



# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y LA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2022.

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Autora:**

Bachiller Gabriela Beatriz Sanchez Cespedes

**Asesor:**

Maestro, José Luis García Saavedra

<https://orcid.org/0000-0001-5583-8220>

Perú

2024

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO SOSTENIBLE Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DE MYPE Y PYME**

## Jurado Evaluador

Jurado 1	<b>Mg. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMIREZ</b>	<b>09534411</b>
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	<b>Mg. RAUL ALBERTO FLORES CASAFRANCA</b>	<b>07937771</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	<b>Mg. MIGUEL ANGEL LEÓN VILLARRUEL</b>	<b>09591047</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## Informe similitud

### LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y LA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2022

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

3%

★ [de.slideshare.net](https://de.slideshare.net)

Fuente de Internet

## Resumen

El presente estudio tiene por objetivo determinar la relación que existe entre la intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

La metodología aplicada en esta tesis es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional-descriptivo, diseño no experimental y de corte transversal, aplicada a una población de 35 colaboradores del área comercial de una organización de servicios educativos de nivel superior. Para lograr el objetivo se utilizó como instrumento una encuesta elaborada por la autora y validada por el juicio de expertos en recursos humanos, dicho instrumento cuenta con 61 ítems bajo la escala de Likert con cinco opciones de respuesta.

Los resultados de la investigación arrojaron una relación positiva, alta y significativa entre las variables intención de rotación y adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos superiores de Cajamarca, con un coeficiente de Pearson de 0.691 ( $p$ -valor  $< 0.01$ ).

Además, como resultado de este estudio se halló que los principales factores que influyen en la intención de rotación de la muestra son las condiciones laborales que se les ofrecen en dicha área y empresa por lo que se recomienda implementar estrategias que mejoren aspectos afines a las relaciones interpersonales, apoyo de la organización, seguridad laboral, remuneración y recursos.

## Abstract

The objective of this study is to determine the relationship between the intention of rotation and the adaptability to change of the collaborators of the commercial area of an educational services entity in the city of Cajamarca in the year 2022.

The methodology applied in this thesis is a quantitative approach, correlational-descriptive level, non-experimental and cross-sectional design, applied to a population of 35 collaborators of the commercial area of a higher-level educational services organization.

To achieve the objective, a survey prepared by the author and validated by the judgment of experts in human resources was used as an instrument. This instrument has 61 items under the Likert scale with five response options.

The results of the investigation showed a positive, high and significant relationship between the variables intention to rotate and adaptability to change of the collaborators of the commercial area of a higher educational services entity in Cajamarca, with a Pearson coefficient of 0.691 ( $p\text{-value} < 0.01$ ).

In addition, as a result of this study, it was found that the main factors that influence the sample's intention to rotate are the working conditions offered in said area and company, so it is recommended to implement strategies that improve aspects related to relationships. interpersonal relationships, organizational support, job security, compensation, and resources.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Dedico esta investigación a todas las personas que me apoyaron en el proceso, en especial a mi hermana Graciela quien siempre está a mi lado impulsándome a crecer.

## Tabla de contenidos

Línea y Sub línea de investigación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Jurado Evaluador.....	iii
Informe de similitud .....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria y Agradecimientos .....	vii
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>x</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
I.1. Realidad problemática.....	11
I.2. Pregunta de investigación.....	12
<b>I.2.1. Pregunta general.....</b>	<b>12</b>
<b>I.2.2. Preguntas específicas.....</b>	<b>12</b>
I.3. Objetivos de la investigación.....	13
<b>I.3.1. Objetivo general.....</b>	<b>13</b>
<b>I.3.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
I.4. Justificación de la investigación .....	13
<b>I.4.1. Justificación metodológica .....</b>	<b>13</b>
<b>I.4.2. Justificación social .....</b>	<b>13</b>
<b>I.4.3. Justificación teórica .....</b>	<b>13</b>
I.5. Alcance de la investigación .....	14
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
II.1. Antecedentes .....	14
<b>II.1.1. Antecedentes internacionales.....</b>	<b>14</b>
<b>II.1.2. Antecedentes nacionales.....</b>	<b>16</b>
II.2. Bases teóricas .....	18
<b>III. HIPÓTESIS.....</b>	<b>29</b>
III.1. Declaración de hipótesis .....	29
<b>III.1.1. Hipótesis general.....</b>	<b>29</b>
<b>III.1.2. Hipótesis específicas .....</b>	<b>29</b>
III.2. Operacionalización de variables .....	30

IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	32
IV.1.	Tipo de investigación .....	32
IV.2.	Nivel de investigación .....	32
IV.3.	Diseño de investigación.....	32
IV.4.	Método de investigación.....	33
IV.5.	Población.....	33
IV.6.	Muestra.....	33
IV.7.	Técnicas de recolección de datos.....	33
IV.7.1.	<b>Técnica</b> .....	33
IV.7.2.	<b>Instrumento</b> .....	33
V.	RESULTADOS.....	34
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
VI.1.	Discusión.....	45
VI.2.	Conclusiones .....	48
VI.3.	Recomendaciones .....	49
	Bibliografía .....	50
	Apéndice .....	54
	ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	55
	ANEXO 3: VALIDACIÓN DE EXPERTOS .....	56

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	30
<b>Tabla 2</b> Nivel de relación y coeficiente de Pearson .....	41
<b>Tabla 3</b> Coeficiente de Pearson para la hipótesis general .....	42
<b>Tabla 4</b> Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	43
<b>Tabla 5</b> Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	44

## Índice de figuras

<b>Ilustración 1</b> Esquema de diseño de investigación .....	32
<b>Ilustración 2</b> Condiciones Laborales .....	34
<b>Ilustración 3</b> Apoyo de la Organización .....	34
<b>Ilustración 4</b> Satisfacción laboral .....	35
<b>Ilustración 5</b> Mercado laboral .....	36
<b>Ilustración 6</b> Intención de rotación – Resumen de resultados .....	37
<b>Ilustración 7</b> Valoración .....	37
<b>Ilustración 8</b> Conocimientos .....	38
<b>Ilustración 9</b> Motivación .....	38
<b>Ilustración 10</b> Liderazgo .....	39
<b>Ilustración 11</b> Adaptabilidad al cambio - Resumen de resultados .....	40

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

En la actualidad las entidades que brindan servicios educativos, buscan generar valor dentro de todas sus actividades con el objetivo de establecerse en el mercado, incrementar sus ingresos, controlar sus costos, tener mayor participación y sobre todo generar rentabilidad. La mayoría de sus esfuerzos están enfocados en las áreas de ciencias, tecnología, salud, artes, humanidades, ciencias sociales, ingeniería, etc. (Arenas, 2017)

En los últimos tiempos las miradas han ido enfocándose en el área de recursos humanos, ya que se identifican a las personas como una ventaja competitiva. Estas organizaciones están cambiando constantemente a consecuencia de las diversas demandas del mercado debido a la globalización que existe, por lo cual esta situación produce que las organizaciones cambien sus políticas generando en los colaboradores ciertas dificultades para poder continuar en las organizaciones generando rotación en los diversos puestos, por lo cual muchas veces las empresas buscan conseguir la identificación de los colaboradores con la misma organización. (Palmar, Rafael, Valero, & Jhoan, 2014)

Se puede señalar que, en estos días las organizaciones buscan ejecutar diversos mecanismos para poder retener el talento y evitar la rotación y fuga de éste, generando una identificación y compromiso por parte del colaborador hacia la organización. Cabe recalcar que el compromiso entre la organización y los colaboradores depende de la ejecución de una estrategia organizacional, que les brinde las mejores condiciones laborales posibles para que puedan desarrollar su trabajo; la confianza que exista entre los colaboradores y sus jefes inmediatos es la base para conseguir un pleno compromiso con la organización, estas compañías buscan en sus empleados, personas proactivas, con iniciativa, colaboradores con capacidad para trabajar en equipo, responsables de su desarrollo profesional y comprometidos con un desarrollo impecable. (Montiel, 2010)

Además, actualmente, los agentes sociales como personas, grupos y sociedades son afectados por los cambios constantes en su entorno y esta situación no es ajena para las organizaciones empresariales en las que debido a la competencia, globalización, políticas y estrategias de gestión el cambio es un desafío inequívoco. Por tanto, la adaptación al cambio y la manera en cómo se gestiona será determinado por factores personales como las convicciones de los individuos y de la organización a nivel de cultura, recursos y personal (Negrete, 2012)

En el Perú, existe una gran preocupación por desarrollar estrategias de gestión del talento humano, que incluyen desde el reclutamiento hasta la selección y finalmente la

elección del candidato. La mayor aspiración de las organizaciones es contar con colaboradores idóneos para el puesto, por esta razón, los colaboradores tienen que dar lo mejor de sí en su trabajo y que no solo se limiten a cumplir con lo que se les solicita para el puesto que ocupan; por otro lado, si esto no funcionase, la rotación laboral es inminente, tanto sea voluntaria como a solicitud del empleador, considerándose como la ruptura de la relación entre el colaborador y la organización. (Hernandez, 2011)

En consecuencia, cabe señalar que la rotación voluntaria es antecedida por una intención, la cual se entiende como la aspiración o idea que tiene un colaborador de renunciar voluntariamente a una organización. La acción que se propone a realizar el colaborador refleja la renuncia o separación de la organización, la cual determina la decisión final por mantenerse en su puesto o renunciar. En otras palabras, el trabajador que ha renunciado, lo ha hecho porque previamente tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo propio para terminar su relación laboral.

Para finalizar, se realizó este estudio con el objetivo de comprobar si existe relación entre las variables descritas para determinar las posibles repercusiones que puedan existir y hacer hincapié en la importancia de su prevención. (Ucero, 2010)

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Existe relación entre la intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

¿Cuáles son los factores que determinan la variable intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cuáles son los factores que determinan la variable adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre la intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

Determinar los factores que afectan a la variable de intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Determinar los factores que afectan a la variable de adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

### **I.4. Justificación de la investigación**

#### **I.4.1. Justificación metodológica**

Enfocándonos desde un aspecto metodológico, el presente trabajo, nos permitirá conocer qué factores influyen y cuál es el grado de intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de los colaboradores de un área comercial, dada la importancia del factor humano se estudiarán ambas variables en conjunto, se utilizará una metodología que permita cumplir con los objetivos y la contrastación de la hipótesis. Siendo la rotación un fenómeno creciente que se da en las organizaciones, el cual genera costo y tiempo.

#### **I.4.2. Justificación social**

Es muy importante y relevante para cualquier empresa que se preocupa por su talento humano, también para profesionales que deseen investigar sobre intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de su personal y para evaluaciones de tasa de desempleo.

#### **I.4.3. Justificación teórica**

El presente estudio busca, mediante el uso de la teoría de Chiavenato (2009) para la rotación de personal y Philips Kotler (2005) para adaptabilidad al cambio, autores que establecieron una teoría muy convincente respecto a los conceptos en estudio, medir el

índice de rotación relacionado con la adaptabilidad al cambio. Así el presente estudio permitirá medir la fuerza de relación entre ambas variables estudiadas.

### **I.5. Alcance de la investigación**

La información previa respecto a la relación de las variables propuestas es escasa por lo que se aportará con los resultados obtenidos. El principal aporte de este estudio será conocer la intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos y la adaptabilidad que tienen al momento de su rotación. Esta investigación empleará modelos y herramientas cuantitativas para medir, por un lado, la intención de rotación, así como la adaptabilidad de los colaboradores. El estudio se efectuó en una entidad de servicios educativos superiores. Mayor detalle de la población y selección de la muestra se encuentra en el Capítulo IV de la presente investigación. Por último, en el capítulo V se muestran los resultados a los que se ha llegado a partir de las dos variables de estudio.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

De acuerdo con Morales (2021) en su investigación *incidencia del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación en teleoperadores de Bogotá*, tiene como objetivo explicar las principales causas de intención de rotación de un grupo de 411 teleoperadores entre 18 y 45 años y corroborar su relación con la variable motivación a través del análisis de regresión logística binaria en dónde se halló que existe un 83.5% más de probabilidad de anticiparse a la intención de rotación si se toma en cuenta factores como apoyo de la organización y el grado de motivación laboral de la muestra estudiada. Por tanto, se determina que para poder llegar a minimizarla intención de rotación del personal y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano, los empleados deben confiar, estar motivados, valorados y capacitados. El autor concluye recomendando que se reconstruya la cultura en base a apoyo organizacional y otro modelo de motivación para prevenir la alta rotación y por tanto la intención que la antecede.

Como afirman Suarez, Álvarez y Vásquez (2020) en su publicación *la gestión del cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa*, los factores que influyen directamente en el logro de la adaptabilidad al cambio en diferentes organizaciones son la planeación, liderazgo, cultura innovación y resistencia al cambio, elementos que pueden influir directamente en qué tan dispuestos están los colaboradores

a permanecer en un puesto o empresa, ya que estos cambios mal estructurados y sin las herramientas adecuadas pueden generar incertidumbre y caos.

Vargas (2022) en su tesis *compromiso organizacional y satisfacción laboral en la intención de rotación de docentes universitarios en universidades privadas de Santiago*, con objetivo de determinar la relación existente entre compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de rotación de 80 docentes de la carrera de Ingeniería de Sistemas Computacionales de las universidades privadas de Santiago. A través de las pruebas estadísticas y el software SPSS se obtuvo como principal resultado la existencia de una relación significativa entre las variables con un nivel de significancia de 5%, estableciendo principalmente la relación significativa entre la variable intención de rotación y compromiso organizacional, así como las variables intención de rotación y satisfacción laboral.

En el artículo publicado por Mañas Rodríguez, Díaz Fúnez, Llopiz Marín, Nieto Escamez, & Salvador Ferrer, (2020) en la Revista Internacional de Psicología Social se encontró una relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y la intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional, tomando una muestra de 706 empleados. Así mismo, se evaluó esta relación intervenida por el compromiso existente con la empresa lo que remarca la importancia de las condiciones laborales en cuanto a las variables que se estudiarán.

Chávez & Gomez (2020) en su investigación *Cultura organizacional y adaptabilidad para el cambio en una empresa de refrigeración, Tabasco, 2019*. Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la adaptabilidad para el cambio en una empresa de refrigeración, Tabasco, 2019. El estudio fue de tipo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. Tuvo una población de 97 trabajadores, de las cuales 73 son hombres y 24 son mujeres. El instrumento que utilizó para medir la Cultura Organizacional es el Cuestionario de Olmos y Socha (2006), tiene 7 dimensiones, valores, creencias, clima institucional, normas, símbolo, filosofía con un total de 18 ítem, de opciones de respuesta en escala de Likert con 1= Nunca, 2= ocasionalmente, 3= algunas veces, 4=frecuentemente, 5= siempre. Para medir la adaptabilidad al cambio, se utilizó el instrumento de Strategy Solutions, Inc. (1998) que tiene un total de 19 preguntas distribuidas en 5 dimensiones, necesidad para el cambio, liderazgo y gestión, actitud para cambiar, comunicaciones, anticipación para el cambio, con opciones de respuesta con escala de Likert con valores 1= nunca, 2= ocasionalmente, 3= algunas veces, 4=frecuentemente, 5= siempre. Tiene como resultado que la relación del coeficiente Rho de Spearman fue 0.675 lo que indica que la relación

es positiva, y directa, y un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Concluye mencionado que la relación es altamente significativa, así también menciona que dicha relación conlleva a que, la cultura organizacional mejorará, también lo hará la adaptabilidad para el cambio, o viceversa, al mencionar que, si la cultura organizacional disminuye, o empeora así también lo hará la adaptabilidad para el cambio. Concluye mencionando que la relación es altamente significativa y que se puede generalizar en poblaciones similares.

De acuerdo con Amaguaya (2021) en su tesis *adaptabilidad laboral y ansiedad en personal administrativo. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Chambo, 2021*. Tuvo como objetivo analizar la adaptabilidad y ansiedad laborales en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chambo 2021. La metodología que utilizó fue cuantitativa, de diseño no experimental de corte transversal, con un nivel de investigación descriptivo, contó con una población de 50 funcionarios. Como principal resultado el autor menciona los niveles de adaptación laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal Chambo 2021 son: el 68% de los funcionarios presentan un nivel medio de adaptabilidad, el 18% reflejan un nivel alto y el 14% un nivel bajo, dichos niveles están compuestos por: Factor cognitivo, conductual y emocional. Para finalizar el autor menciona que se debe implementar un departamento de psicología organizacional, que aborde temas relacionados al proyecto de investigación, para precautelar el bienestar de la salud mental dentro del área laboral, además de efectuar los planes de intervención enfocados a la ansiedad laboral y adaptabilidad laboral construidos en base a los resultados obtenidos de la investigación.

### **II.1.2. Antecedentes nacionales**

Alvarado y Baila (2022) en su investigación *la gestión del talento humano y la intención de rotación laboral en una empresa comercializadora de repuestos automotriz de la Victoria, Lima*; tiene como objetivo general determinar la relación entre los procesos generales del área de gestión del talento humano como son selección, desarrollo atracción y retención de talento con la variable de intención de rotación laboral en base a una muestra de 42 colaboradores a través de una metodología de la investigación cuantitativa, correlacional y de diseño no experimental. La técnica de recojo de datos fue la encuesta a través del uso del cuestionario, procesándose bajo el software estadístico SPSS. En dicho estudio, se concluye que, la intención de rotación es afectada directamente por la atracción, selección y retención; por tanto, recomienda dar hincapié en las especificaciones de los perfiles de puesto, sus capacitaciones y la implementación de estrategias de motivación adecuadas.

Puma & Vargas (2019), en su investigación *factores asociados a la intención de rotación laboral en el personal de ventas retail*. La investigación tuvo como objetivo general determinar qué factores están asociados a la intención de rotación laboral en el personal de ventas retail. El tipo de investigación que se utilizó es de alcance Descriptivo, transversal y Correlacional. También presenta un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal – correlacional. Utilizaron un muestreo no probabilístico de tipo intencional y la muestra estuvo conformada por 70 trabajadores de las sedes de Arequipa y Juliaca. El autor menciona que la variable intención de rotación tiene una validación de 0.818, con un índice de validez de 0.85. la investigación concluye mencionando que existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación ( $r = -.308$ ;  $p = .009$ ).

Ávila (2019), en su tesis titulada *engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la Ciudad de Lima*. El presente estudio tiene como objetivo principal el encontrar la relación entre engagement y la intención de rotación laboral del personal en una organización en el sector público. El tipo de investigación es descriptivo - correlacional y bivariado, el autor utilizó tres instrumentos; ficha de Datos Sociodemográficos, para determinar las características sociodemográficas de la muestra; Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) y Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria, confiabilidad del alfa de Cronbach de 0.93 para la escala de engagement y de 0.82 para la intención de rotación. La muestra estuvo conformada por un total de 328 trabajadores de los cuales 241 pertenecen a la sede central y 87 a la sucursal dentro de la misma ciudad. El estudio tiene como principal resultado que en el contraste de hipótesis identificó que sí existe relación significativa e inversa entre engagement y la intención de rotación. Concluye mencionando que sí existe relación significativa entre ambas variables, dicha relación es negativa en donde se llega a la conclusión que a mejores niveles de engagement menores serán los índices de rotación laboral.

Guevara & Guevara (2020), realizó una investigación sobre *rotación de personal y la satisfacción del cliente en la Financiera CrediScotia Jaén – 2019*. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la rotación del personal y la satisfacción del cliente en la financiera CrediScotia – Jaén 2019. La metodología que utilizaron en la investigación fue descriptiva y correlacional de corte transversal, con un diseño no experimental se utilizó una muestra dentro de la empresa conformada por 18 colaboradores y una muestra externa de 361 clientes de la financiera. También mencionan que los participantes fueron evaluados en base a un cuestionario estructurado. La investigación tuvo como principal resultado que el nivel de rotación de personal de la financiera CrediScotia es de un 50.56%, es alto ya que supera el parámetro de rotación de

personal en el Perú que oscila de 5 y 10%, menciona también que financiera, no tiene un reclutamiento y selección adecuado, el nivel de satisfacción del personal, es criticada en un 50%, esto se ve reflejado en un escaso vínculo con los clientes, capacitación para conocer los productos y servicios que se ofrece. Concluye mencionando 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 establecen 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.

Aliaga, M.A. (2021) en su investigación *factores de clima organizacional que impactan en la intención de rotación laboral en millennials en la empresa atento-Ate, Lima-Perú, 2020*, de alcance descriptivo, diseño experimental y enfoque cuantitativo, la cual tuvo el objetivo de determinar qué factores impactan en la intención de rotación, en específico analizando los factores de desarrollo profesional, organización y desempeño, comunicación y desarrollo y autonomía y profesionalismo, en donde únicamente se encontró una relación significativa directa son el desarrollo profesional y el factor de comunicación y desarrollo.

Oviedo & Barrantes (2022), presentó la investigación sobre *percepción de estilos de liderazgo e intención de rotación en trabajadores de una empresa privada de Lima*. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo e intención de rotar de los colaboradores de las notarías de Lima. Además de que su estudio buscó hallar la correlación entre el liderazgo y la intención de rotar. Para el caso del liderazgo emplearon la definición de varios autores presentados en su investigación. Para su medición, emplearon la escala de UWES-17 con sus tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Asimismo, mencionan que para la variable intención de rotación, se tomaron pruebas desarrollada por Mobley de tres reactivos. Menciona también que, de estos resultados, se destaca que existe una relación significativa inversa entre el liderazgo y la intención de rotar. Inclusive, esta relación negativa persiste cuando se compara la intención de rotar con cada una de los tres tipos de liderazgo, transformacional, transaccional y Laissez Faire. Se concluye, con la propuesta de un plan de acción para intervenciones generales basadas en los hallazgos de su investigación que busca reforzar las dimensiones del liderazgo y reducir la intención de rotar de los colaboradores.

## **II.2. Bases teóricas**

### **II.2.1. Variable intención de rotación**

De acuerdo con Chiavenato, I. (2009), menciona que la rotación del personal se puede definir como el producto de todas aquellas salidas de un específico grupo de

colaboradores, así como también el ingreso de otros con la finalidad de sustituirlos. Una de las razones por las cuales se desarrolla la salida de trabajadores puede ser por decisión del mismo, es decir cuando se presenta una renuncia ya sea por él mismo o por decisión de la empresa. La rotación también se puede definir como la proporción del número de miembros de la organización que se han ido durante el período considerado dividido por el número promedio de personas en esa organización durante el periodo. Por otro lado, la rotación de personal implica abandonar cualquier trabajo de cualquier duración y generalmente se considera seguido por un empleo regular continuo. Este término, rotación, también se utiliza a menudo en los esfuerzos para medir las relaciones de los empleados en una organización cuando se van, independientemente de la razón. Cada vez que se desocupe el puesto, ya sea voluntaria o involuntariamente, se debe contratar y capacitar a un nuevo empleado. Este ciclo de reemplazo se conoce como rotación.

Existen también diferentes tipos de rotación de personal:

**a. Renuncia (Separación por iniciativa del empleado).**

Chiavenato, I. (2009), menciona que son los colaboradores los que deciden por razones de índole personal o profesional terminar el contrato con la empresa. Comúnmente deciden irse por que se encuentran insatisfechos con la organización, además por las ofertas laborales externas las cuales son atractivas, influyendo en los colaboradores a dejar su trabajo. Muchas organizaciones que están en la búsqueda de talentos brindan mejores incentivos como son los financieros buscando que se separen.

**b. Abandono (Separación voluntaria)**

Chiavenato, I. (2011), menciona que el colaborador es quien elige retirarse de la empresa. Esta decisión presentada por el colaborador, puede ser en base a la satisfacción que presenta por su entorno laboral o también podría darse por obtener mejores ofertas laborales con mejores beneficios y un mejor desarrollo tanto personal como profesional. Los colaboradores que abandonan el puesto, son difíciles de planificar porque se encuentran influenciados por todas las opciones de ofertas laborales que se presentan en el mercado y ofrecen trabajo en un momento determinado. En el caso que el colaborador encontrase una mejor opción laboral, inmediatamente tomará la decisión de dejar el trabajo donde está por mejorar su estilo y calidad de vida.

**c. Jubilaciones.**

Chiavenato, I. (2009) señala que existe una gran diferencia entre dos situaciones de separación, una es por jubilación y la otra es por abandono, la primera situación, se da cuando el trabajador concluye con su carrera profesional; la segunda situación, por separación, se da en cualquier momento, es por ello que antes que suceda algo parecido es mejor realizar un plan y de manera anticipada formular una solución sobre el reemplazo del puesto, desarrollar una pequeña capacitación con la finalidad que el nuevo trabajador pueda desarrollar y se desenvuelva efectivamente dentro de la institución.

#### **d. Despido.**

De acuerdo con Chiavenato, I. (2009), esta situación se da cuando la organización debido algunas cuestiones de índole económicos, financieros o de alguna reforma se ve en la obligación de tener que pedir a sus colaboradores abandonar su puesto laboral. Algunas causas por las cuales se da el despido pueden ser debido a que la organización sufre algún cambio en su entorno o simplemente se ha recortado algunos puntos del organigrama.

Para el estudio de esta variable, Chiavenato, I. (2009) establece las siguientes dimensiones:

#### **A. Condiciones laborables**

Las condiciones laborales de un trabajador, son los factores de su entorno intrínseco, que determina la motivación, la satisfacción o insatisfacción laboral, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

- El primer factor que menciona, son los factores higiénicos, estos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y, engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.
- El segundo, son los factores motivacionales, se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

- a) Entorno físico del trabajo,** que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
- Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

**b) Entorno psicológico del trabajo, que incluye:**

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

**c) Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:**

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

**d) Salud ocupacional**

- Una manera de definir salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar. Esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales.

**B. Factores personales**

Para Sanchez, S. (2006) son aspectos propios de los colaboradores que son afectados por variables laborales, de personalidad y sociodemográficas. Muchas veces suele también ser afectado por factores familiares, opiniones del entorno y la oferta laboral externa con mayor atractivo a la actual que se le presenta al individuo.

**C. Satisfacción Laboral**

Hannoun, G. (2011) define a la satisfacción laboral, como la actitud que maneja una persona en relación con su trabajo. Es importante resaltar que el trabajo desempeñado por las personas va más allá de las labores que realiza en el día a

día; tiene que ver con elementos importantes que interrelaciona con sus experiencias emocionales positivas frente a la actitud de sus colegas, jefes y/o gerentes en una adecuada simbiosis de reglamentos organizaciones, política y condiciones que nos puede ofrecer el trabajo (espacios adecuados, buena ventilación, iluminación, implementos tecnológicos, materiales y recursos humanos). Es por ello que se comprueba que la satisfacción de un colaborador es el resultado de una interacción de elementos complicados que suscitan dentro del trabajo. También se puede mencionar a la satisfacción laboral como la actitud que tiene el colaborador, frente al trabajo que realiza, de acuerdo a sus creencias y valores. En sí, hay tres factores que afecta el “deberías ser” del empleado (las necesidades, los valores y los rasgos personales.), así mismo, hay 3 factores más que determinan el cómo se sienta el empleado respecto al cómo “debería ser”, los cuales son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleados anteriores.
- Los grupos de referencia.

Por otro lado, se ubican las características del puesto las cuales influyen en las condiciones presentes del puesto:

- Retribución.
- Condiciones del trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Por último, se pueden establecer un par de niveles de análisis relacionadas a satisfacción.

- Satisfacción General: indicador promedio que influye en cómo se sienta un trabajador respecto a múltiples facetas del trabajo.
- Satisfacción por facetas: mayor o menor grado de satisfacción relacionado con los aspectos específicos en el trabajo; condiciones de trabajo, supervisión por parte de un cargo superior, reconocimiento, políticas de la empresa, beneficios.

#### **D. Mercado Laboral**

Resico, M. (2010) en su libro, menciona que el mercado laboral es en principio un mercado como otros, sujeto a la oferta y la demanda. Sin embargo, tiene sus elementos distintivos, por ello se menciona que, cuando suben los salarios no siempre aumenta la cantidad de trabajo ofrecida porque las personas pueden disminuir su cantidad ofertada debido a que aprecian más el ocio. Por otra parte, en el mercado de trabajo están representados los trabajadores y los empleadores, que son los que conforman la demanda y la oferta de trabajo, respectivamente. En todas las sociedades desarrolladas se ha ido generando, con ciertas variaciones, un sistema de trabajo organizado cuya eficiencia económica supera por mucho todas las formas de producción anteriores. Este sistema de trabajo organizado responde a los principios del mercado y la división racional del trabajo. De este modo, la organización económica del trabajo a través del mercado se encuadra en pautas establecidas que garantizan la libertad de asociación como un derecho fundamental.

El autor menciona como principales factores los siguientes:

- El trabajo es uno de los factores de producción con los cuales se elaboran los bienes y servicios, que son el resultado tangible de la actividad económica.
- El salario es la retribución básica por el trabajo humano.
- El desempleo, es uno de los problemas económicos más graves.
- La economía se focaliza, en determinar las causas y variaciones en los salarios, el nivel de empleo y el nivel de ingresos.

### **II.2.2. Variable adaptabilidad al cambio**

Para Gómez, P. (2021), en tiempos actuales tan competitivos y dinámicos es más común tener cambios organizacionales y éstos a su vez se producen con mayor rapidez, teniendo consecuencias no siempre favorables para las empresas, sin embargo, no siempre son del todo negativas. Para avanzar, es necesario cambiar y por lo tanto también adaptarse a estas variaciones, no obstante, la transformación asusta y por ende impacta en el ambiente interno y externo de la organización, por ello, es importante el análisis de cuánto puede afectar y de los resultados que se pueden obtener a raíz de éstos.

Chiavenato, I. (2009) menciona que la adaptabilidad es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad para acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades. En las organizaciones siempre surgen cambios dentro de la estructura por la constante innovación que debe tener ante las exigencias del mercado y

el alto grado de competitividad, el colaborador debe modificar el comportamiento ante nuevos ambientes, condiciones o situaciones, de manera que sea fácil y sencilla, estén alineados con los objetivos de la organización y así trabajar conjuntamente de la mano.

Para el logro de esta adaptación, Chiavenato, I. (2009) describe los tipos de adaptabilidad al cambio existentes según su criterio:

- a. Adaptación individual al cambio: Se manifiesta a través de la aceptación o predisposición al cambio y su alineamiento con los valores de la empresa.
- b. Adaptación de grupo al cambio: La formación de opiniones y actitudes grupales que apoyan las políticas de la empresa para el cambio.
- c. Adaptación al cambio para sobresalir: Las organizaciones interactúan constantemente con el entorno externo, compuesta por mercados, tecnologías, instituciones y relaciones de intercambio respectivas. Cada organización debe lidiar con el dinamismo de estos contextos ambientales, además de adoptar sistemas de adaptación para gestionar su influencia en estructuras, relaciones, comportamientos organizacionales y resultados económicos.
- d. Adaptación para contrarrestar la competencia: El entorno en el que operan las organizaciones está cambiando constantemente, un mundo cada vez más globalizado requiere estructuras organizativas capaces de mantenerse al día, contrarrestar la competencia, desafiar a los mercados emergentes, dominar las nuevas tecnologías y, sobre todo, alimentar el motor de la innovación.

Así mismo, procesa la adaptabilidad al cambio organizacional en 4 factores que la definen en cuánto a la percepción propia de cada persona y en el que influyen los siguientes factores:

#### **A. Valoración**

Palmar, G. et. al. (2014) asienten que la valoración son las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y lo deseable y como estas viven los valores de la organización, a fin de alertar en qué medida los valores de las personas están alineados y son compartidas con los valores de la organización a fin de lograr cambios profundos, por lo que es importante impulsar ciertos valores en la cultura de la organización para acompañar e impulsar un cambio.

La valoración refiere a valores como la honradez, respeto, lealtad y esfuerzo que se reflejan en el actuar personal de cada colaborador y que pueden ser

direccionados por la cultura organizacional, además interfieren aspectos como la resistencia al cambio o la predisposición a éste.

Kotter, J. (1996) sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directores y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

Scott, C. & Jaffer, D. (1993) determinaron que, ante cualquier cambio suscitado en la organización, los colaboradores suelen sentir incertidumbre por su futuro dentro de la empresa, por ello sugiere la responsabilidad de los líderes para comunicar los cambios oportunamente, minimizar y enfrentar actitudes de resistencia al cambio.

Duque, M. (2013) especifica que existen muchos factores que pueden interferir en la adaptabilidad al cambio y sobre todo en la valoración de este, pero menciona que el principal factor es el humano, ya que ante la alerta del cambio intervienen en él diferentes emociones como preocupación, enojo y frustración.

## **B. Conocimientos**

Desde el punto de vista de Palmar, G. et. al. (2014), la capacitación y entrenamiento constituyen actividades de educación laboral que prepara al trabajador a fin de adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización. Asimismo, indica que es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o cargo que desempeña dentro de la organización, los conocimientos que se transfieren por lo general se refieren a temas de la organización.

Tsoukas, H. & Vladimirov, E. (2001) definen el conocimiento organizacional como la capacidad de comprender y actuar referente a su realidad obedeciendo el constructo de reglas establecidas en la empresa.

El autor define el proceso de conocimiento en 3 etapas:

- a) Conocimiento Adquirido: Definido como aquel que se adquiere en teoría, pero principalmente con la experiencia y práctica de un individuo a raíz de las actividades asignadas en su puesto de trabajo o previas a éste.
- b) Conocimiento Aplicado: Son todos los conocimientos que son utilizados de manera efectiva en la práctica y que son de importancia diaria.

c) Capacitación:

Para Frigo, E. (2021) la capacitación se conforma por todas las actividades planeadas y realizadas en una organización, dichas acciones se orientan directamente a las necesidades de ésta en cuanto a mejorar o cambiar destrezas, conocimientos, cualidades o conductas, permitiendo el perfeccionamiento de sus actividades de manera eficiente.

Partiendo en base del concepto, Flechoso, J. (2022) afirma que un colaborador capacitado tendría mayores y mejores posibilidades de ejercer sus diligencias y su autonomía en el mundo tan competitivo, cambiante y desigual de las relaciones laborales. Menciona también que la capacitación es cada vez mas necesaria para acceder al empleo, mantenerlo, mejorarlo y prosperar en él e incluso hasta para lograr recuperarlo cuando se lo ha perdido.

### C. Motivación

Robbins (2004) señala que la motivación es una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mediante esta dimensión se analiza el grado de motivación que presentan los integrantes de la organización respecto a los cambios producidos; esto se observa con el impulso positivo que conduce a una persona a elegir y realizar una acción de búsqueda de mejora continua, realizándose profesionalmente y personalmente y como aporte para conseguir los objetivos de la organización. Asimismo se pretende medir en qué grado los trabajadores de una institución se sienten motivados para colaborar y apoyar la nueva visión; cuando las personas no se sienten atraídas por los planes y los creen innecesarios, vivirán el proceso de forma negativa y no aportarán las iniciativas; situación que los líderes deberán evitar haciéndoles partícipes de los nuevos cambios; por lo que con la participación de trabajadores motivados se logra el compromiso con la organización y con los cambio a implantar.

a) Evaluación

Amorós, E. (2007) define la evaluación de desempeño como un sistema ordenado y pre establecido para valorar y medir no solo los resultados logrados en el trabajo sino también el comportamiento y características relacionados a éste, cuyo objetivo es mejorar los procesos, rendimiento y eficacia al momento de realizar sus labores asignadas. Esta valuación permite

determinar problemas o errores y proponer un sistema de capacitaciones para su solución.

Dizaji, M. et al. (2018) por su lado, definen la evaluación de desempeño como el punto de partida hacia el cumplimiento de objetivos previamente establecidos a través de los resultados obtenidos al momento de la evaluación y considera su importancia basándose en la posibilidad de mejora profesional, crecimiento personal, laboral y social. Además, menciona que la evaluación puede acarrear efectos positivos o negativos, dependiendo de la manera en cómo se aplica la valoración, si la ambiente y la estructura en cómo se aplica es favorable, confiable y sincero, las posibilidades de éxito serán mejores, mientras que, si el ambiente se percibe como incómodo o amenazante, el resultado de la evaluación puede ser estrés o incluso incitar al abandono del puesto.

b) Aceptación

Acosta, C. (2004) define el cambio como un proceso de evoluciones que puede ser producido por aspectos internos y externos y que tienen como objetivo mejorar los procesos, comportamientos y estructuras en general.

Para Cortese, A. (2010) la aceptación del cambio inicia con la resistencia, la cual puede ir ligada a los hábitos y personalidad; ligada a el entorno social, como enseñanzas, normas, carácter adquirido; o ligada a la manera en cómo se implementa el cambio y las herramientas que se ofrecen.

Ramírez, J. M. (2021) indica que el proceso del cambio debe tener cierto entrenamiento, liderazgo adecuado y actitud positiva ante el cambio, por tanto, para lograr la aceptación de éste se debe brindar confianza y seguridad al personal, ser sincero respecto a los objetivos del cambio y a la intención de éste. Este proceso implicaría generar una cultura de cambio en las organizaciones, a través de la motivación y estrategias específicas para cada área, logrando así la aceptación del cambio.

c) Reconocimiento

Usualmente podemos entender el reconocimiento como las recompensas o premios que se reciben como consecuencia a un buen desenvolvimiento o un logro, en el caso del reconocimiento laboral, Ares, A. (2013) lo define como la observación, escucha y entendimiento que se le da a las personas en el contexto profesional y que hace que se sientan importantes y valorados, este reconocimiento es singular para cada persona ya que va de la mano con su

percepción y necesidades personales, por tanto define diferentes tipos de reconocimiento que pueden ser:

- De carácter individual, si fuera dirigido a una persona, colectivo si va dirigido a un equipo.
- Escrito, en situaciones formales y que suelen requerir constancia, verbal, si fuera un reconocimiento cotidiano.
- Con enfoque en la persona, en dónde favorece la autoestima del individuo, o centrado en la acción o tarea, en este caso, se reconoce una aportación determinada sin ahondar en el autor.
- De carácter material, siendo un regalo, premio, recompensa económica, o de carácter simbólico, como un aplauso o mención pública.

d) Necesidad del cambio

Para Chiavenato, I. (2017) el cambio en las organizaciones se define como las diferentes variaciones estructurales que se aplican al comportamiento y procesos, basados en la necesidad de mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos, a través de la participación de los mismos colaboradores. Por su lado, Jiménez, A. (2013) tiene una concepción sobre la necesidad del cambio como la exigencia y obligación de una mejora iniciando en aspectos como tecnología, herramientas, procesos o comportamientos, iniciando desde la necesidad de los colaboradores y su propósito de ascenso a nivel de los aspectos mencionados.

#### **D. Liderazgo**

Según Collins y Porras (2002) consiste en un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común. Así mismo, afirman que para una organización no es tener líderes de alta calidad, sino que las grandes compañías se separan del resto cuando logran continuidad de líderes de calidad, formados dentro de la organización a lo largo de su historia. Se considera un cambio fundamental para construir redes internas y externas de relacionamiento con gente influyente en el medio. Asimismo, manifiesta que una manera de fomentar el liderazgo consiste en crear oportunidades desafiantes para los empleados jóvenes y la descentralización fomenta estas oportunidades ya que traslada las responsabilidades y los desafíos a los sectores de nivel más bajo de la organización.

Para propósitos de este estudio nos enfocaremos en el liderazgo transformacional que, según Judge, T. (2004) es la teoría de liderazgo más acreditada en las últimas dos décadas ya que los líderes transformacionales no solo se enfocan en los resultados sino también en el avance y mejora de sus empleados, generando mayor confianza, lealtad y compromiso.

Por su lado, Bass, A. (2004) define que los líderes se enfocan en el desarrollo personal de los empleados logrando desarrollar aptitudes de honestidad, compromiso, paciencia y ejemplaridad y de esta manera desempeñarse por encima de sus expectativas.

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

##### **III.1.1. Hipótesis general**

La intención de rotación se relaciona positiva y significativamente con la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

##### **III.1.2. Hipótesis específicas**

Los factores que determinan la variable intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son las condiciones laborables, factores personales, satisfacción y mercado laboral.

Los factores que determinan la variable adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son valoración, conocimientos, motivación y liderazgo.

### III.2. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN		DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	ITEMS	NIVEL DE MEDICIÓN
	SEGÚN SU NATURALEZA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	(SUB-VARIABLES)				
INTENCIÓN DE ROTACIÓN	CUALITATIVA NOMINAL	La rotación del personal se puede definir como el producto de todas aquellas salidas de un específico grupo de colaboradores, así como también el ingreso de otros con la finalidad de sustituirlos. (Chiavenato, 2009).	La rotación de personal es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. (Pineda, 2010)	CONDICIONES LABORALES	Referente a los aspectos físicos y psicológicos del entorno de trabajo de una persona y que influyen directamente sobre su sentir y comportamiento (Herzberg, 2002)	RELACIONES INTERPERSONALES	14, 21, 25	Nunca Casi Nunca A veces Siempre Casi Siempre
						APOYO DE LA ORGANIZACIÓN	4, 6, 15	
						SEGURIDAD LABORAL	8, 13, 29	
						REMUNERACIÓN	18, 3	
						RECURSOS	7, 22, 33	
				FACTORES PERSONALES	Definidos por los factores que determinan nuestras decisiones, objetivos, éxitos y oportunidades. (Gómez, 2010)	BOLSA DE TRABAJO	9, 19, 47	
						ESTABILIDAD	45, 59	
						PERSONALIDAD	38, 53, 60	
				SATISFACCIÓN LABORAL	Es la actitud que maneja una persona con respecto a la percepción que tienen de su trabajo (Hannoun, 2011)	ASCENSO LABORAL	1, 26	
						EXPERIENCIA LABORAL	30, 64	
						BÚSQUEDA DE TRABAJO	44, 50	
						OFERTA LABORAL	57, 70	
				MERCADO LABORAL	Referente a un mercado de oferta y demanda de empleo. (Resico, 2010)	TRABAJO PROVISIONAL	32, 55	
						AFINIDAD POR EL TRABAJO	3, 48	
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	27, 61							

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN		DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	ITEMS	NIVEL DE MEDICIÓN
	SEGÚN SU NATURALEZA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	(SUB-VARIABLES)				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	CUALITATIVA NOMINAL	La adaptabilidad laboral consiste en un equilibrio de lo que el colaborador quiere hacer, lo que se hace y lo que la institución exige, también depende de la personalidad individual, capacidad para socializarse, resolución de problemas, situaciones que este atravesando la persona independientemente del trabajo y el entorno psicosocial (Gutiérrez & Mendoza, 2019).	La adaptación se define como la modificación para ajustarse a circunstancias diferentes o cambiantes. También conducta que permite a un individuo acomodarse al ambiente de manera eficaz y funcionar de forma óptima en varias esferas (Chiavenato, 2019)	VALORACIÓN	Las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y lo deseable y como estas viven los valores de la organización. (Palmar, 2014)	HONRADEZ Y RESPETO	5, 67	Nunca Casi Nunca A veces Siempre Casi Siempre
						ESFUERZO Y LEALTAD	10, 69	
						ACTITUD PARA CAMBIAR	37, 43	
						RESISTENCIA AL CAMBIO	35, 56, 58	
				CONOCIMIENTOS	Son actividades de educación laboral que prepara al trabajador a fin de adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización. (Palmar, 2014)	CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	20, 42, 46	
						CONOCIMIENTOS APLICADOS	36, 51	
						CAPACITACIÓN	2, 11, 16	
				MOTIVACIÓN	Es una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Robbins, 2004)	EVALUACIÓN	17, 40	
						ACEPTACIÓN	49, 63	
						RECONOCIMIENTO	28, 34, 54	
						NECESIDAD DEL CAMBIO	23, 39, 58	
				LIDERAZGO	Es un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común. (Collins & Porras, 2002)	COMPROMISO	12, 24	
PACIENCIA	52, 65, 66							
EJEMPLARIDAD	41, 62							

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, en dónde basándonos en la formulación de hipótesis y a través de la recolección de datos y procesamiento estadístico se hallará la relación que existe entre las variables de intención de rotación y adaptabilidad al cambio (Hernández et al, 2010).

Además, este estudio es de tipo básico o fundamental, en la cual a través de hechos observables se contribuirá conocimiento teórico sobre las variables intención de rotación y adaptabilidad al cambio, detallando sus particularidades y rasgos hallados sin realizar ninguna aplicación determinada (OECD, 2018).

Así mismo, esta investigación es de tipo descriptivo – correlacional, ya que, inspecciona las relaciones que se tiene entre las dos variables de estudio o también sus resultados obtenidos, sin embargo, nunca se detalla que una variable sea causa de la otra variable (Cano, 2012)

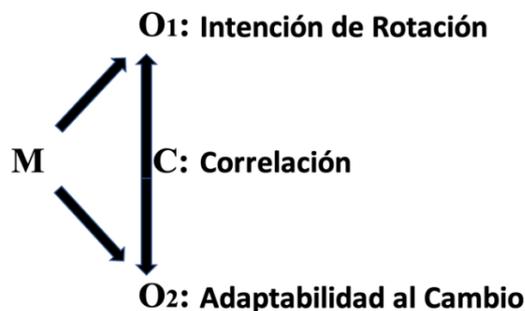
### IV.2. Nivel de investigación

Este estudio tiene un nivel de investigación correlacional, en el cual a través de la observación y recolección de datos estadísticos se verificará si existe relación entre las variables de estudio y en qué medida interactúan o se afectan (Hernández et al, 2010).

### IV.3. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental trasversal, es aquel diseño en donde ninguna de las dos variables de estudio es manipulada en lo absoluto, además solo se logra observar los acontecimientos en su estado natural para luego ser analizados libremente, además las medidas de estas variables fueron tomadas en un mismo momento específico. (Ñaupas et al, 2014)

**Ilustración 1** Esquema de diseño de investigación



Donde:

M: Espacio muestral de la realidad de objeto de investigación

C: Correlación

O1: Intención de rotación

O2: Adaptabilidad al cambio

#### **IV.4. Método de investigación**

Se aplicarán el siguiente método: Hipotético deductivo que permitirá lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

#### **IV.5. Población**

La población objetivo está conformada por los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos.

#### **IV.6. Muestra**

La muestra estuvo constituida por los todos los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos, siendo un total de 35 personas.

#### **IV.7. Técnicas de recolección de datos**

##### **IV.7.1. Técnica**

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información sobre la entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca.

##### **IV.7.2. Instrumento**

El instrumento que se utilizará para esta investigación es el cuestionario de Adaptabilidad al cambio y rotación de elaboración propia en base a la teoría revisada y con la validación de expertos en la materia.

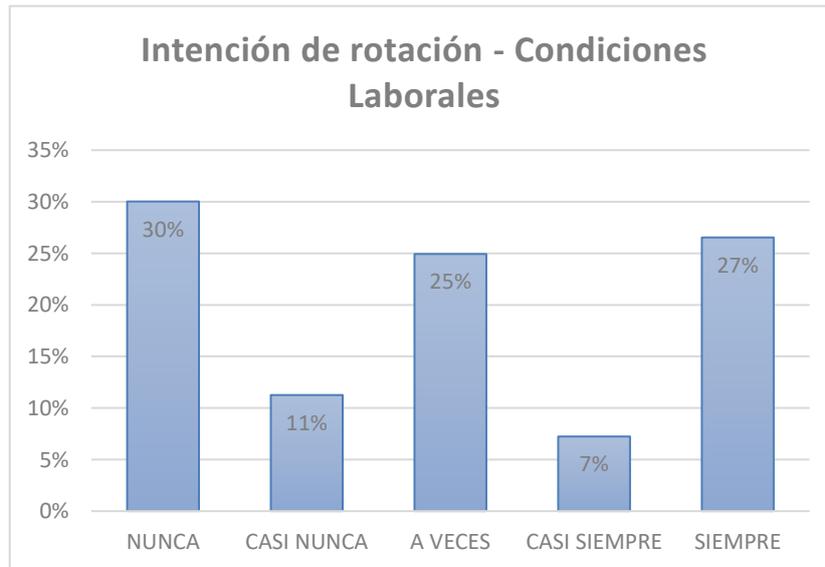
## V. RESULTADOS

El presente análisis se basa en la información procesada de la encuesta aplicada a los 35 colaboradores. Dicha técnica para el recojo de datos fue la encuesta, a través del cuestionario con un total de 61 preguntas.

### V.1. Variable intención de rotación

#### V.1.1. Intención de rotación – condiciones laborales

**Ilustración 2** *Condiciones Laborales*



#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión condiciones laborales, la opción marcada con un 27% siempre y la segunda con un 7% casi siempre, sumándolas se obtiene un 34% que manifiesta que la organización cuenta con condiciones laborales adecuadas, mientras que la opción de 30% nunca y 11% casi nunca, sumándolas se obtiene un 41% que menciona que la organización no cuenta con condiciones laborales necesarias dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas como nunca y casi nunca son mayores en 7%, lo que significa que la organización no cuenta con condiciones laborales convenientes.

#### V.1.2. Intención de rotación – apoyo de la organización

**Ilustración 3** *Apoyo de la Organización*

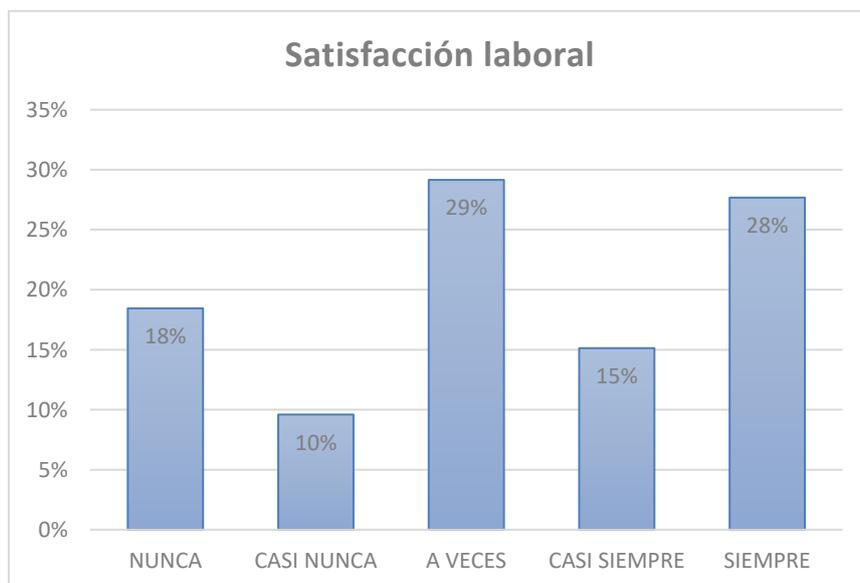


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión apoyo de la organización, la opción marcada con un 17% siempre y la segunda con un 14% casi siempre, sumándolas se obtiene un 31% que manifiesta que dentro de la organización hay apoyo, mientras que la opción de 25% nunca y 20% casi nunca, sumándolas se obtiene un 45% que menciona que no existe apoyo dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas como nunca y casi nunca son mayores en 14%, lo que significa que según la percepción de los colaboradores no cuentan con apoyo dentro de la organización.

**V.1.3. Intención de rotación – Satisfacción laboral**

**Ilustración 4** *Satisfacción laboral*

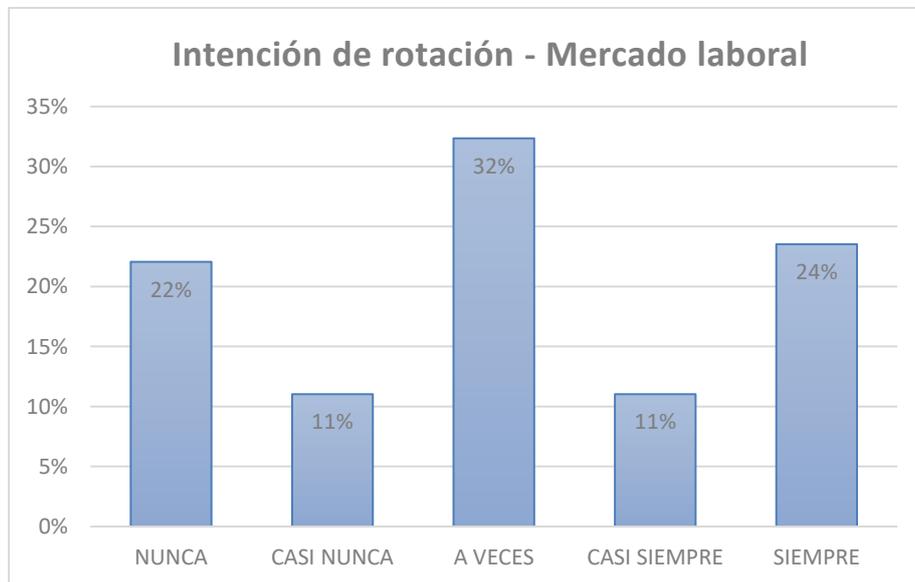


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión satisfacción laboral, la opción marcada, 28% siempre y la segunda con 15% casi siempre, sumándolas se obtiene un 43% que manifiesta que dentro de la organización hay satisfacción laboral, mientras que la opción de 18% nunca y 10% casi nunca, sumándolas se obtiene un 28% menciona que no existe satisfacción dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 15%, lo que significa que los colaboradores si cuentan con satisfacción laboral dentro de la organización.

**V.1.4. Intención de rotación – Mercado laboral**

**Ilustración 5** Mercado laboral

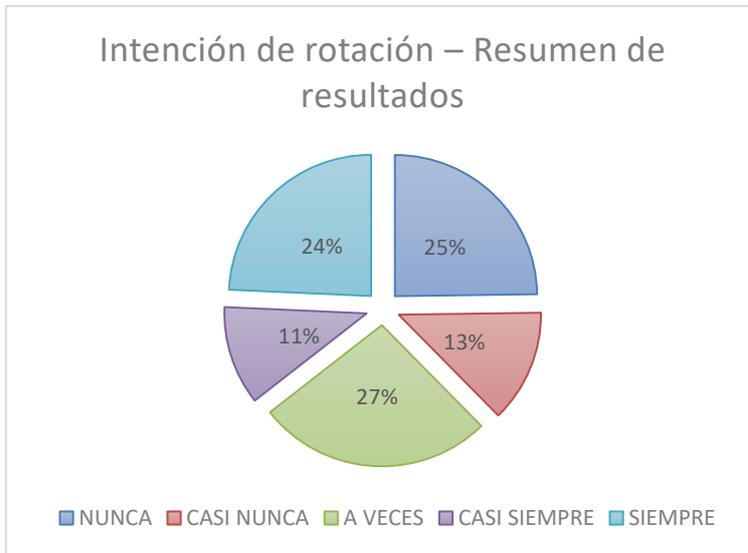


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión mercado laboral, la opción marcada, 24% siempre y la segunda con 11% casi siempre, sumándolas se obtiene un 35% que manifiesta que los colaboradores si perciben un mercado laboral favorable, mientras que la opción; 22% nunca y 11% casi nunca, sumándolas se obtiene un 33% menciona que no existe mercado laboral favorable dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 2%, lo que significa que en la organización si ofrece un mercado laboral real.

**V.1.5. Resumen de resultados – Variable intención de rotación**

**Ilustración 6** *Intención de rotación – Resumen de resultados*

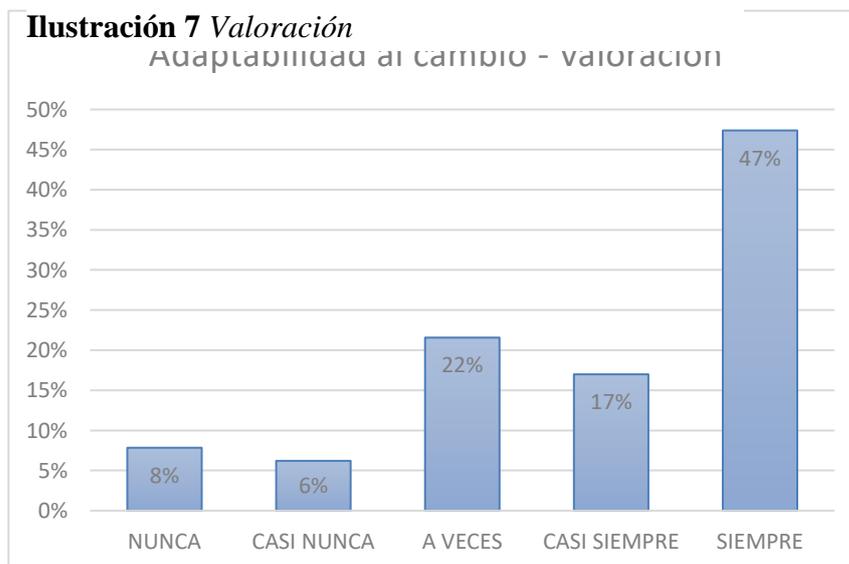


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, en la variable intención de rotación, la opción marcada, 24% siempre y la segunda con 11% casi siempre, sumándolas se obtiene un 35% que manifiesta que existe un gran índice de intención de rotación dentro de la organización, mientras que la opción; 25% nunca y 13% casi nunca, sumándolas se obtiene un 38% lo que indica que no existe un índice de intención de rotación dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas nunca y casi nunca son mayores en 3%, lo que significa que en la organización no existe un índice de intención de rotación.

**V.2. Variable adaptabilidad al cambio**

**V.2.1. Adaptabilidad al cambio – Valoración**

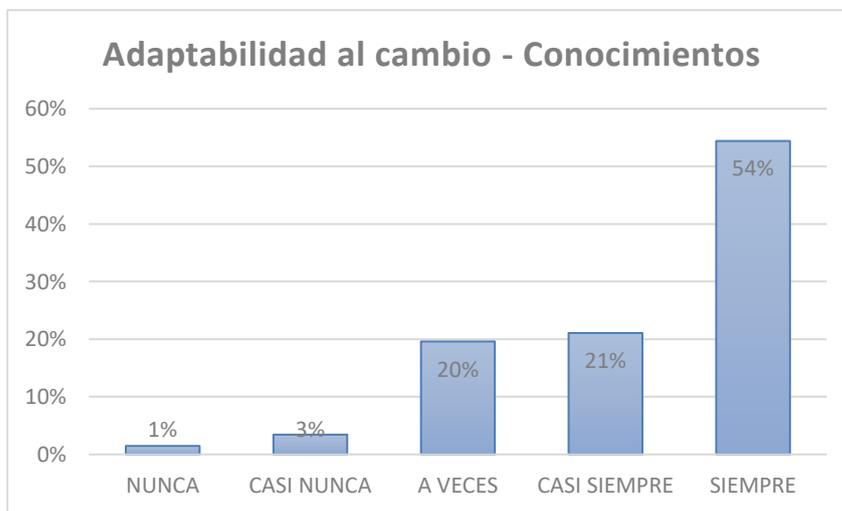


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión – Valoración, la opción marcada, 47% siempre y la segunda con 17% casi siempre, sumándolas se obtiene un 64% que manifiesta que dentro de la organización si existe un valoración, mientras que la opción; 8% nunca y 6% casi nunca, sumándolas se obtiene un 14% menciona que no existe valoración dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 58%, lo que significa que en la organización, los colaboradores si perciben valoración dentro de la organización.

**V.2.2. Adaptabilidad al cambio – Conocimientos**

**Ilustración 8** *Conocimientos*

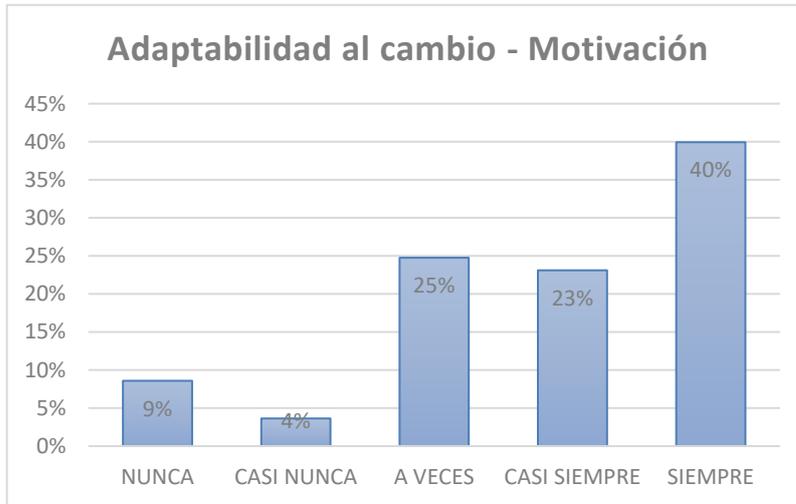


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión – Conocimientos, la opción marcada, 54% siempre y la segunda con 21% casi siempre, sumándolas se obtiene un 75% que manifiesta que dentro de la organización si existe un conocimiento, mientras que la opción; 1% nunca y 3% casi nunca, sumándolas se obtiene un 4% menciona que no existe conocimiento dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 71%, lo que significa que en la organización si predomina la dimensión conocimientos.

**V.2.3. Adaptabilidad al cambio – Motivación**

**Ilustración 9** *Motivación*

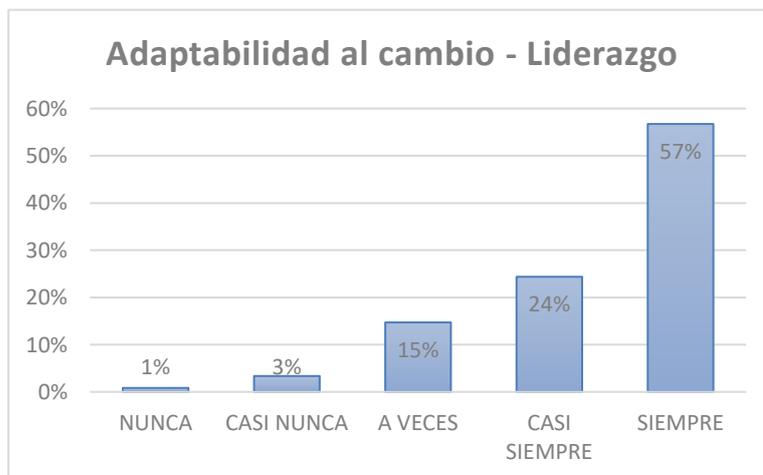


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión – Motivación, la opción marcada, 40% siempre y la segunda con 23% casi siempre, sumándolas se obtiene un 63% que manifiesta que dentro de la organización si existe motivación, mientras que la opción; 9% nunca y 4% casi nunca, sumándolas se obtiene un 13% menciona que no existe motivación dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 50%, lo que significa que en la organización si predomina la dimensión motivación.

**V.2.4. Adaptabilidad al cambio – Liderazgo**

**Ilustración 10 Liderazgo**

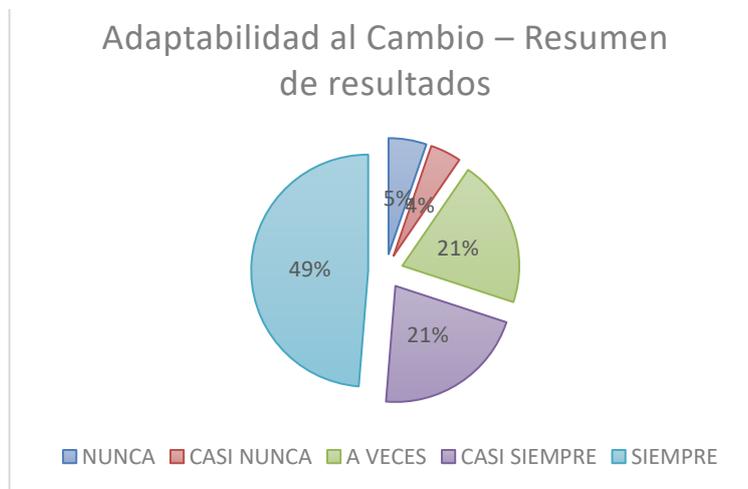


**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de la dimensión – Liderazgo, la opción marcada, 57% siempre y la segunda con 24% casi siempre, sumándolas se obtiene un 81% que manifiesta que dentro de la organización si existe liderazgo, mientras que la opción; 1% nunca y 3% casi nunca, sumándolas se obtiene un 4% menciona que no existe liderazgo dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 77%, lo que significa que en la organización si predomina la dimensión liderazgo.

### V.2.5. Resumen de resultados – Variable adaptabilidad al cambio

**Ilustración 11** *Adaptabilidad al cambio - Resumen de resultados*



#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, en la variable adaptabilidad al cambio, la opción marcada, 49% siempre y la segunda con 21% casi siempre, sumándolas se obtiene un 70% que manifiesta que dentro de la organización existe adaptabilidad al cambio, mientras que la opción; 5% nunca y 4% casi nunca, sumándolas se obtiene un 9% lo que indica que no existe adaptabilidad al cambio dentro de la organización, se puede evidenciar que las opciones marcadas siempre y casi siempre son mayores en 61%, lo que significa que en la organización si existe adaptabilidad al cambio.

### V.3. Contrastación de las hipótesis

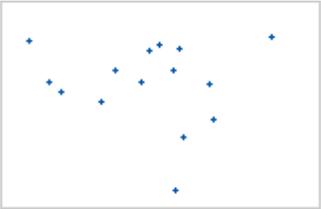
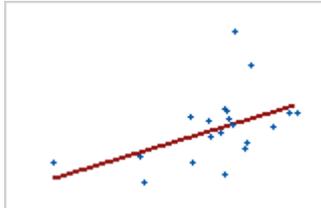
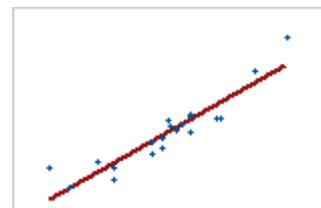
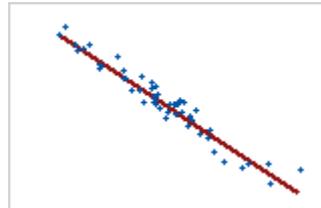
El uso del coeficiente de correlación de Pearson permite examinar la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables continuas y de esta forma se puede probar estadísticamente las hipótesis planteadas en la tesis. Se entiende como fuerza al valor del coeficiente de correlación, el cual puede variar de  $-1$  a  $+1$ . Mientras mayor sea el valor absoluto del coeficiente, más fuerte será la relación entre las variables. Para la correlación de Pearson, un valor absoluto de 1 indica una

relación lineal perfecta. Una correlación cercana a 0 indica que no existe relación lineal entre las variables.

Respecto a la dirección, el signo del coeficiente indica la dirección de la relación. Si ambas variables tienden a aumentar o disminuir a la vez, el coeficiente es positivo y la línea que representa la correlación forma una pendiente hacia arriba. Si una variable tiende a incrementarse mientras la otra disminuye, el coeficiente es negativo y la línea que representa la correlación forma una pendiente hacia abajo.

La siguiente tabla muestra datos con valores específicos del coeficiente de correlación para ilustrar diferentes patrones en la fuerza y la dirección de las relaciones entre las variables.

**Tabla 2** Nivel de relación y coeficiente de Pearson

Nivel de relación	Definición	Gráfica
<p><b>Ninguna relación:</b> <b>Pearson <math>r = 0</math></b></p>	<p>Los puntos se ubican de forma aleatoria en la gráfica, lo que significa que no existe relación lineal entre las variables.</p>	
<p><b>Relación positiva moderada:</b> <b>Pearson <math>r = 0.476</math></b></p>	<p>Algunos puntos están cerca de la línea, pero otros puntos están lejos de ella, lo que indica que solo existe una relación lineal moderada entre las variables.</p>	
<p><b>Relación positiva alta:</b> <b>Pearson <math>r = 0.93</math></b></p>	<p>Los puntos se ubican cerca de la línea, lo que indica que existe una relación lineal fuerte entre las variables. La relación es positiva porque a medida que una variable aumenta, la otra variable también aumenta.</p>	
<p><b>Relación negativa alta:</b> <b>Pearson <math>r = -0.968</math></b></p>	<p>Los puntos se ubican cerca de la línea, lo que indica que existe una relación negativa fuerte entre las variables. La relación es negativa porque a medida que una variable aumenta, la otra variable disminuye.</p>	

**Nota.** Software Minitab

La contrastación de las hipótesis toma como referente el coeficiente de Pearson para determinar la fuerza y dirección que indican el impacto en la relación que existen entre las variables intención de rotación y adaptabilidad al cambio

### V.3.1. Contrastación de la hipótesis general

El tratamiento estadístico de la hipótesis general se muestra de la siguiente manera:

**Hipótesis Alterna (Ha):** La intención de rotación SI se relaciona significativamente con la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** La intención de rotación NO se relaciona significativamente con la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Nivel de significancia:  $\alpha=0,05$

- **Regla de decisión:**
  - Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula
  - Si  $p \geq \alpha$ ; se acepta a hipótesis nula
- **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Pearson

Como podemos apreciar en los resultados de la tabla 2, el valor Sig (bilateral) = p\_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que “La intención de rotación SI se relaciona significativamente con la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022”, en base al valor del coeficiente de Pearson, es de 0.691.

**Tabla 3** Coeficiente de Pearson para la hipótesis general

		<b>Intención de rotación</b>
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Correlación de Pearson	0,691**
	Sig. (bilateral)	0
	N	34

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

### V.3.2. Contrastación de las hipótesis específicas

### V.3.2.1. Hipótesis específica 1

Llevamos a cabo el mismo tratamiento estadístico aplicado a la hipótesis general para cada una de las hipótesis específicas, los resultados se describen de la siguiente manera:

**Hipótesis Alterna (Ha):** Los factores que si determinan a la variable intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son las condiciones laborables, factores personales, factor laboral, empleo.

**Hipótesis Nula (Ha):** Los factores que no determinan a la variable intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son las condiciones laborables, factores personales, factor laboral, empleo.

Nivel de significancia:  $\alpha=0,05$

- **Regla de decisión:**
  - Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula
  - Si  $p \geq \alpha$ ; se acepta a hipótesis nula
- **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 4** *Contrastación de la hipótesis específica 1*

<b>Intención de rotación</b>		
<b>Condiciones laborables, factor personal, factor laboral, empleo</b>	Correlación de Pearson	0,674**
	Sig. (bilateral)	0
	N	34

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

Se puede apreciar que acorde a las dimensiones, si se relacionan con la variable, en base al valor del coeficiente de Pearson, es de 0.674.

### V.3.2.2. Hipótesis específica 2

**Hipótesis Alterna (Ha):** Los factores que si determinan a la variable adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son valoración, conocimientos, motivación y liderazgo.

**Hipótesis Nula (Ha):** Los factores que no determinan a la variable adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son valoración, conocimientos, motivación y liderazgo.

Nivel de significancia:  $\alpha=0,05$

- **Regla de decisión:**
  - Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula
  - Si  $p \geq \alpha$ ; se acepta a hipótesis nula
- **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 5** *Contrastación de la hipótesis específica 2*

<b>Adaptabilidad al cambio</b>		
<b>Valoración,</b>	Correlación de Pearson	0,764**
<b>conocimientos,</b>	Sig. (bilateral)	0
<b>motivación y</b>		
<b>liderazgo</b>	N	34

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

Se puede apreciar que acorde a las dimensiones, si se relacionan con la variable, en base al valor del coeficiente de Pearson, es de 0.764.

## VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### VI.1. Discusión

El capital humano es el mayor activo que posee una organización, pues cuenta con un conjunto intangible de habilidades y capacidades para elevar la productividad de una organización, comunidad o persona. Un colaborador con buena capacidad de afrontamiento a los cambios no sólo aceptará nuevas pautas o políticas que la organización considere conveniente de implementar, sino que además estará dispuesto a poner su creatividad al servicio de la misma, incentivará a los demás a sumarse a las nuevas condiciones y permitirá que quienes estén a su cargo se desenvuelvan con iniciativa, disminuyendo de esta manera la intención de rotación.

En el presente estudio se ha obtenido el resultado de una correlación positiva significativa entre las variables de intención de rotación y adaptabilidad al cambio, con un coeficiente de Pearson de 0.691( $P < 1$ ). Este estudio es de suma importancia para las entidades en general, en este caso en especial aquellas orientadas a los servicios educativos, debido a que buscan un continuo mejoramiento de la organización, logrando aumentar la calidad en el servicio y la productividad de la misma.

Por lo anterior esta discusión se focalizará en las variables antes mencionadas, con el objetivo de obtener un análisis que nos permita encontrar un soporte teórico, para entender y así llegar a recomendar soluciones prácticas.

En el caso de la tesis de las autoras Alvarado y Baila (2022), se define como factor principal de influencia negativa en la intención de rotación a la falta de capacitación, ya que comenta que la mejora continua en las empresas estudiadas no se puede lograr si existe falta de conocimientos sobre su sector y escasa capacitación al respecto en los constantes cambios en áreas comerciales, por este lado, según lo analizado, se halló que así como los colaboradores presentan una alta intención de rotación también se encontraron falencias en cuanto a los procesos de selección, capacitación, atracción y retención de estos. En el caso del presente estudio se halló que en relación a la capacitación en referencia a los conocimientos adquiridos dentro y fuera de la organización, a aquellos conocimientos que aplican en el desarrollo de su trabajo y a la capacitación constante que reciben, siendo representado por un 71% de los colaboradores que asumen una valoración positiva en este aspecto.

Dentro de la variable de intención de rotación y según la teoría se creyó conveniente evaluar las condiciones laborales, apoyo de la organización y satisfacción laboral, lo que define la cultura organizacional, en este estudio se halló que el 41% de la muestra percibe que las condiciones laborales que se les ofrecen no son las adecuadas, el 31% de la muestra definió que el apoyo que reciben de parte de la organización, sus líderes y sus pares no es el adecuado, a pesar de ello el

71% de la muestra considera si tener la capacidad de aceptación al cambio, lo que nos demostraría que no hay una relación entre ambos aspectos dentro de la organización estudiada, en contraste Chávez y Gómez (2020) obtuvieron un resultado de relación positiva y directa entre las variables, en donde especifican que si los aspectos como condiciones laborales y satisfacción laboral incluidos en la cultura organizacional mejoran también mejorará la adaptabilidad al cambio.

En el caso de la tesis de las autoras Alvarado y Baila (2022), se define como factor principal de influencia negativa en la intención de rotación a la falta de capacitación, ya que comenta que la mejora continua en las empresas estudiadas no se puede lograr si existe falta de conocimientos sobre su sector y escasa capacitación al respecto en los constantes cambios en áreas comerciales, por este lado, según lo analizado, se halló que así como los colaboradores presentan una alta intención de rotación también se encontraron falencias en cuanto a los procesos de selección, capacitación, atracción y retención de estos. En el caso del presente estudio se halló que en relación a la capacitación de los empleados, tanto conocimientos adquiridos dentro como fuera de la organización, el 71% de los colaboradores asumen como positivo la aplicación de las capacitaciones constantes que reciben en el desarrollo de su trabajo.

Enfocándonos en la variable intención de rotación, se obtuvo como resultado que los factores de condiciones laborales, factores personales, laborales y empleo si componen e influyen en la intención de rotación de los colaboradores, con un coeficiente de Pearson de 0.674 ( $P < 1$ ), así mismo en la investigación de Puma y Vargas (2019), donde se halló una relación significativa de la variable intención de rotación laboral y satisfacción laboral en donde se incluían las condiciones laborales y factores personales y del entorno profesional, obteniendo un coeficiente de Pearson de 0.012 ( $P < 1$ ).

Basándonos en este estudio se halló que factores como la experiencia laboral, el ascenso, afinidad por el trabajo, apoyo en la organización y la identificación con ésta caracteriza la intención de rotación de los colaboradores en la entidad estudiada, tal es el caso del estudio de autoría de Aliaga (2021) en donde halló como factores de influencia en la intención de rotación al desarrollo profesional y el factor de comunicación y desarrollo dentro de la empresa, dimensiones que contienen los factores antes mencionados.

En el caso de la variable adaptabilidad al cambio se halló que los factores que caracterizan a la variable son la motivación, valoración, el conocimiento y liderazgo y que afectan directamente el nivel de adaptación y que se relacionan con la intención de rotación de los colaboradores de la empresa analizada, así mismo, Morales (2021) a través de su investigación encontró que los factores clave que influenciaban en la intención de rotación del personal estudiado eran la

motivación, el grado de valoración que perciben los colaboradores dentro de la organización, y el apoyo organizacional, factores implícitos en las dimensiones del estudio actual.

Los autores Mañas, Díaz, Llopiz, Nieto & Salvador (2020) encontraron una relación altamente significativa entre el liderazgo de estilo transformacional y la intención de rotación en dónde mencionan que es un factor clave para influir en la decisión final del colaborador de buscar opciones laborales fuera de la empresa y de manera silenciosa, así mismo hallaron que las condiciones laborales son parte de ésta intención y pueden intervenir en el compromiso hacia la empresa, en concordancia, en la presente investigación se halló que sí existe relación entre los factores de adaptabilidad al cambio caracterizado por el liderazgo y la intención de rotación en dónde también se incluyó el factor de condiciones laborales.

Se comparó resultados con Vargas (2022), quien halló que existe una relación significativa y negativa entre las variables compromiso organizacional e intención de rotación, ya que valida con el 42.5% de encuestados que mantienen buena disposición al compromiso y que también preferirán conservarse en el puesto, siempre y cuando se tengan presente las necesidades del personal, la optimización de los recursos para ejecutar su labor y la participación constante del mismo tanto en la planeación del servicio como en las actividades de bienestar. En este estudio se encontró como resultado que el 70% de la muestra se encuentra comprometido con la organización lo que manifiesta que dentro de la organización existe adaptabilidad al cambio, por lo que en dicha relación con la variable intención de rotación la relación será positiva inversa.

En esta investigación se tiene como factor determinante de la adaptabilidad al cambio el liderazgo, habiendo obtenido un 77% de la muestra con respuesta favorable hacia el estilo de liderazgo implementado en la entidad estudiada y a su vez un 38% de la muestra presenta una tendencia a intención de rotación lo que define que ha mientras mejor se gestione el liderazgo, menor será el objetivo de rotar voluntariamente. Por su lado, Barrantes y Oviedo (2022) también hallaron una relación significativa inversa entre los diferentes estilos de liderazgo y la intención de rotación, específicamente validando que tanto el liderazgo transformacional y transaccional afectan de manera positiva la permanencia de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo.

En el estudio realizado por Chávez & Gómez (2020) se obtuvo como resultado una relación altamente significativa entre las variables de cultura organizacional y adaptabilidad al cambio en dónde dentro de la variable de cultura organizacional se analizaron aspectos referentes a las condiciones laborales, estabilidad en la empresa, satisfacción laboral y filosofía e identificación con la organización, también incluidos dentro de la variable intención de rotación en el presente estudio, dándonos una noción referente a los resultados hallados gracias a nuestra investigación.

## VI.2. Conclusiones

- La intención de rotación si se relaciona significativamente con la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.691 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva, alta y significativa.
- Las condiciones laborales, factores personales, satisfacción laboral y mercado laboral si son factores determinantes de la intención de rotación de los colaboradores, en base al valor de coeficiente de Pearson de 0.674 ( $P < 1$ )
- La valoración, conocimientos, motivación y liderazgo son factores determinantes de la intención de rotación de los colaboradores, en base al valor de coeficiente de Pearson de 0.764 ( $P < 1$ ).
- En la organización estudiada se evidencia que existe solo el 35% de la muestra tiene la intención de cambiar su puesto o lugar de trabajo, mientras que el 70% de ésta, refiere poseer la capacidad de adaptabilidad al cambio.
- Se ha hallado un punto que influye de manera relevante a la intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos en Cajamarca en el año 2022 y que debería trabajarse para disminuir este índice que son las condiciones laborales.
- Durante la investigación, se encontraron limitaciones respecto a la veracidad de las respuestas de los encuestados ya que, a pesar de ser anónima, los colaboradores de la entidad en cuestión sentían miedo al reproche sobre los resultados.

### VI.3. Recomendaciones

- Mantener actualizada la tasa de satisfacción de empleados a fin de mantener una comunicación eficaz y fluida respecto a los cambios organizacionales que puedan afectar a los colaboradores del área comercial de la entidad educativa con la finalidad de anticiparlos al cambio y permitirles adaptarse de manera sistemática.
- Implementar un plan de línea de carrera en el área comercial para incentivar la permanencia de los colaboradores y el cual permita la visión a futuro y crecimiento en conocimiento y experiencia, de esta manera, se podría generar el interés de escalar dentro de la misma compañía y evitar la fuga de talento, se recomienda implementar la métrica de rendimiento de empleado y tiempo de promoción laboral.
- Manejar políticas salariales acorde al sector empresarial y a las exigencias del área, demostrando el valor de los servicios prestados y la disposición y orientación a los objetivos organizacionales, se recomienda el uso de métricas de costo por empleado y horas facturables por empleado para alinearlas al sector y realidad salarial.
- Continuar con las buenas prácticas de motivación y liderazgo que se ven reflejadas en el resultado positivo de la encuesta.
- Impulsar la colaboración efectiva en los grupos de trabajo a través de confianza y lealtad, se requiere mucha incidencia en las relaciones interpersonales de los equipos por lo que sería de importancia el involucrar a todo el personal y mantener relaciones positivas a través de comunicación fluida y constante retroalimentación.
- Establecer valores respecto a tiempo promedio de contratación, costo por contratación, ingresos por empleado y costo por empleado, a fin de seleccionar las mejores alternativas de prevención sobre la intención de rotación y el presupuesto promedio dirigido hacia aspectos relacionados con la mejora de rendimiento y adaptabilidad de los colaboradores. De la misma manera, se propone evaluar constantemente la tasa de ausencia y rotación en el área.
- Se recomienda ahondar en la investigación de la relación de las variables planteadas debido a que la información sobre su dependencia es escasa y podría ayudar a más organizaciones a priorizar las habilidades de habilidad en relación a mejorar el desempeño de sus colaboradores y evitar los costos que representa la rotación.

## Bibliografía

- Acosta, C. (2004). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 9-24.
- ALIAGA MERÁS, M. A. (2021). *Factores de clima organizacional que impactan en la intención de rotación laboral en millenials en la empresa Atento - Ate, Lima-Perú, 2020*. Tesis para optar por el título profesional de licenciada en administración, Lima.
- Alvarado Tucto, T. O., & Baila Marin, L. (2022). *La gestión del talento humano y la intención de rotación laboral en una empresa comercializadora de repuestos automotriz, La Victoria, 2022*. Universidad Tecnológica del Perú, Lima.
- Amaguaya, J. (2021). *Adaptabilidad laboral y ansiedad en personal administrativo*. Chambo, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional* (2da ed.). Chiclayo, Perú.
- Arenas, O. (2017). *El Clima Organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente*.
- Ares, A. (2013). *Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Ávila, A. (2019). *Engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la Ciudad de Lima*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Bass, A. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Erlbaum.
- Cano, A. (2012). *La metodología de taller en los procesos de educación popular*.
- Castillo, S. (2017). *Intención de rotación de personal en las agencias de la empresa de telecomunicaciones Movistar-Telefónica de la ciudad de Trujillo, 2016*. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina]. <https://doi.org/10.33132/9789585459298>
- Chávez, A., & Gómez, S. (2020). *Cultura organizacional y adaptabilidad para el cambio en una empresa de refrigeración, Ucayali 2019*. Ucayali: Universidad Peruana Unión.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10ma ed.). México: McGraw-Hill.
- Cortese, A. (2010). *Inteligencia emocional*. Obtenido de [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org)
- De Luca, J. (2017). *Incidencias de la Adaptación al Cambio en la creación de capacidades y fuentes de ventajas competitivas en el sector artesanal de la mediana y gran empresa en la Ciudad de Babahoyo provincia de los Ríos*. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo.

- Dizaji M, M. M. (2018). *Performance evaluation and ranking of direct sales stores using BSC approach and fuzzy multiple attribute decision-making methods*. Decision Science Letters. doi:10.5267/j.dsl.2017.5.003
- Duque, M. E. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Scientia et technic.
- Flechoso, J. (2022). *Formación y capacitación digital tras la pandemia*. Almuzara.
- Frigo, E. (2021). *Que es la capacitación y para que le sirve a usted*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/que-es-la-capacitacion-y-para-le-sirve-usted-frigo>
- Godoy, C. (2018). *Conoce todo sobre los Tipos de Investigación*.
- Gómez, P. (27 de Julio de 2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. Obregón, Sonora, México.
- Guevara, K., & Guevara, N. (2020). *Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en Financiera Crediscotia Jaén – 2019*. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Cajamarca, Jaén.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Trabajo de grado, Universidad Nacional de Cuyo, Cuyo. Obtenido de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Hernandez, J. (2011). *Administración del proceso de desarrollo organizacional*.
- Hernández, R., Méndez, S., & Mendoza, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- López, J., & Izquieta, D. (2015). *Investigación y Análisis de los Cambios Organizacionales de la Compañía Recomrep S.A. y Propuesta de Cambio*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Mañas Rodríguez, M. Á., Díaz Fúnez, P. A., Llopiz Marín, J., Nieto Escamez, F., & Salvador Ferrer, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company. *International Journal of Social Psychology*, págs. 100-115.
- Mendez, C. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas contables y administrativas*.
- Montiel. (09 de Agosto de 2010). *El nuevo diario*. Obtenido de Dimensión Simbólica: [www.elnuevodiario.com.ni/opinion/80865-dimensionsimbolica/](http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/80865-dimensionsimbolica/)
- Negrete Jiménez, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012-a.html>
- Ñaupas, H., Mejía, E., & Novoa, E. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.

- OECD. (2018). *Frascati Manual 2015. Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. (F. E. Tecnología, Ed.) España: MIC. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264310681-es.pdf?expires=1699310452&id=id&accname=guest&checksum=FBA2A736DEFD1F8AC5E7160CCE62D5FE>
- Oviedo, M., & Barrantes, M. (2022). *Percepción de estilos de liderazgo e intención de rotación en trabajadores de una empresa privada de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159-188.
- Puma, L., & Vargas, N. (2019). *Factores asociados a la intención de rotación laboral en el personal de ventas retail*. Universidad de San Agustín, Arequipa.
- Ramírez, J. (2021). La aceptación al cambio, cultura dinámica indispensable en las organizaciones. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/39166>.
- Resico, M. (2010). *Introducción a la economía social de mercado*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Sanchez, S. M. (2006). Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral; aplicación en el sector servicios. Córdoba, España. Obtenido de <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/431/1428926x.pdf?sequence=1>
- Scott, C., & Jaffer, D. (1993). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones: guía práctica para gerentes, conviértase en el agente efectivo para el cambio*. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Stilman, F. (2001). *Liderazgo y cultura organizacional*. Tesis de Posgrado, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Suarez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. D. (2020). *La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa*. Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora.
- Timothy, A., & Judge, R. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *American Psychological Association*, 765-780.
- Torres, J. (2018). *Análisis del Clima Laboral y Adaptación al Cambio Organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago de Cali*. Universidad de Manizales, Cali, Santiago de Cali.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 973-993.
- Ucero, M. (2010). *Cultura organizativa y cambio en la empresa*.

Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.

Vargas Huaman, J. (2021). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en la intención de rotación de docentes universitarios en universidades privadas de Lima*. Universidad César Vallejo, Lima, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94079>

## **Apéndice**

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA DE POSGRADO</b>				
<b>AUTOR:</b>	GABRIELA BEATRIZ SANCHEZ CESPEDES			
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b>	DESARROLLO SOSTENIBLE Y GESTIÓN EMPRESARIAL			
<b>SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b>	GESTIÓN DE MYPE Y PYME			
<b>TÍTULO*:</b>	LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y LA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2022			
PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / CATEGORÍA	METODOLOGÍA
<b>1. Pregunta general:</b>	<b>1. Objetivo general:</b>	<b>1. Hipótesis general:</b>	<b>Variable / Categoría 1:</b>	<b>1. Tipo de investigación:</b>
¿Existe relación entre la intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	Establecer la relación que existe entre la intención de rotación y la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022	La intención de rotación se relaciona positiva y significativamente con la adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.	INTENCIÓN DE ROTACIÓN	CUANTITATIVA BÁSICA
<b>2. Preguntas específicas (opcional):</b>	<b>2. Objetivos específicos (opcional):</b>	<b>2. Hipótesis específicas (opcional):</b>	<b>Variable / Categoría 2:</b>	<b>2. Nivel de investigación:</b>
P1: ¿Cuáles son los factores que determinan la variable intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	O1: Determinar los factores que afectan a la variable de intención de rotación de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.	H1: Los factores que si determinan a la variable intención de rotación de los colaboradores del área comercial de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son las condiciones laborables, factores personales, factor laboral, empleo.	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	CORRELACIONAL
P2: ¿Cuáles son los factores que determinan la variable adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	O2: Determinar los factores que afectan a la variable de adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.	H2: Los factores que si determinan a la variable adaptabilidad al cambio de los colaboradores del área comercial de una entidad de servicios educativos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 son valoración, conocimientos, motivación y liderazgo.		<b>3. Diseño de la investigación:</b>
				NO EXPERIMENTAL TRANSVERSAL
				<b>4. Método:</b>
				HIPOTÉTICO DEDUCTIVO
				<b>5. Población:</b>
				COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y LA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2022

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Rivas Buss Jorge Luis
- 1.2 Grado académico: Magíster en Administración de Negocios (MBA)
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Gestión del Talento Humano
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Llawi
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Adaptabilidad al Cambio e intención de rotación
- 1.6 Autor del Instrumento: Gabriela Beatriz Sánchez Céspedes

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		X	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....  
 .....  
 .....

  
 Nombre y Firma: Jorge Luis Rivas Buss  
 Fecha: 31/08/2022

## UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

### ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y LA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2022

#### I. DATOS GENERALES

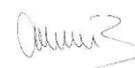
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: García Saavedra, José Luis
- 1.2 Grado académico: MBA
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Talento Humano
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Docente universitario
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Adaptabilidad al Cambio e intención de rotación
- 1.6 Autor del Instrumento: Gabriela Beatriz Sánchez Céspedes

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		X	

**Aportes y/o sugerencias:** El instrumento es válido.

.....  
 .....  
 .....



Nombre y Firma Fecha:  
26/08/2022

## UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN Y LA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2022

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Ordoñez Chinchay César
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos y gestión de MYPES
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Gerente de Management Stratetig Group 360°
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Adaptabilidad al Cambio e intención de rotación
- 1.6 Autor del Instrumento: Gabriela Beatriz Sánchez Céspedes

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		X	

#### Aportes y/o sugerencias:

Instrumento válido.



MANAGEMENT STRATEGIC GROUP 360° S.A.C  
CESAR H. ORDOÑEZ  
DIRECTOR

Nombre y Firma  
Fecha: 15/10/2022