-de-personal-3475693#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20estudio,mismo%20ecosistema%20de%20la%20flexibilidad.>

- Langle Flores, Miguel Angel, Méndez Cabrera, Olegario, & Sánchez Saavedra, Jimena. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, 36(93), 119-140. Epub 16 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/langle>
- Linares Valdivia, H. C. (2021). *Propuesta de mejora basada en el modelo The Great Place To Work, para la reducción de costos por rotación de personal, en una empresa ladrillera de la ciudad de Arequipa, 2020.*
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1-11. doi: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>
- Pérez Cruz, O. (2023) Influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la rotación de personal en tiempos de COVID-19 *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, vol. 12, núm. 33, pp. 20-35. Universidad Autónoma del Estado de México Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637973863002>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 23(3), 45-53. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Quevedo, N. (2020). *Factores de rotación de personal en empresas del sector retail ModoCueros Vélez (Regional Bogotá)*. [Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia]. Obtenido de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/506c0c82-7aa0431f-8333-0484d199c439/content>

Quevedo, N. (2020). *Factores de rotación de personal en empresas del sector retail ModoCueros Vélez (Regional Bogotá)*. [Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia]. Obtenido de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/506c0c82-7aa0431f-8333-0484d199c439/content>

Reyes Juárez, L., Rivera González, G., Ángeles Tovar, L. C., Canós Darós, L., & Castelló-Sirvent, F. (2025). Diagrama de Ishikawa y las 3 Mu como herramientas para el diagnóstico de la productividad. *Cultura Científica Y Tecnológica*, 22(1), 13–27.

<https://doi.org/10.20983/culcyt.2025.1.2.2>

Ríos-Manríquez, M. (2020). *Teoría de los costos y la rotación del capital humano. Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla?*

Rodríguez, A. (2020). *Estudio de los factores que originan la rotación del personal. Caso: ECUATRAN S.A.* [Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2972>

Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). *Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México*. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

- Romero Solano, R. D., & Toscano Moctezuma, J. A. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 83–95. <https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>
- Rosas-Jaco, M. I., Almeraya-Quintero, S. X., Guajardo-Hernández, L. G., & Almanza-Valdés, E. (2024). Análisis FODA como herramienta de planificación estratégica: Colectiva Las Adelitas, Tenango de Doria, Hidalgo. *Agro-Divulgación*, 4(3). <https://doi.org/10.54767/ad.v4i3.322>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Salazar, A., & Bello, B. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(10), 216-233. doi:10.23857/pc. v6i10.3197
- Santillan Illesca, M. A. (2022). *Propuesta de gestión para el control de la rotación de personal en la industria minera*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Soledad Retana, J., Zorrilla Briones, F., Rodríguez Morachis, M. A., & Terrazas Mata, L. E. (2022). La incidencia de rotación de personal operativo en una empresa de producción de artículos automotrices. *REVISTA IPSUMTEC*, 5(5), 19–26. Recuperado a partir de <https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/136>
- Solís González, B. A., Guzmán Prince, I., Mediana Álvarez, M. Ángel, & Galván Rodríguez, D. G. (2025). Impacto de la Rotación de Personal en los Costos y la Rentabilidad

Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 6615-6627.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.15347](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15347)

Tipian, M. A. S., Tarazona, M. R. P., Alanya-Beltran, J., & Nuñez, G. G. V. (2022).

Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú SA en Los Olivos-  
Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, (5), 210-219.

Valadez Aranda, M. del R., Pinedo Gaucin , J. A., Gallegos Padilla , J., Mireles Centeno ,

M. G., & García Ávila , D. (2024). Implementación de un plan de permanencia de  
personal a través de la metodología DMAIC, caso de estudio: compañía maquiladora  
ciudad Juárez Chihuahua, México. *Revista NeyArt*, 2(2), 1–27.

<https://doi.org/10.61273/neyart.v2i2.47>

Vilca Horna, A., De La Cruz Núñez, M., Vilca Tantapoma, M. y Loo Jave, A. (2021).

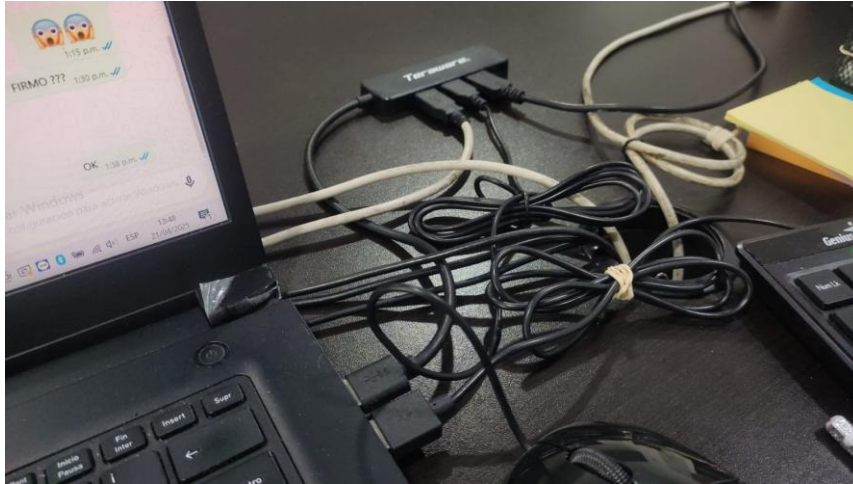
Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una  
empresa. *SCIENDO*, 24(3), 147-153. Recuperado de:

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3879/4461>

## ANEXOS

Anexo N° 1

Evidencia fotográfica de realidad en la empresa

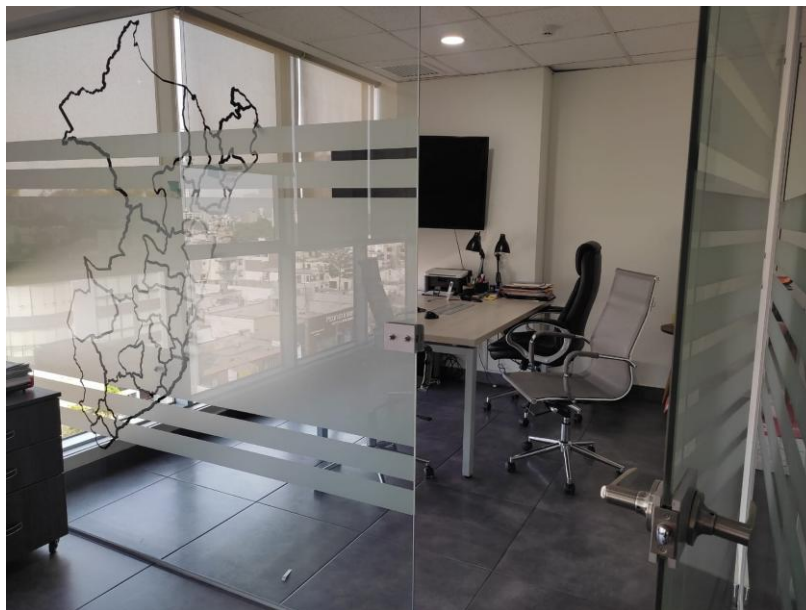


Problemas: Cableados expuestos





Instalaciones de la empresa





Instalaciones de diversas áreas de la empresa





Instalaciones áreas diversas de la empresa

