



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LAS ÁREAS
ASISTENCIALES Y SU RELACIÓN CON LOS COSTOS
ECONÓMICOS DE RR.HH. DE UNA CLÍNICA DE LA
CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Jean Paul Berger Carranza

Asesor:

Lic. María del Carmen D'Angelo Panizo

Trujillo - Perú

2019

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.15	NÚMERO VERSIÓN	02	PÁGINA	Página 1 de 78
FECHA DE VIGENCIA	08/02/2019				

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por protegerme y guiarme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi abuelita, a mi padre y a mi familia, que con su apoyo emocional y económico no hubiesen hecho posible este sacrificio arduo durante mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a mi tutora de tesis, a la Lic. Carmen D'Angelo, por su cordial y beneficiosa ayuda en el proceso de elaboración de este trabajo.

A todos los profesores de la universidad, por darme una noción de la vida profesional y así poder alimentarme de sus conocimientos compartidos.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
APROBACIÓN DE LA TESIS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS	28
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	53
ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Interpretaciones del coeficiente de correlación Pearson	26
Tabla 2. Número de desvinculaciones del personal de las áreas asistenciales de la clínica de la ciudad de Trujillo en el año 2017.....	27
Tabla 3. Número de colaboradores de las áreas asistenciales de la clínica de la ciudad de Trujillo en el año 2017.....	28
Tabla 4. Índice de rotación del personal de la clínica en el año 2017.....	29
Tabla 5. Respuestas del cuestionario de salida en porcentajes de la clínica en el año 2017	38
Tabla 6. Motivo general que provoca la rotación del personal en las áreas asistenciales de la clínica en el año 2017	39
Tabla 7. Cálculo del costos de la convocatoria/publicación (Reclutamiento y selección).....	40
Tabla 8. Cálculo del costo de la preselección (Reclutamiento y Selección)	40
Tabla 9. Cálculo del costo de evaluación y selección del personal (Reclutamiento y Selección).....	41
Tabla 10. Cálculo de los costos de los útiles utilizados en la evaluación y selección de personal (Reclutamiento y Selección).....	41
Tabla 11. Cálculo de los costos de contratación de personal (Proceso de Selección)	42
Tabla 12. Cálculo de los costos de inducción (Reclutamiento y Selección).....	42
Tabla 13. Cálculo de los costos primarios por trabajador (sin separación).....	43
Tabla 14. Cálculo de los costos por separación (Liquidaciones)	43
Tabla 15. Cálculo de los costos primarios por meses	44
Tabla 16. Cálculo de los costos de secundarios por trabajador	45
Tabla 17. Cálculo de los costos secundarios por mes.....	46
Tabla 18. Ingresos por ventas en cada mes con su variación mensual.....	46
Tabla 19. Índice de rotación del personal de las áreas asistenciales e ingresos por ventas por mes.....	47
Tabla 20. Cálculo del costo terciario a partir de las variaciones negativas de los ingresos y la representación de las áreas asistenciales	47
Tabla 21. Costos totales que implica la rotación del personal de las áreas asistenciales de la clínica.....	48
Tabla 22. I Costos totales que implica la rotación del personal de las áreas asistenciales de la clínica por mes.....	48

Tabla 23. Índice de la rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos totales que implican la rotación de la clínica por mes	49
Tabla 24. Matriz de correlación Pearson de las dos variables: Rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos de RR.HH.	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de las desvinculaciones del personal de las áreas asistenciales de la clínica de la ciudad de Trujillo en el año 2017.....	28
Figura 2. Evolución de número de colaboradores de la clínica durante el año 2017 ...	29
Figura 3. Evolución del porcentaje de la rotación del personal de las áreas asistenciales de la clínica en el año 2017	30
Figura 4. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°1 del cuestionario en porcentaje	30
Figura 5. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°2 del cuestionario en porcentaje	31
Figura 6. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°3 del cuestionario en porcentaje	31
Figura 7. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°4 del cuestionario en porcentaje	32
Figura 8. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°5 del cuestionario en porcentaje	32
Figura 9. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°6 del cuestionario en porcentaje	33
Figura 10. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°7 del cuestionario en porcentaje	33
Figura 11. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°8 del cuestionario en porcentaje	34
Figura 12. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°9 del cuestionario en porcentaje	34
Figura 13. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°10 del cuestionario en porcentaje	35
Figura 14. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°11 del cuestionario en porcentaje	35
Figura 15. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°12 del cuestionario en porcentaje	36
Figura 16. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°13 del cuestionario en porcentaje	36
Figura 17. Distrinución de la respuesta de la pregunta n°14 del cuestionario en porcentaje	37
Figura 18. Evolución de los costos primarios incurridos en la clínica en cada mes del año 2017	44
Figura 19. Evolución de la rotación del personal y los costos totales en los meses de desvinculaciones en el año 2017	50

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “La rotación del personal de las áreas asistenciales y su relación con los costos económicos de RR.HH. de una clínica en la ciudad de Trujillo en el año 2017” tuvo como objetivo determinar el impacto de la rotación de personal en los costos de RR.HH. de la empresa mencionada. La hipótesis principal es que la rotación de personal tiene una relación directa en los costos de RR.HH.; mientras más alto es el índice, mayores serán los costos, afectando la economía de la empresa. El diseño de la investigación fue No experimental/transversal, debido a que sólo se recopiló información sin hacer ninguna modificación de los datos de la entidad que pertenecientes a todos los meses del año 2017. Además, esta investigación fue Correlacional/Causal, dado que se buscó la relación que existen entre las variables con el fin de conocer si existía algún efecto de la rotación de personal de las áreas asistenciales sobre los costos económicos de RR.HH. de la clínica. Entre los resultados más relevantes del estudio se consideró que la rotación del personal de las áreas asistenciales tiene una correlación positiva de 77.29%, con una tendencia alta de acuerdo con la Correlación de Pearson. Se concluye que la rotación de personal influye negativamente en la economía de empresa, dado que mientras la rotación aumenta los costos aumenta.

Palabras claves: rotación del personal, costos

ABSTRACT

This research work entitled "The rotation of the personnel of the healthcare areas and its relation with the economic costs of HR of a clinic in the city of Trujillo in the year 2017" had as objective to determine the impact of the rotation of The main hypothesis is that staff turnover has a direct relationship in HR costs, the higher the index, the higher the cost, affecting the economy of the company. The design of the research was not experimental / transversal, because only information has been collected without making any changes to the entity's data that belong to all the months of the year 2017. In addition, this research was Correlational/Causal, given that we look for the relationship that exists between the variables in order to know if there is an effect of staff turnover in the assistance areas on the economic costs of HR of the clinic Among the results, moreover, the study, the personal rotation, the care areas, has a positive correlation of 77.29%, with a high tendency according to the Pearson Correlation. It is concluded that the turnover of personnel has a negative impact on the economy of the company, given that while the rotation increases the growing costs.

Keywords: staff turnover, costs

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las instituciones que brindan servicios de salud en el país han aumentado considerablemente en los últimos años y, coincidentemente, junto con el crecimiento económico del Perú, que se goza hasta el día de hoy con un crecimiento de 10 a 12% anual desde el 2012 para el sector (Total Market Solutions, 2012; en Torres y Huacles, 2015). Sin embargo, casi la mayor parte de las instituciones fueron estatales, por no decir todas, antes de nuestra época de bonanza. Las privadas se han multiplicado de manera exponencial en todas partes del país en los últimos años debido a muchos factores, uno de ellos, a la constante de la pésima atención en las instituciones públicas.

No obstante, el crecimiento de las organizaciones de salud en el sector privado ha sido de manera desordenada, tanto así que la gente aqueja muchas veces la mala atención como si fuese una estatal, como el mal trato del personal hacia los pacientes. En otras palabras, las privadas aquejan los mismos problemas que una estatal en menores proporciones.

Particularmente ocurre debido a los reiterados cambios de trabajadores dentro de las instituciones privadas de salud. Las organizaciones permiten estos cambios sin conocer las múltiples consecuencias como la baja satisfacción de los pacientes, así como los altos costos que incurre las organizaciones, sobre todo en lo relacionado con la rotación del personal (Morales, 2015).

En el mundo empresarial se reconoce ampliamente que las fuentes de recursos humanos son un activo muy valioso en una empresa. (Business Asia, 1999; Business Times, 2000; en Harris et. al., 2006). Por lo tanto, es lógico suponer que el flujo de este activo valioso, la rotación de empleados desempeñará un papel crucial en el rendimiento y otros aspectos de la empresa. Además, es un fenómeno ampliamente investigado en el área de Recursos Humanos, pero en países desarrollados. Sin embargo, todavía hay una falta de conclusiones específicas y razones para su aparición, para una mejor comprensión de la rotación del personal y sus costos.

La rotación del personal es uno de los costos que genera mayores problemas en las empresas y, a la vez, uno de los más desconocidos, dado que es difícil de calcular por las áreas que son encargadas de manejar al grupo de personas, en la mayoría de las empresas, el área de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano.

¿Pero qué es la rotación de personal? La rotación es definida como una pérdida de personas y/o el porcentaje de reposición en un intervalo de tiempo determinado. (Frech, 1986; Milkovich y Bourdeau, 1993; Dvořáková, 2004; Armstrong, 2007; D'Ambrosová, 2009; en Duda y Žůrková, 2013). De la misma forma, Yang J. et al. (2012) citan a Mobley (1977), según la cual lo define como un cierto cargo en una empresa que deja vacío después de un cierto período.

Ha habido estudios en la cual han identificado algunos factores que influyen en la rotación de los trabajadores, los bajos niveles de satisfacción de los empleados tienden a poseer mayores tasas de rotación que aquellos con altos niveles de satisfacción, por ejemplo. Pues existe una estrecha relación entre la satisfacción de los empleados y el tiempo de servicio. (Wright, Bonett, 1992, en Tesone, 2008). Por otro lado, estos estudios descubren que insatisfechos trabajadores tienen más probabilidades de separarse de sus centros laborales actuales, y sugieren que el nivel de autoevaluación de la satisfacción en el trabajo es un buen predictor de la movilidad en el trabajo más allá de los salarios (Cottini E. et al., 2011).

Sin embargo, un personaje clave puede ser influyente en la rotación como el cliente conflictivo, pues encontró una correlación positiva entre el conflicto interpersonal con los clientes y las intenciones de rotar entre los vendedores de las instituciones financieras en América del Sur (Jaramillo et al., 2011, en Mulki y Wilkinson, 2017).

Del mismo modo, Mulki y Wilkinson (2017) citan la afirmación de Schneider (1980); Shahzad et al., (2011) que también se ha encontrado que el estrés provoca una mayor renuncia del empleado o intenciones de rotación. Un metaanálisis de 186 estudios encontró que los empleados con estrés desarrollan el comportamiento de retirada y las intenciones de abandonar el trabajo (Podsakoff et al., 2007, en Mulki y Wilkinson). En el campo de ventas, específicamente, un estudio de los empleados de venta directa encontró que niveles más altos de estrés conducen a mayores intenciones de rotación (Jaramillo et al., 2013, en Mulki y Wilkinson, 2017). Se ha confirmado que cuanto mayor es el estrés laboral, mayor es la intención de rotar en diversos grupos ocupacionales (Allisey et al., 2014; Bowling et al., 2015; Kazemi et al., 2015; Kim y Kao, 2014, en Chung, Jung y Sohn, 2015).

Igualmente, los salarios bajos y los pocos beneficios marginales experimentan una alta rotación de trabajadores y baja oferta de mano de obra, mientras que los establecimientos que ofrecen altos salarios y muchos beneficios marginales experimentan baja rotación de trabajadores y gran oferta de mano de obra. (Dale-Olsen, 2006).

Otro posible factor en una investigación empírica que examinó el posible vínculo entre los riesgos del lugar de trabajo y el volumen de rotación. La mayoría de estos estudios usan características de trabajo a nivel de industria o de nivel ocupacional y reportan correlaciones negativas entre las condiciones de trabajo y la rotación de la mano de obra (Viscusi, 1979; Bartel, 1982; Herzog y Schlottmann, 1990; Gronberg y Reed, 1994; en Cottini et. al., 2011).

Además, cree que el ejercicio de no permitir la creatividad resultaría en estrés laboral y por lo tanto esto conlleva a que el estrés laboral estaría asociado con la intención de rotar. Dadas las implicaciones afectivas divergentes de la satisfacción en el trabajo y el estrés laboral, se cree que la satisfacción y el estrés laboral estarían correlacionados negativamente y que ellas mediarían en serie la relación entre la creatividad y la intención de rotar. (Tongchaiprasit y Ariyabuddhiphongs, 2016).

Un factor particular que ocurre siempre en las organizaciones es la envidia entre los mismos compañeros laborales, esto reduce los lazos de amistad y dificulta el intercambio de

conocimientos entre compañeros de trabajo. La envidia está relacionada con la salud mental, como la depresión y el estrés. Una de las consecuencias negativas es la intención de abandono de trabajo (Erdil y Muceldili, 2014).

De la misma manera que el personal rota, el personal que se queda puede experimentar cierta carga laboral, pues podrían cubrir el puesto de la persona que ha salido de la empresa. Por consiguiente, le podría suceder que se sobrecargue de estrés y produzca insatisfacción. Esto derivaría a otro personal con intenciones de dejar el trabajo (Bland, 2005).

Dados algunos factores también podrían incluirse otros como características personales y del ambiente de trabajo tales como edad, género, educación y tenencia de la organización si se ahonda más en el tema para tomarlo en consideración (Chen, 2006).

¿Y cómo se calcula la tasa de rotación? El índice de rotación en el departamento, sector, o incluso en toda la organización es un buen indicador de la moral del empleado y su satisfacción en el trabajo. La fórmula que sigue es adaptada de Mercer (1988) citado por Mitrovska y Eftimov (2016), que la utilizó en algunos de sus cálculos para el costo de la rotación.

$$\text{Tasa de Rotación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores que rotaron}}{\text{N}^\circ \text{ de puestos disponibles}}$$

Esta tasa puede ser calculada mensual, trimestral, semestral o anualmente. Por ejemplo, si hubo 25 personas que dejaron la organización durante el último mes y el número total de puestos de trabajo cuenta con 500 empleados, la tasa de rotación sería:

$$\text{Tasa de Rotación} = \frac{25}{500} = 5\%$$

No obstante, no existe un único tipo de rotación. Si un empleado comienza a buscar un nuevo empleo, este comportamiento refleja su intención de abandonar el establecimiento, lo que se conoce como rotación voluntaria (Ito, Brotheridge, 2005; en Tesone, 2008). En este tipo de rotación, los empleados dejan establecimientos basados en la libre elección dada la insatisfacción. En otras palabras, la rotación de personal voluntario puede considerarse como rotación "evitable" en algunos casos (Price, 2001; en Tesone, 2008 y en Akgunduz, Sanli, 2017; Wanous, 1979; en Yang J. et al., 2012)

Mientras que la rotación involuntaria, es cuando la organización separa empleados por mal desempeño, condiciones económicas, etc. Algunos consideran que este tipo de rotación es "inevitable" (Price, 2001; en Tesone, 2008 y en Akgunduz, Sanli, 2017). Cabe resaltar que no es sugerida la adición de casos de rotación involuntaria debido a muerte, enfermedad o jubilación en los cálculos de la rotación (Abelson, Baysinger, 1984; en Tesone, 2008; Wanous, 1979, en Yang J. et al., 2012; Lashley, 2000; en Mohsin, Lengler y Aguzzoli, 2015).

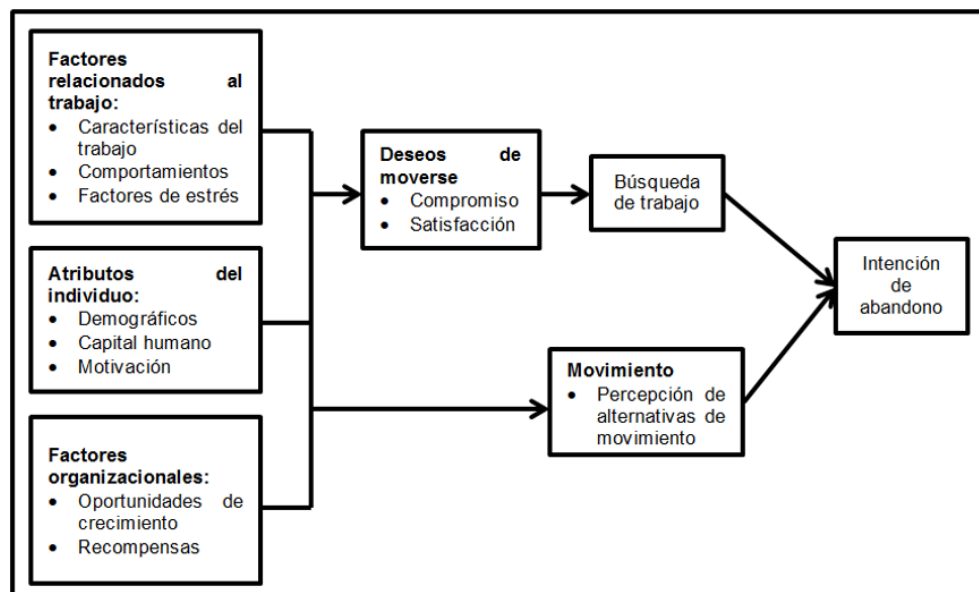
Asimismo, algunos autores clasifican la rotación acorde a los beneficios en el sector comercial, rotación funcional y disfuncional, dependiendo de si la salida de los vendedores da como resultado un beneficio llamado funcional y si es una pérdida, disfuncional (Dalton et al., 1982; Johnston, Futrell, 1989; en Darmon, 2004).

Actualmente existen muchas aportaciones de modelos teóricos que se han centrado en identificar las variables que influyen en la rotación del personal y en identificar los procesos psicológicos que tienen los colaboradores antes de pensar y tomar la decisión de terminar voluntariamente el vínculo laboral.

- Modelo de intenciones de movimiento de Joseph

De acuerdo con este modelo se menciona que los factores relacionados con el trabajo se componen por las características del trabajo, los comportamientos y los factores de estrés. Los factores individuales están relacionados con las características demográficas de los empleados, la motivación y el capital humano. Por último, los factores organizacionales se vinculan con las oportunidades de crecimiento y las recompensas brindadas por la organización. Estas variantes influyen con el compromiso y satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa dado que si estas tienen tendencia negativa pueden generar que los colaboradores tomen la decisión de abandonar el trabajo (Joseph et al., 2007).

Figura 1. Modelo de intenciones de movimiento de Joseph



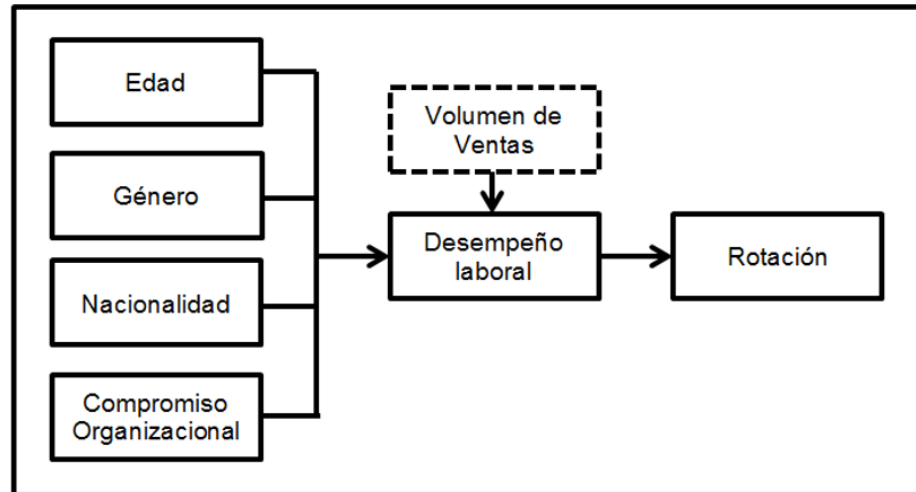
Fuente: Joseph et al. It turn-over, p.552.

- Modelo de desempeño laboral de Wei-Chiang y Ruey Ming

De acuerdo a este modelo sostiene que los cuatro factores como la edad, el género, la nacionalidad y el compromiso organizacional son los que propician con la rotación del personal, ya que influyen directamente con el desempeño laboral del individuo.

Si el colaborador percibe su desempeño como inadecuado será más propenso a que se retire de la empresa, en cambio si se presenta lo contrario, será menos propenso a que abone su centro de labores (Wei-Chiang y Ruey-Ming, 2007).

Figura 2. Modelo de rotación de personal de acuerdo al desempeño laboral por Wei-Chiang y Ruey Ming

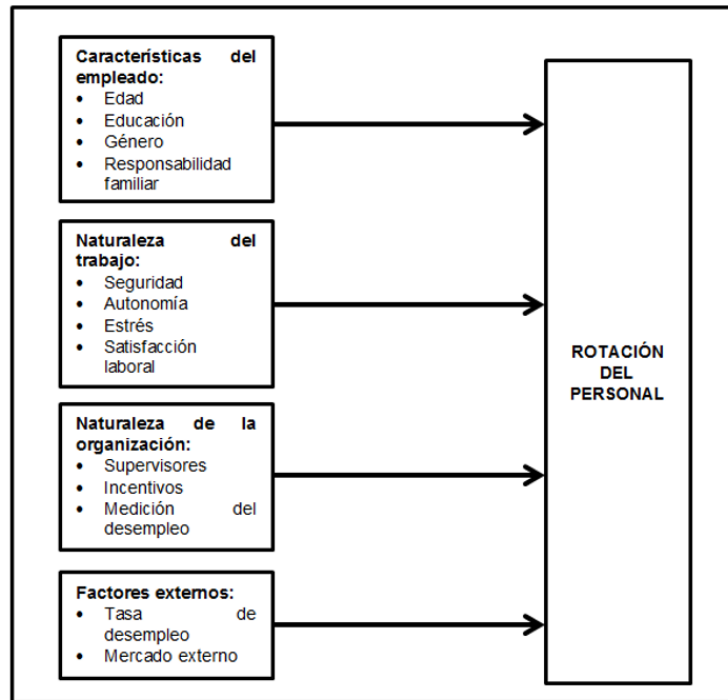


Fuente: Wei-Chiang H.; Ruey Ming; 2007. *A comparative test of two employee turnover.*

- Modelo de Fields

De acuerdo con el modelo de Fields, la rotación es afectada por cuatro grupos de factores: características del empleado, en la cual se consideran la edad, la educación, la antigüedad, el género y la responsabilidad familiar; naturaleza del trabajo, se considera como elementos a la seguridad, autonomía, estrés y satisfacción laboral; naturaleza de la organización, se toman en cuenta los supervisores, los incentivos y la medición del desempeño; y factores externos como la tasa de desempleo y el mercado externo (Fields, Dingman, Roman y Blum, 2005).

Figura 3. Modelo de rotación de personal de Fields

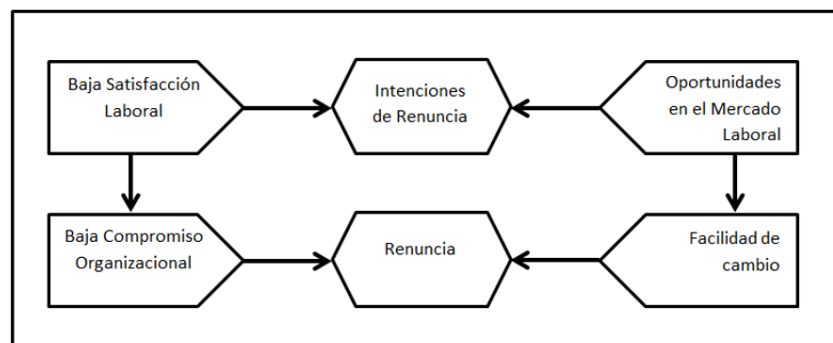


Fuente: Fields D. et al., 2005. *Exploring predictors of alternative job changes.*

- **Modelo de Winterton**

De acuerdo con el modelo de Winterton, señala que la satisfacción laboral, el compromiso laboral, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado laboral y la facilidad de cambio que sienta el individuo para cambiar de empleo incurren en gran medida sobre las intenciones de rotar por parte del trabajador. (Winterton, 2004).

Figura 4. Modelo de rotación de personal de Winterton



Fuente: Winterton J., 2004. *A conceptual model of labour turnover and retention.*

Mencionadas los tipos y causas, estas pueden ser agrupadas de la siguiente forma: Bajas biológicas, son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables; bajas socialmente necesarias, son

vinculadas a los actos éticos y morales dentro y fuera de la organización; bajas por motivos personales, son relacionados netamente con la persona en su integridad; bajas por motivos laborales es de acuerdo a la condiciones de trabajo en la cual está relacionado el trabajador con la empresa; y, bajas por decisión de la empresa, en la cual se da por cuestiones empresariales. (Flores, Abreu y Badii, 2008).

Las posibles consecuencias ante esta situación pueden diferir dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa, cabe resaltar que los contextos empresariales son distintos porque las investigaciones están hechas en países desarrollados y de no habla hispana. Por ejemplo, los entornos de atención de salud están experimentando una grave escasez de personal de enfermería, y la rotación del personal de enfermería profesional está amenazando la prestación de servicios médicos de alta calidad. Una alta tasa de rotación en el campo de enfermería influye en la disminución en la calidad de la atención de enfermería, y causa graves problemas en la consistencia y el profesionalismo del trabajo de enfermería. (Jones, 2005; en Choi y Kim, 2015). En efecto, el abandono real no sólo conduce a un mayor costo, como referirse a la contratación de nuevos empleados, sino que también tiene consecuencias negativas en la calidad de los servicios prestados. Específicamente, en la asistencia sanitaria, este fenómeno puede poner en peligro la salud o la seguridad de los pacientes (Sellgren, Ekvall y Tomson, 2007; en Trivellas et al., 2013).

Por otra parte, los conocimientos son una fuente esencial dentro de la organización, pues el aprendizaje que se construye del día a día y cuando un personal deja la organización puede impactar dado que se lleva los conocimientos de empresa hacia otro lado (Jones, 2004; en Jones, 2005). Por ejemplo, Darr et al. (1995) citados por Yang, Wan y Fu, (2012) revela que en un estudio empírico que, en 36 tiendas de pizza de los Estados Unidos, la rotación generó una producción deficiente y una depreciación del conocimiento.

La rotación también afecta los factores productivos de la organización, las altas tasas de rotación causan fricción organizacional, crean inestabilidad de habilidades y dañan el servicio al cliente, ya que los trabajadores tienen que ser entrenados en el trabajo hasta alcanzar un nivel de desempeño satisfactorio. (Jiang et. al., 2009).

Los clientes, personajes externos e importantes son posiblemente los más afectados en caso de una rotación. Ellos perciben el servicio brindado por los trabajadores y si no se le atiende como usualmente era atendido disminuye la satisfacción del cliente por la empresa. (Fallatah et. al., 2017). Además, desde una perspectiva de cliente en el rubro terapéutico, la alta rotación dificulta el desarrollo de la relación y la confianza con los nuevos terapeutas dado que ellos tienen trato directo, resultando en la insatisfacción con la prestación de servicios. En suma, la rotación del terapeuta podría disminuir la eficacia y la productividad de los empleados y los empleadores. (Kim, 2016).

Y una de las consecuencias que más impacta en la organización es sin duda la economía, ya que la rotación representa un costo en la organización. Sin embargo, no hay muchos estudios que abarcan enteramente el impacto de la rotación en los costos de la empresa. El

problema no es el desconocimiento de la existencia de ese costo, sino su cuantificación. Si bien se examinan periódicamente las razones de ciertos comportamientos de los empleados, incluida la rotación como una de las variables, se presta poca atención al cálculo de los costos de rotación (Cotton & Turtle, 1986; Horn, Caranikas-Walker, Prussia, & Griefeth, 1992, Lee & Mowday, 1987, Mobley, 1982, Schwab, 1991; en Mitrovska y Eftimov, 2016). Hay una investigación que demuestra que el costo típico de la rotación por empleado es casi igual que el sueldo anual del empleado. Sin embargo, estos cálculos pueden llegar fácilmente hasta el 150% de las ganancias anuales, e incluso hasta 200% o 250% cuando se trata de puestos directivos o puestos que requieren cualificaciones específicas. (Bliss, WG, 2004; en Mitrovska y Eftimov, 2016).

Asimismo, las organizaciones sanitarias gastan mucho dinero para reubicar a las enfermeras y pierden capital intelectual cuando abandonan, lo que muestra como consecuencia las pérdidas potenciales de productividad asociadas con esta rotación (Jones, Gates, 2007; en (de Oliveira, Galán, de Carvalho, 2013). También estudio realizado en los Estados Unidos estimó el costo de contratación de nuevas enfermeras, a la institución, en US \$ 856 millones al año, oscilando entre US \$ 1,4 y US \$ 2,1 mil millones para la sociedad. Sin embargo, estimación puede ser baja, ya que incluyen sólo los costos asociados con la contratación de nuevas enfermeras (Brewer, Kovner, Greene, Tukov-Shuser y Djukic, 2008, en Ruiz et. al., 2016).

O'Brien-Pallas et al., (2006) citado por Roche et. al. (2014) clasifica los costos en dos: costes directos y costos indirectos. El primero lo define como aquellos que se refieren a la contratación, al reemplazo temporal ya la contratación de un nuevo empleado, mientras que los costes indirectos se refieren al tiempo dedicado a administrar la rotación proceso de terminación y separación, así como los costos asociados con la orientación y capacitación y la productividad de los nuevos empleados.

También los costos influidos por la rotación del personal se agrupan en tres grupos (Chiavenato, 2007):

- Costos primarios: reclutamiento y selección; registro y documentación; integración, separación.
- Costos secundarios: repercusión en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario, costo operativo extraordinario.
- Costos terciarios: costo de inversión extraordinario, pérdidas en los negocios.

Corroborando lo anteriormente mencionado, existen estudios que afirman las implicancias que engloban la rotación del personal en las organizaciones. (Cifuentes, 2017) En la investigación chilena titulada "Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas" tiene como objetivo indagar las causas y entregar propuestas y/o alternativas de intervención frente a la problemática presente. Realizó una revisión bibliográfica relacionada con aquellos componentes teóricos como metodología. Con una investigación cualitativo, focalizándose en entrevistas

semiestructurada, análisis de encuestas de salida y observación directa. Concluyó con las siguientes: las empresas del rubro que tienen altos índices de rotación por parte de sus colaboradores generan grandes sobrecostos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en muchas ocasiones, gastos legales. Por tal motivo, las organizaciones buscan con premura diferentes opciones para la retención de personal, que ayuden la productividad y resultados de esta, y una optimización en el desempeño de sus empleados y su realización profesional.

(Flores, 2016) En la investigación peruana con el título “Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015” tiene como objetivo señalar que la alta rotación de los empleados favorece a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015, para ello se ha utilizado el método Correlacional, diseño ex post facto, longitudinal anual. La principal conclusión fue que existe una relación inversa entre el nivel de rotación de los empleados y la utilidad con un coeficiente de 95.50%, es decir, que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad se reduce, con lo cual en la investigación se aceptó la hipótesis planteada.

(Salazar, 2016) En la tesis “Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas *retail* de prendas de vestir: caso tiendas Piero”, la investigación se basa en un tipo de estudio descriptivo que tiene como objetivo identificar y definir los factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa. Concluye que existe un conjunto de factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa Piero. Estos factores se pueden agrupar en tres categorías: a) Factores internos de la empresa, incluyen factores que dependen de la decisión que adopta la administración general de la empresa (la selección de personal, las condiciones laborales, las remuneraciones, la falta de reconocimiento laboral, la falta de oportunidades de crecimiento profesional, y la capacitación que se ofrece al personal) y las que adopta la administración interna de las tiendas (el clima laboral inadecuado y las dificultades en las ventas; el rol del líder y supervisor de tienda, así como la ubicación de la tienda no tienen relevancia como factores de rotación); b) factores personales, se pueden mencionar los problemas de salud e índole familiar (asistencia a padres o hijos por enfermedad, o viaje intempestivo para ver a familiares), así como de estudios y c) Factores del mercado de trabajo, que inciden en la rotación del personal de ventas, tienen relación con las mejores oportunidades de empleo que ofrece el mercado y los mayores beneficios económicos o laborales que ofrecen las empresas.

(Miller, 2016) En la investigación trujillana “Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016” tiene como objetivo establecer el impacto de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa mencionada. Se

utilizó el diseño de contrastación explicativo y como instrumento de recojo de datos y la encuesta. Entre los resultados más relevantes del estudio se consideró que el índice de la rotación de personal tiene un promedio de 8.17% en el período de la investigación. Se concluyó que la rotación de personal influye de manera negativa en la productividad del área de créditos grupales de la empresa en la cual de un 109.08% de productividad en enero pasa a 76.37% en septiembre.

De tal manera, este estudio se abordará en una clínica de la ciudad de Trujillo, ya que presenta las mismas situaciones problemáticas mencionadas que son del caso a analizar y, además, de tener las facilidades de contar con la información que sea pertinente.

En esta empresa de salud presenta muchas quejas semanalmente, debido al mal trato o la mala atención que reciben. Cada semana se presentan 45 quejas o reclamos aproximadamente, sólo el 5% se elevan a la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), ente que regula los servicios de salud en el Perú y/o ante la Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que vela por el bienestar de los consumidores, tras el consenso con los pacientes o familiares, de acuerdo con los datos brindados por el área de reclamos. Además, el 50% de los pacientes alegan que han sido atendidos por diferentes trabajadores con las que fueron atendidos anteriormente. En consecuencia, conlleva a que los clientes mencionen que no regresarán.

Dada la amplitud del tema, la presente investigación se va a centrar específicamente en las áreas asistenciales, ya que son las áreas más susceptibles en una institución de salud, debido a que son de primera atención con los clientes (pacientes). La presente se basa a causa de la poca investigación sobre los costos económicos que son propensos a partir de la salida de un colaborador sin ser detectada y/o mencionadas tanto de las empresas como en las investigaciones, además del desconocimiento de la desfragmentación de los costos y, también, porque no existe alguna investigación en alguna organización del rubro de servicios de salud en el Perú de acuerdo con la búsqueda que se realizó vía internet sobre lo referido. También por la inacción por parte de las organizaciones ante estas situaciones. Cabe mencionar que los únicos costos que tienen en consideración la jefatura de RR.HH. de la institución a investigar son los beneficios sociales o liquidaciones que se les paga a los colaboradores cuando se desvinculan de la empresa. En la cual se determinará los ratios de la rotación del personal y los costos que incurren, esos datos se recogerán del área responsable.

Esta institución de salud presenta altos costos en lo que respecta a los beneficios sociales teniendo ninguna estabilidad durante el año 2017, dado que en el mes de que en los meses de marzo y abril son los que mayor desvinculaciones con 06 cada uno, luego bajó a 01 en el mes de julio y después subió a 04 en el mes que termina el año. Sin embargo, estos costos que se muestran son los costos visibles que proceden por parte de las liquidaciones, mas

no de los demás factores que incurren sobre el problema de acuerdo con la literatura, es decir, se desconoce el impacto total de las variables.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es la relación que tiene la rotación del personal de las áreas asistenciales con los costos económicos de Recursos Humanos de la clínica en el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- P1: ¿Cuál es el índice de rotación de personal de las áreas asistenciales en la clínica?
- P2: ¿Cuál es el motivo más común que propicie la rotación en las áreas asistenciales en la clínica?
- P3: ¿Cuál es el monto total que genera al incurrir en la rotación del personal de las áreas asistenciales en la clínica según el área competente?
- P4: ¿Cuáles son los costos totales generados por la rotación del personal de las áreas asistenciales que no considera la clínica?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Medir la relación que tiene la rotación del personal de las áreas asistenciales con los costos de RR.HH. de la clínica en el año 2017

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer el índice de rotación de personal de las áreas asistenciales en la clínica
- Determinar el principal motivo que propicie la rotación del personal de las áreas asistenciales en la clínica
- Establecer los costos económicos que incurre en la rotación del personal de las áreas asistenciales en la clínica según el área de RR.HH.
- Determinar los costos económicos totales que origina la clínica al variar el índice de la rotación del personal de las áreas asistenciales

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- La relación entre la rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos económicos totales de la RR.HH. del área de la clínica es directa y positiva

1.4.2. Hipótesis específicas

- H1: Los índices de rotación de personal son elevados en cada mes
- H2: El motivo laboral es el motivo principal que genera la rotación del personal en las áreas asistenciales
- H3: Los costos económicos determinados por RR.HH. que infieren al momento de rotar el personal de las áreas asistenciales son insuficientes para determinar el costo económico total
- H4: Los costos económicos totales son mayores a los costos que provee RR.HH.

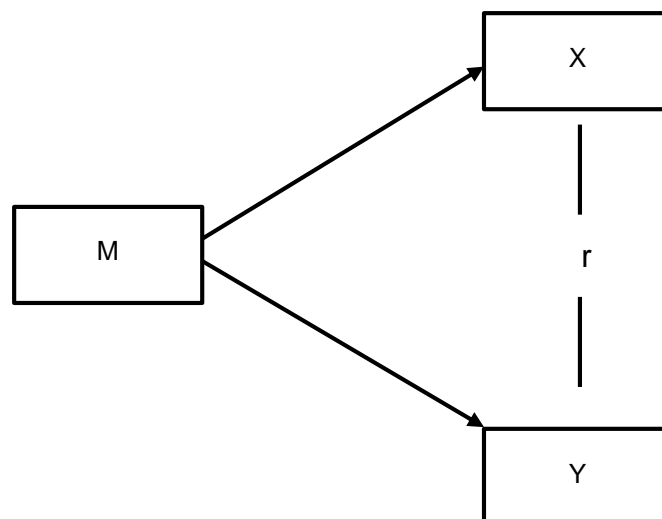
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El diseño de investigación del presente trabajo de investigación es No experimental/transversal. Debido a que sólo se recopilará información sin hacer ninguna modificación de los datos de la entidad donde se está haciendo este estudio de investigación, porque sólo se tomarán informaciones que pertenezcan a un intervalo de tiempo, desde enero hasta diciembre del año 2017. Además, esta investigación es Correlacional/Causal dado que se buscará la relación que existen entre las variables de este trabajo: la variable “x”, rotación del personal de las áreas asistenciales y la variable “y”, costos económicos de RR.HH. con el fin de conocer si existe alguna relación entre las dos variables en estudio: la rotación de personal de las áreas asistenciales y los costos económicos de RR.HH. en la clínica en el año 2017.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

El presente trabajo de tipo cuantitativo. La población es el índice de rotación de personal de las áreas asistenciales. Las muestras en esta investigación serán los indicadores de rotación del personal en el período de tiempo de estudio (2017). El cuestionario y la guía de análisis documentarios servirán para hacer un diagnóstico y determinar la relación que existen entre las dos variables de estudio como nuestros instrumentos. Los datos que se toman en cuenta están comprendidos desde el primer mes hasta el último mes del año 2017.



Donde:

M: muestra

X: rotación del personal de las áreas asistenciales

Y: costos de RR. HH.

r: relación

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

- o La Entrevista

La entrevista se realizará a los jefes de cada área asistenciales involucradas de la clínica con el fin de corroborar los datos obtenidos de los estados financieros del área de RR.HH. de la clínica y, además, preguntándoles sobre los costos que existen cuando se retira un personal de su área. Dado que ellos son responsables y encargadas de dirigir y controlar trabajadores con el fin de que realicen correctamente sus labores. Por ello, percibirán si las actividades y la productividad del área tras el retiro y el cambio de personas a su cargo han tenido algún efecto.

- o Análisis documental

El análisis documental será en base sobre los estados financieros o documentos contables del área de RR.HH., dado que en esos documentos se encontrarán las cantidades monetarias sobre los costos que influyó la rotación de un personal. Además, se podrían encontrar los posibles costos adicionales que abordan en la rotación de personal como las horas extras debido a la pérdida de productividad, así como el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal que ha cesado y otros. Para este tipo de análisis será mediante el método descriptivo – analítico, es decir analizamos las variables para luego llegar a conclusiones generales. Para el análisis de datos se utilizará cuadros y gráficos, para el procesamiento de la información se utilizará el programa Microsoft Office Excel.

- o Cuestionario de salida (personal cesado)

Se aplicará un cuestionario vía telefónica al personal de las áreas asistenciales que se hayan desvinculado de la institución con el fin de comprender el motivo que propició su salida. Estará comprendido en cuatro bloques: bajas por motivos personales, bajas por motivos laborales, bajas por decisión empresarial y bajas socialmente necesarias. De las cuales los dos primeros bloques se le preguntará al personal cesado y las restantes a los

encargados de RR.HH. y/o personal encargado pertenecientes al área que pertenecía el cesado.

2.4. Procedimiento

En la presente investigación radica en analizar la relación entre la rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos económicos de RR.HH. de la clínica, a continuación, se mencionan el procedimiento que se realizó:

- Para determinar la rotación de los trabajadores se utilizó la siguiente fórmula de acuerdo con la literatura:

$$Tasa\ de\ Rotación = \frac{N^{\circ}\ trabajadores\ que\ rotaron}{N^{\circ}\ de\ puestos\ disponibles}$$

- Para establecer el motivo principal de salida del personal de las áreas asistenciales se procesó las respuestas del cuestionario que respondieron vía telefónica en el programa de Microsoft Excel.
- Para determinar los costos que generan la rotación del personal se tuvo que definir los elementos que incurren según la literatura. Los costos fueron clasificados de la siguiente manera:
 - ✓ Costos primarios: reclutamiento y selección; registro y documentación; integración, separación.
 - ✓ Costos secundarios: repercusión en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario, costo operativo extraordinario.
 - ✓ Costos terciarios: costo de inversión extraordinario, pérdidas en los negocios.

Estos costos se calcularán en base a los datos que se encuentren dentro del área y los datos que se encuentren se tomarán en base a estimaciones de acuerdo con los procedimientos que engloba cada punto de los costos.

La suma de todos los costos será el resultado de los costos totales que incurre la empresa en la rotación del personal de las áreas asistenciales.

- Una vez calculado el índice de rotación del personal con los costos totales por la rotación del personal, procesamos los datos en el programa de Microsoft Excel con la fórmula de coeficiente de correlación de Karl Pearson para el debido proceso. Emplearemos esta prueba estadística para analizar la relación entre la rotación del personal y los costos de RR.HH. durante los meses de enero a diciembre del año 2017. Para interpretar el coeficiente de correlación de Pearson, utilizamos la siguiente escala:

Tabla 1. Interpretaciones del coeficiente de correlación Pearson

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

CAPÍTULO III. RESULTADOS

1. Determinación del Índice de Rotación de Personal

El número de personal de las áreas asistenciales (enfermería, radiología, rehabilitación física y salud ocupacional) desvinculadas entre los meses enero a diciembre del año 2017 de la clínica se ha comportado de manera inestablemente. Tuvo movimientos de personal en los meses de febrero, marzo, abril, mayo, julio, septiembre, octubre y noviembre. Como también puede observarse, hubo cuatro meses que no tuvieron desvinculaciones como en el mes de enero, junio, agosto y diciembre.

Tabla 2. Número de desvinculaciones en las áreas asistenciales durante el año 2017

MES	NÚMERO DE BAJAS
ENERO	0
FEBRERO	4
MARZO	6
ABRIL	6
MAYO	2
JUNIO	0
JULIO	1
AGOSTO	0
SEPTIEMBRE	3
OCTUBRE	2
NOVIEMBRE	4
DICIEMBRE	0
TOTAL	28

Fuente: Liquidaciones-RR.HH. 2017

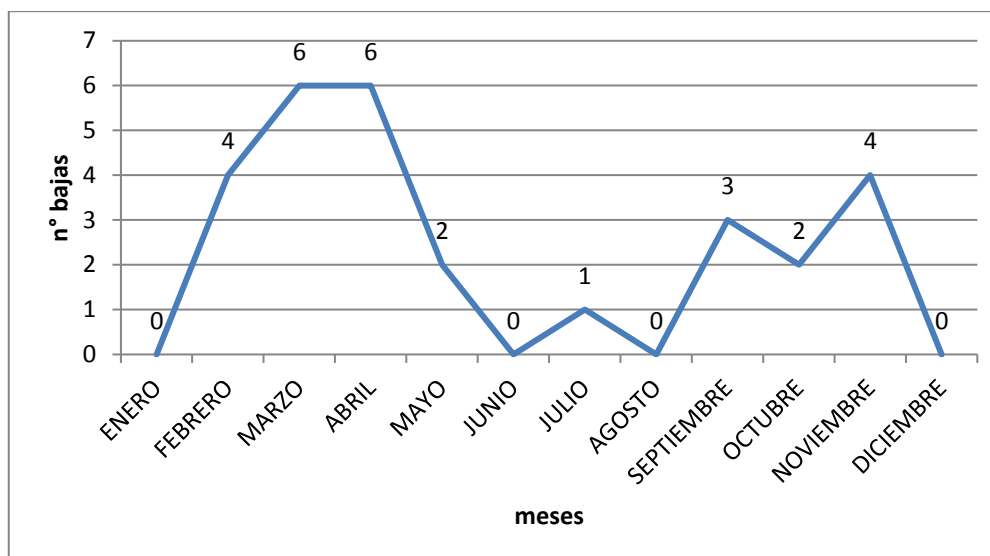


Figura 1. Evolución de las desvinculaciones en las áreas asistenciales durante el año 2017

El número de colaboradores de las áreas asistenciales en planilla de la clínica ha ido en aumento mes a mes, esto se debe a que cada mes se desvincula personal, contratan a nuevo personal y se crean nuevos puestos de trabajo. La tendencia del número de colaboradores durante todo el año es positiva, pero los meses de abril y junio colaboraron en la disminución de ello. Diciembre fue el mes con más personal contó durante el ejercicio de 2017 con 87, mientras que el primer mes del año fue el que menos colaboradores tuvo, con 72. A continuación, se presenta el movimiento de personal:

Tabla 3. Número de colaboradores de las áreas asistenciales de la clínica de la ciudad de Trujillo en el año 2017

MES	NÚMERO DE COLABORADORES
ENERO	72
FEBRERO	74
MARZO	77
ABRIL	75
MAYO	78
JUNIO	76
JULIO	79
AGOSTO	79
SEPTIEMBRE	82
OCTUBRE	86
NOVIEMBRE	87
DICIEMBRE	87

Fuente: Base de datos – RR.HH.

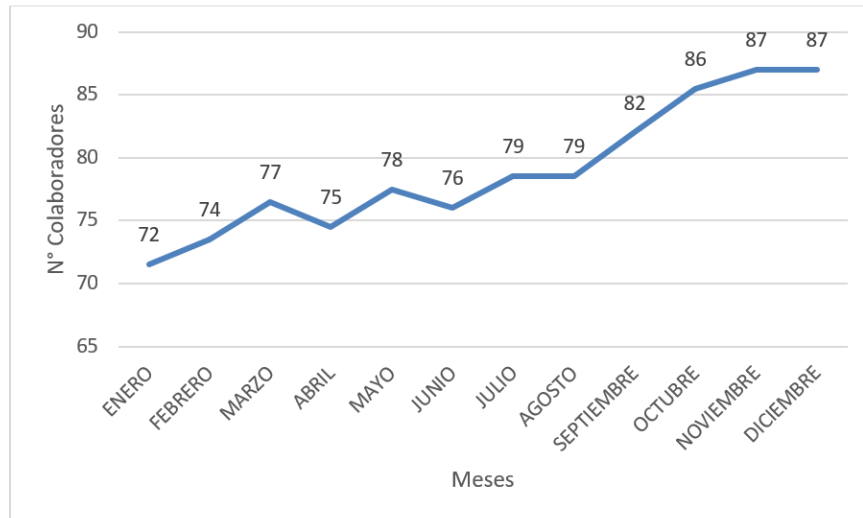


Figura 2. Evolución de número de colaboradores de la clínica durante el año 2017

En la siguiente tabla podemos observar el resultado de la aplicación de la fórmula de rotación de personal en cada mes del año 2017, en la cual el mes de abril obtuvo el mayor grado de rotación de personal con un 8.00% y este superaría la meta mensual de 3.38% establecida por la Gerencia de Recursos Humanos del Complejo Clínico. Además, los meses de febrero, marzo, septiembre y noviembre también superaron dicha meta mensual con un 5.41%, 7.79%, 3.66% y 4.60% respectivamente. Sin embargo, la clínica cumplió en estar por debajo del índice anual acumulado de 40.60% debido a que sumó un 35.61% al finalizar el año 2017.

Tabla 4. Índice de rotación del personal de la clínica en el año 2017 por meses

MESES	NÚMERO DE BAJAS	NÚMERO DE COLABORADORES	%ROTACION
ENERO	0	72	0.00%
FEBRERO	4	74	5.41%
MARZO	6	77	7.79%
ABRIL	6	75	8.00%
MAYO	2	78	2.56%
JUNIO	0	76	0.00%
JULIO	1	79	1.27%
AGOSTO	0	79	0.00%
SEPTIEMBRE	3	82	3.66%
OCTUBRE	2	86	2.33%
NOVIEMBRE	4	87	4.60%
DICIEMBRE	0	87	0.00%
TOTAL	28		35.61%

Fuente: Base de datos-RR.HH. 2017

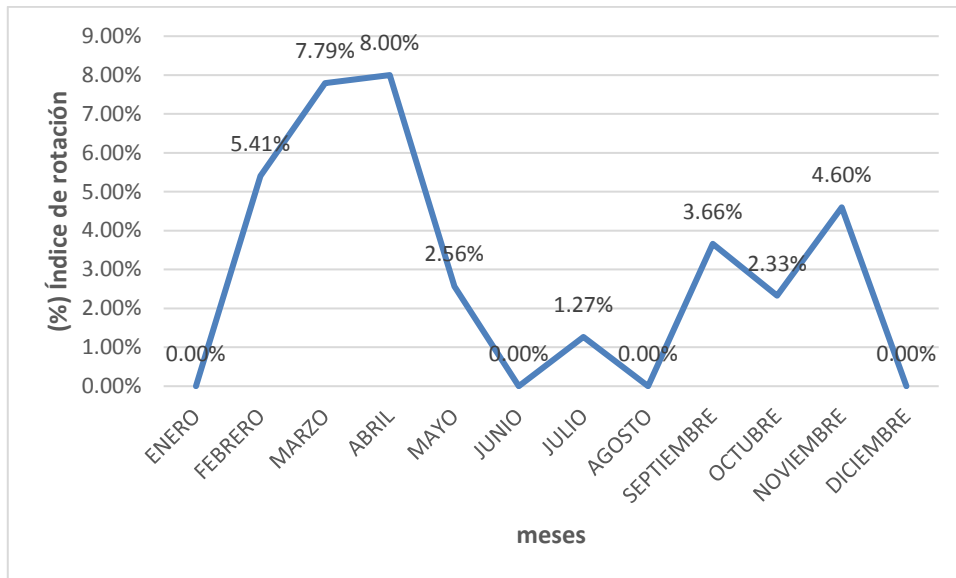


Figura 3. Evolución del índice de rotación del personal en la clínica durante el año 2017

2. Determinación del motivo principal de cese

Para determinar el motivo principal de cese del personal de las áreas asistenciales se aplicó el cuestionario por motivo de cese al personal (Anexo 2) que cesó a través de llamadas telefónicas. Los motivos que tengan la mayor cantidad de Sí como respuesta, será relacionada como motivo de salida. Los resultados del cuestionario fueron los siguientes:

1. ¿Estabas estudiando y eso complicaba la relación con la organización?
25 personas de los cesados respondieron que no, representó un 89.29% del total de cesados. Mientras que 3 cesados respondieron que sí, representó un 10.71% del total.

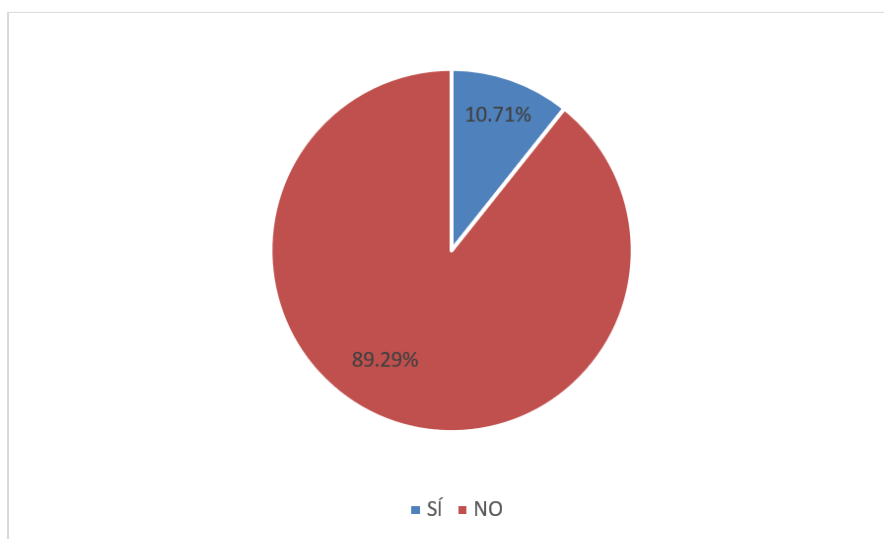


Figura 4. Distribución de la respuesta de la pregunta n°1 del cuestionario en porcentaje

2. ¿Tu situación familiar te mantenía preocupado en el trabajo?

15 de los 28 cesados respondieron que sí, representó un 53.57%; mientras que los que dijeron no fueron 13, representó un 46.43%

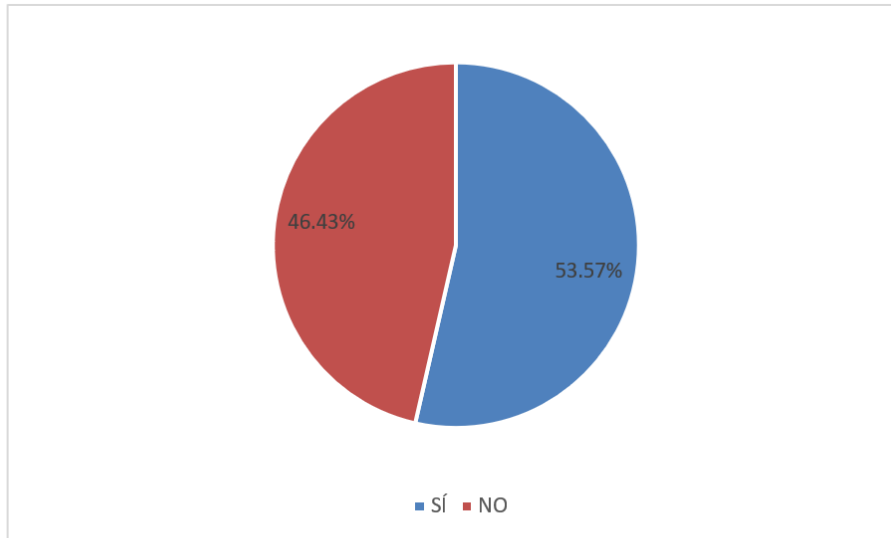


Figura 5. Distribución de la respuesta de la pregunta n°2 del cuestionario en porcentaje

3. ¿Te disgustaba la distancia de tu lugar de trabajo con tu hogar?

A 5 cesados le disgustaba (17.86%), mientras que 23 no tenían problema con la distancia del trabajo con el hogar (82.14%).

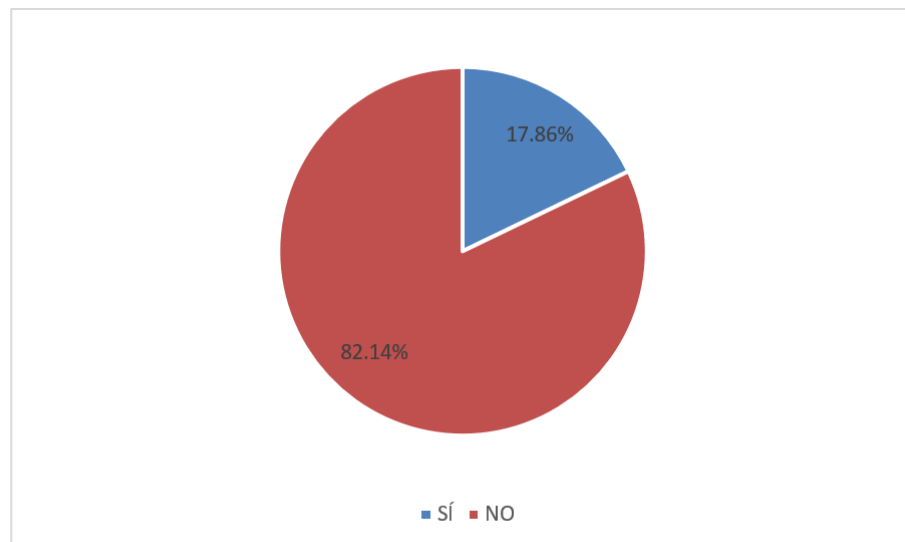


Figura 6. Distribución de la respuesta de la pregunta n°3 del cuestionario en porcentaje

4. ¿Los valores y ética de la empresa infringieron con los de tu religión?

Casi todos mencionaron que la empresa no infringió con su religión con un 96.43% (27 cesados) y sólo el 3.57% mencionaron que sí (1 cesado).

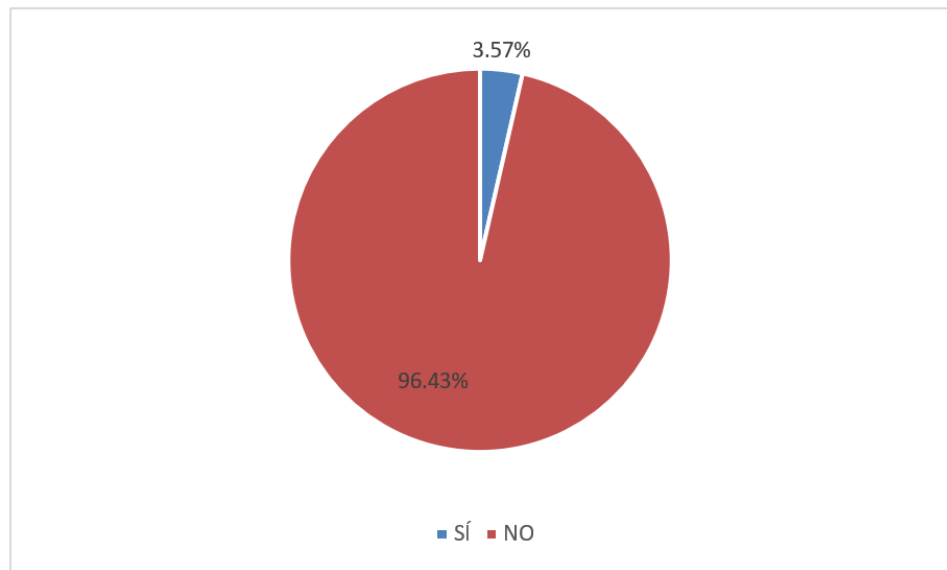


Figura 7. Distribución de la respuesta de la pregunta n°4 del cuestionario en porcentaje

5. ¿Estabas disconforme con el salario que percibías junto con los beneficios?

Un total de 23 de los extrabajadores mencionaron que estaban disconformes con el salario y los beneficios percibidos (82.14%) y los 5 restantes mencionaron que no estaban disconformes (17.86%).

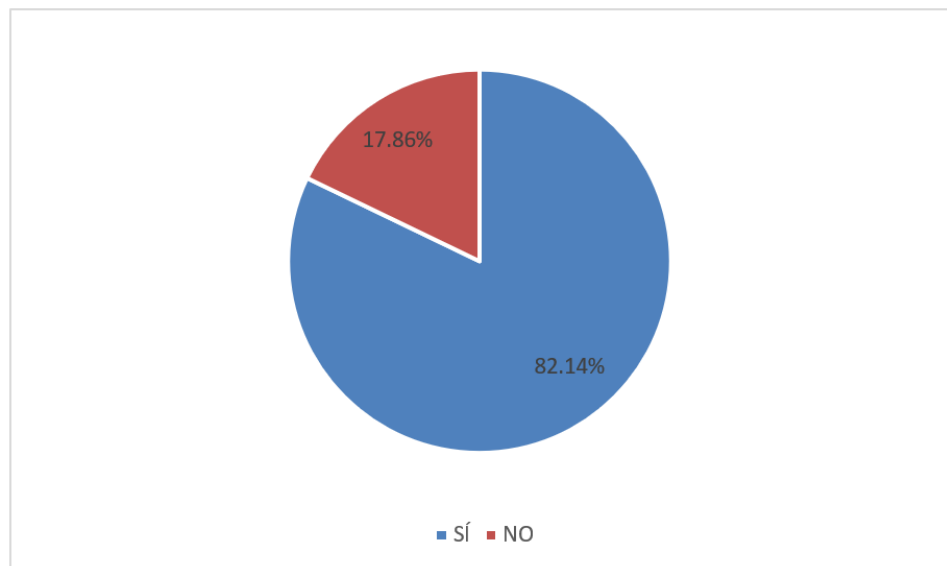


Figura 8. Distribución de la respuesta de la pregunta n°5 del cuestionario en porcentaje

6. ¿Era inseguro el lugar de tus labores y/o materiales de trabajo?

17 cesados respondieron que no era inseguro (60.71%), mientras que 11 respondieron que sí lo era (39.29%).

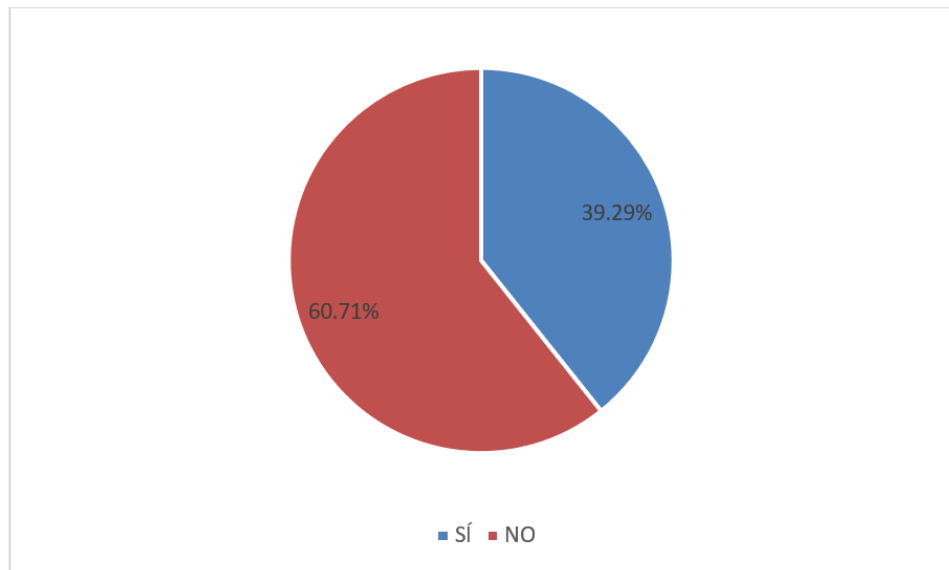


Figura 9. Distribución de la respuesta de la pregunta n°6 del cuestionario en porcentaje

7. ¿Te llevabas mal con tus compañeros de trabajo?

El 85% de los cesados comentaron que se llevaban mal con sus compañeros de trabajo (24) y el 14.29% mencionaron que no (4).

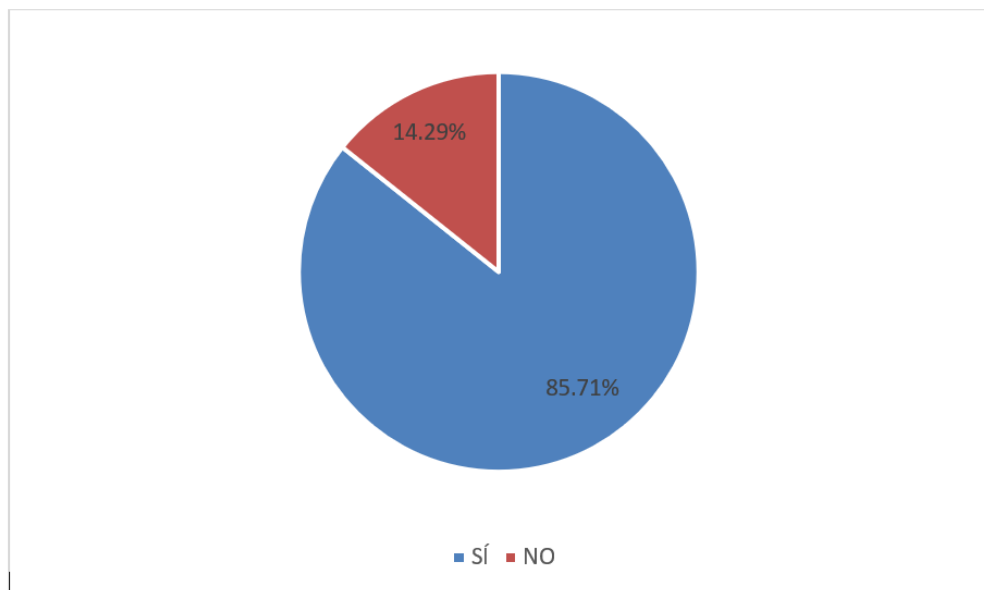


Figura 10. Distribución de la respuesta de la pregunta n°7 del cuestionario en porcentaje

8. ¿La mala gestión de la empresa para la identificación tuya con la organización sumó con tu salida?

10 del total de cesados respondieron que sí (35.71%), mientras que 18 respondieron que no (64.29%).

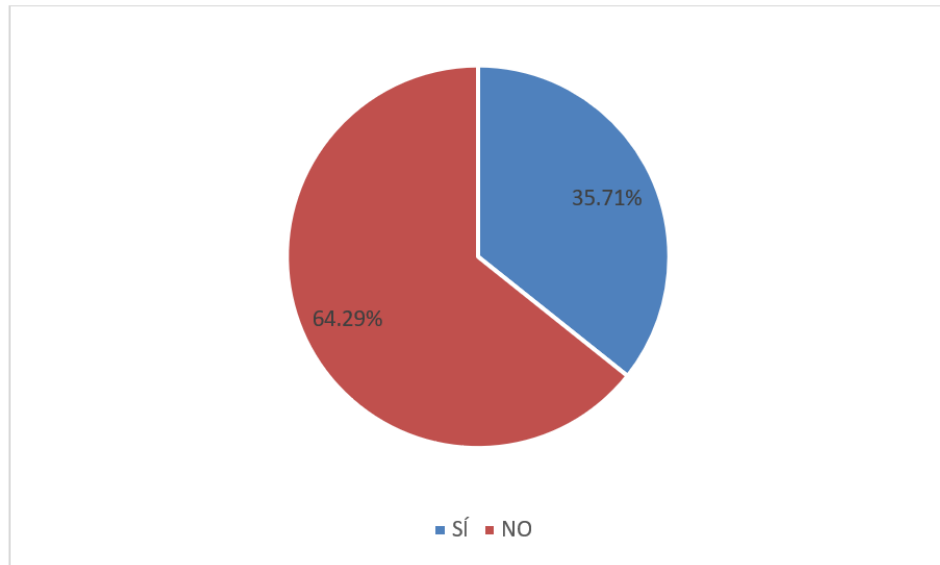


Figura 11. Distribución de la respuesta de la pregunta n°8 del cuestionario en porcentaje

9. ¿El horario de trabajo y/o carga laboral te molestaba?

La mayoría respondió que sí le molestaba los horarios de trabajo y/o la carga laboral con un 78.57% (24), mientras que 21.43% de los cesados respondieron que no (6).

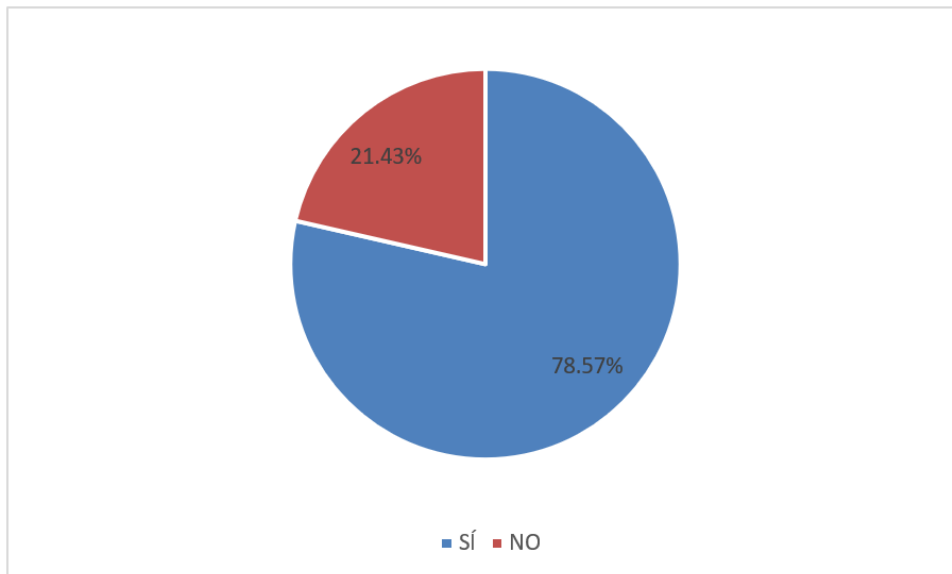


Figura 12. Distribución de la respuesta de la pregunta n°9 del cuestionario en porcentaje

10. ¿Uno de los motivos de cese fue que la organización no te daba la oportunidad de crecer ni capacitarte?

23 cesados respondieron que sí (82.14%), mientras que 3 respondieron que no (17.86%).

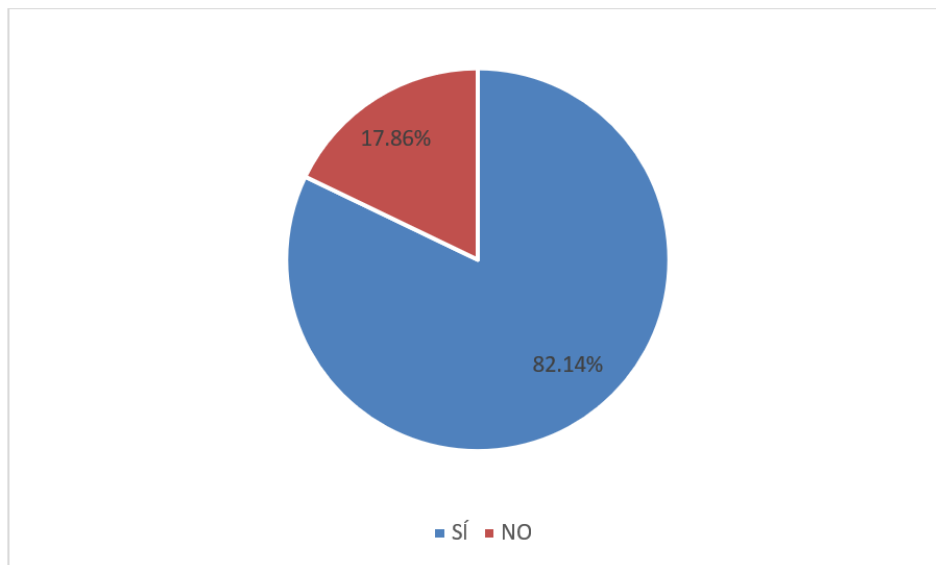


Figura 13. Distribución de la respuesta de la pregunta n°10 del cuestionario en porcentaje

11. ¿Al personal lo sacaron por motivos económicos de la empresa?

Los encargados respondieron que todos los cesados no fueron sacados por temas económicos de la empresa (100%).

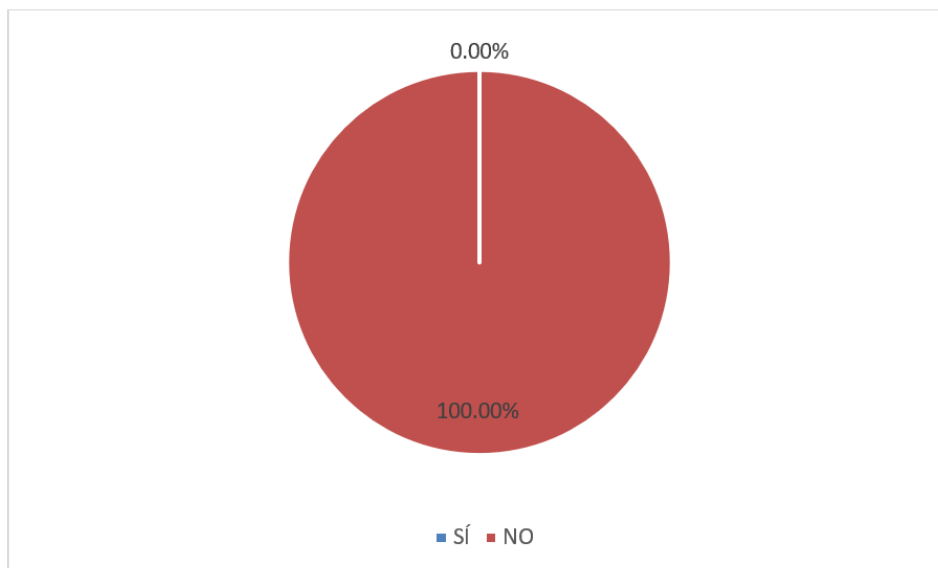


Figura 14. Distribución de la respuesta de la pregunta n°11 del cuestionario en porcentaje

12. ¿El desempeño del trabajador fue ineficiente por la organización?

5 de los 28 cesados tuvieron una ineficiencia laboral (17.86%), mientras que 23, no (82.14%).

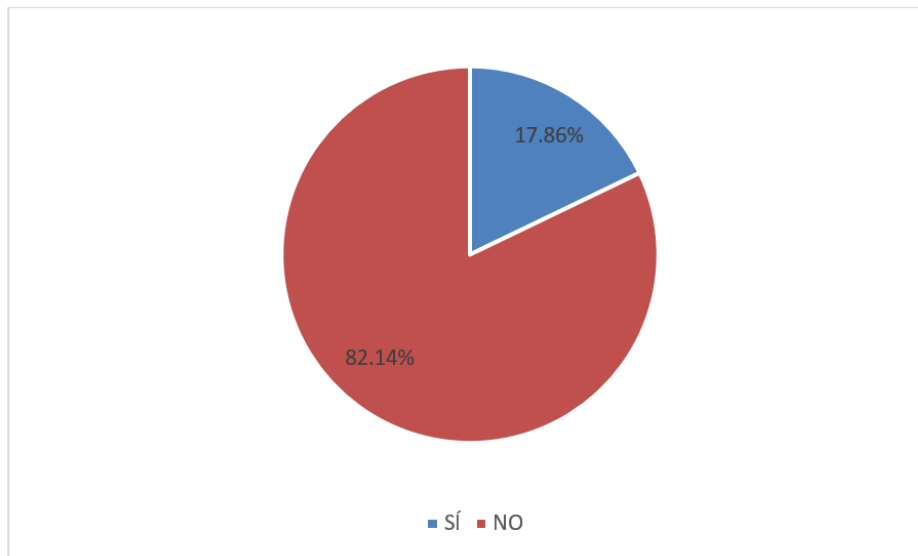


Figura 15. Distribución de la respuesta de la pregunta n°12 del cuestionario en porcentaje

13. ¿El trabajador cometía muchas faltas que van en contra del Reglamento Interno?
 Los encargados mencionaron que 3 de los cesados cometían muchas faltas (10.71%);
 en cambio los 25 restantes, no (89.29%).

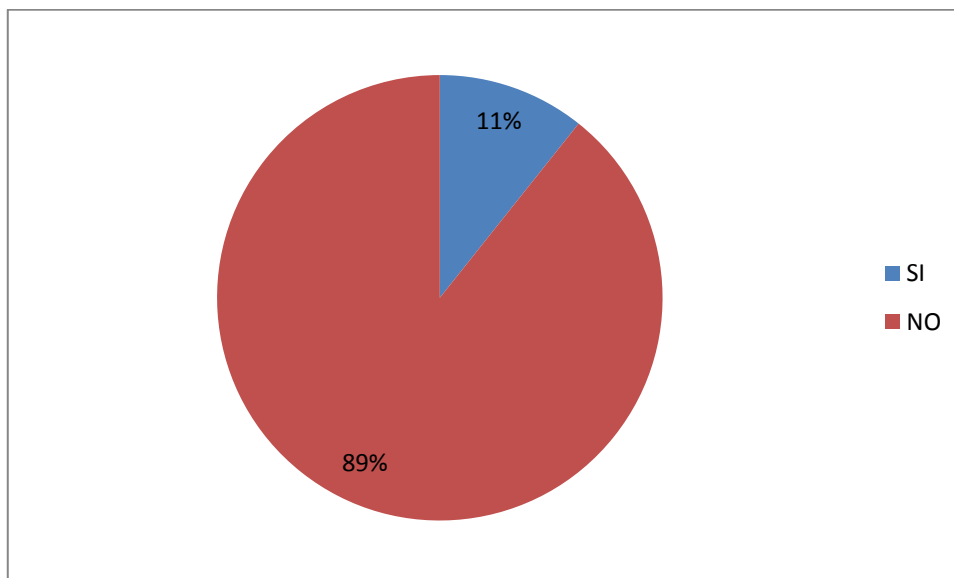


Figura 16. Distribución de la respuesta de la pregunta n°13 del cuestionario en porcentaje

14. ¿El trabajador cometió actos antiéticos que desencadenó a su despido?
 Solamente 1 trabajador cometió actos antiéticos (3.57%), mientras que los 27
 restantes, no (96.43%).

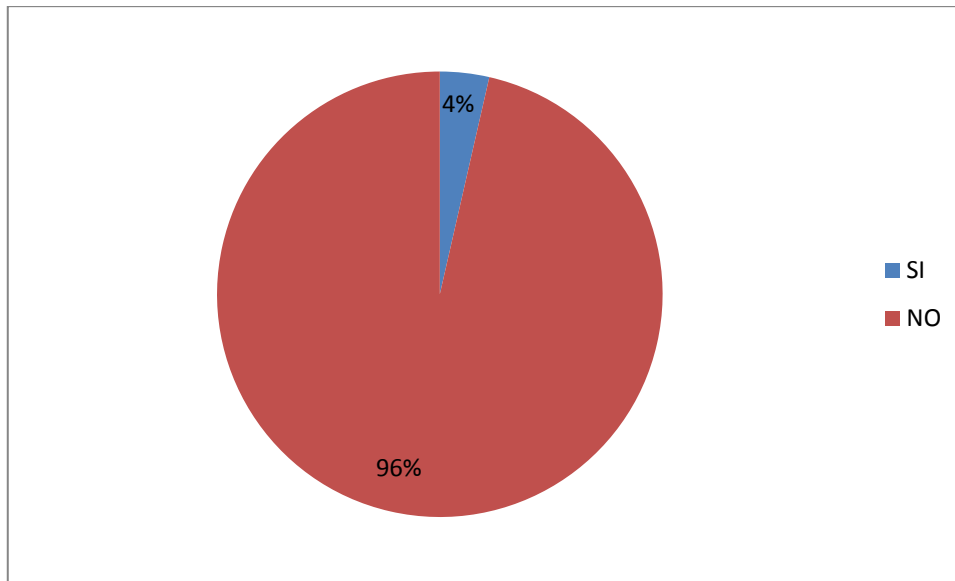


Figura 17. Distribución de la respuesta de la pregunta n°14 del cuestionario en porcentaje

De acuerdo con las respuestas, uno de los motivos que aparentemente desencadena la rotación del personal es que no tienen buena relación con sus compañeros de laborales. Un 85.71% de las 28 cesados encuestados respondió que sí.

Tabla 5. Respuestas del cuestionario de salida en porcentajes de la clínica en el año 2017

PERSONA	MOTIVOS	PREGUNTAS	SÍ	NO
CESADO	BAJAS POR MOTIVOS PERSONALES	1. ¿Estabas estudiando y eso complicaba la relación con la organización?	10.71%	89.29%
		2. ¿Tu situación familiar te mantenía preocupado en el trabajo?	53.57%	46.43%
		3. ¿Te disgustaba la distancia de tu lugar de trabajo con tu hogar?	17.86%	82.14%
		4. ¿Los valores y ética de la empresa infringieron con los de tu religión?	3.57%	96.43%
	BAJAS POR MOTIVOS LABORALES	5. ¿Estabas disconforme con el salario que percibías junto con los beneficios?	82.14%	17.86%
		6. ¿Era inseguro el lugar de tus labores y/o materiales de trabajo?	39.29%	60.71%
		7. ¿Te llevabas mal con tus compañeros de trabajo?	85.71%	14.29%
		8. ¿La mala gestión de la empresa para la identificación tuya con la organización sumó con tu salida?	35.71%	64.29%
		9. ¿El horario de trabajo y/o carga laboral te molestaba?	78.57%	21.43%
		10. ¿Uno de los motivos de cese fue que la organización no te daba la oportunidad de crecer ni capacitarte?	82.14%	17.86%
ENCARGADO DE RR.HH.	BAJAS POR DECISIÓN EMPRESARIAL	11. ¿Al personal lo sacaron por motivos económicos?	0.00%	100.00%
		12. ¿El desempeño del trabajador fue ineficiente por la organización?	17.86%	82.14%
		13. ¿El trabajador cometía muchas faltas que van en contra del Reglamento Interno?	10.71%	89.29%
	BAJA SOCIALMENTE NECESARIAS	14. ¿El trabajador cometió un acto antiético que desencadenó a su despido?	3.57%	96.43%

Fuente: Aplicación de encuesta

Ahora para determinar cuál de los cuatro bloques es la causa general, se suma las cantidades totales de las respuestas en bloque y luego dividirlo por la cantidad de preguntas para sacar el promedio y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. Motivo general que provoca la rotación del personal en las áreas asistenciales de la clínica en el año 2017

MOTIVO GENERAL	SI	NO
BAJAS POR MOTIVOS PERSONALES	21.43%	78.57%
BAJAS POR MOTIVOS LABORALES	67.26%	32.74%
BAJAS POR MOTIVOS EMPRESARIALES	9.52%	90.48%
BAJAS SOCIALMENTE NECESARIAS	3.57%	96.43%

Fuente: Aplicación de encuesta

De acuerdo con la tabla 6, el motivo general que genera la rotación del personal de las áreas asistenciales de la institución es por motivos laborales con un 67.26%. El siguiente motivo por bloque y menor que la anterior, es baja por motivos personales con 21.43%. Las bajas por motivos laborales es 200% superior al que le sigue.

3. Cálculo de los costos

De acuerdo con la literatura, los costos se dividen tres grandes grupos: costos primarios, costos secundarios y costos terciarios. De tal manera los costos se hallarán de la misma forma.

3.1. Costos primarios: reclutamiento y selección; registro y documentación; integración, separación.

- Reclutamiento y selección

En el proceso de selección se determinó de acuerdo con cada parte del proceso. En la actividad de Convocatoria/Publicación se tomó en cuenta los costos de la psicóloga debido a que es la persona que se ocupa de estas actividades y fue calculado en base a su sueldo y a esto se le suma el costo de publicación de la convocatoria en la plataforma Bummeran, todo esto suma 224.75 soles.

Tabla 7. Cálculo del costo de la convocatoria/publicación (Reclutamiento y selección)

CONVOCATORIA / PUBLICACIÓN			
ELEMENTOS	TIEMPO (min)	SUELDO	COSTO
- Psicóloga	30	S/ 1,800.00	S/ 3.75
- Costo por publicación en plataforma BUMMERAN			S/ 221.00
Total			S/ 224.75

Fuente: Base de datos – RR.HH.

En la preselección se calculó de acuerdo con el tiempo dedicado a cada actividad en base al sueldo del personal a cargo. La psicóloga es la encargada de realizar estas actividades como realizar el proceso de filtro con el fin de tener sólo 5 candidatos preseleccionados y finalmente llamarlos. El costo de las llamadas fue multiplicado por la cantidad de los preseleccionados debido al tiempo tomado. La preselección tiene un costo de 36.25 soles.

Tabla 8. Cálculo del costo de la preselección (Reclutamiento y Selección)

PRE-SELECCIÓN				
ELEMENTOS	TIEMPO (min)	SUELDO DEL PERSONAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
- Proceso de Filtro en Plataforma BUMMERAN	120	S/ 1,800.00	S/ 15.00	S/ 15.00
- Proceso de Filtro en CV's Físicos	120	S/ 1,800.00	S/ 15.00	S/ 15.00
- Llamada a los candidatos preseleccionados	10	S/ 1,800.00	S/ 1.25	S/ 6.25
			S/ 31.25	S/ 36.25

Fuente: Base de datos - RRHH

En la evaluación y selección del personal están involucrados tres personales de la clínica: la psicóloga, el jefe de RR.HH. y el jefe del área solicitante. El costo es hallado del mismo modo que en las anteriores actividades, en base al sueldo del personal involucrado en la actividad por el tiempo dedicado, el resultado se multiplica por los cinco preseleccionados dando consigo el costo total de cada actividad como el general.

Tabla 1. Cálculo del costo de evaluación y selección del personal (Reclutamiento y Selección)

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
ELEMENTOS	TIEMPO (min)	SUELDO	COSTO POR CANDIDATO	COSTO TOTAL (5 postulantes)
- Evaluación psicológica	15	S/ 1,800.00	S/ 1.88	S/ 9.38
- Entrevista con el Jefe de RR.HH.	20	S/ 4,000.00	S/ 5.56	S/ 27.78
- Entrevista con el Jefe del área solicitante	20	S/ 4,000.00	S/ 5.56	S/ 27.78
			S/ 12.99	S/ 64.93

Fuente: Base de datos - RRHH

También se consideran los costos de útiles de escritorio inducido en los procesos como las pruebas psicológicas que utilizaron hojas impresas, lapiceros y lapiceros.

Tabla 10. Cálculo de los costos de los útiles utilizados en la evaluación y selección de personal (Reclutamiento y Selección)

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL: ÚTILES UTILIZADOS			
ELEMENTOS	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
- Impresión de evaluación y otros documentos	10	S/ 1.00	S/ 5.00
- Lapiceros	5	S/ 0.50	S/ 2.50
- Lápices	5	S/ 0.50	S/ 2.50
		S/ 2.00	S 10.00

Fuente: Base de datos - RRHH

o Registro y documentación

En la contratación de un personal son tres costos que intervienen en esta actividad. El costo/tiempo del asistente de RR.HH. dedicado en esta actividad que se encarga especialmente de dar de alta al nuevo trabajador en el sistema de SUNAT y del IQ-Soft (ERP) utilizado en la empresa lo cual genera un costo de 3.13 soles. Además, los útiles utilizados como las hojas de contratación y otros documentos suman el costo de 2. El examen médico correspondiente al nuevo personal también se adiciona en esta actividad, el costo del examen es de 100. Sumados todos los costos, la actividad de contratación tiene el costo total de 105.13 soles.

Tabla 11. Cálculo de los costos de contratación de personal (Proceso de Selección)

CONTRATACIÓN								
COSTO/TIEMPO DEL PERSONAL ENCARGADO				ÚTILES UTILIZADOS			EXAMEN MÉDICO	COSTO TOTAL
ELEMENTOS	TIEMPO (min)	SUELDO	COSTO	ELEMENTOS	CANTIDAD	COSTO	COSTO	
- Proceso de Alta (SUNAT)	10	S/ 1,800.00	S/ 1.25	- Impresión de hojas de contratación	10	S/ 1.00	S/ 100.00	
- Proceso de Alta (IQSOFT-ERP)	15	S/ 1,800.00	S/ 1.88	- Impresión de documentos del trabajador	10	S/ 1.00		
			S/ 3.13				S/ 2.00	S/ 100.00
								S/ 105.13

Fuente: Base de datos - RRHH

o Integración

También para la inducción se considera tres elementos para el cálculo de los costos de esta actividad. El fotocheck suma en los costos con 10.00 soles, el manual del trabajador suma con 2.50 soles y el costo/tiempo dedicado por el asistente que multiplicado en base a su sueldo se costea el monto de 1.88 soles. El costo total de la actividad de inducción es de 14.38 soles.

Tabla 12. Cálculo de los costos de inducción (Reclutamiento y Selección)

INDUCCIÓN			
ELEMENTOS	CANTIDAD	COSTO VINCULANTE	COSTO TOTAL
- Fotocheck	1 unid.	S/ 10.00	S/ 10.00
- Manual del trabajador	1 unid.	S/ 2.50	S/ 2.50
- Inducción por el asistente	15 min	S/ 1,800.00	S/ 1.88
			S/ 14.38

Fuente: Base de datos - RRHH

Los costos primarios acumulados son S/ 455.43 por cada trabajador del área asistencial aproximadamente hasta aquí. Están incluidos la convocatoria, la preselección, la evaluación y selección (adicionados los útiles de escritorio utilizados), la contratación y la inducción.

Tabla 13. Cálculo de los costos primarios por trabajador (sin separación)

COSTOS PRIMARIOS POR TRABAJADOR (sin separación)					
CONVOCATORIA	PRESELECCIÓN	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	INDUCCIÓN	COSTO TOTAL
S/ 224.75	S/ 36.25	S/ 74.93	S/ 105.13	S/ 14.38	S/ 455.43

Elaborado por: elaboración propia

Para calcular el costo de los 28 cesados se debe multiplicar con el monto establecido anteriormente, el resultado es de S/ 12 752.04 (soles). Ahora se agregarán los costos vinculados a la liquidación o beneficios sociales, la cual es el costo único que tienen en consideración la institución.

o Separación

Obtenido los costos anteriormente descritos, se presenta ahora los costos por separación, que son las liquidaciones (beneficios sociales) dado que son los costos que son tomados en cuenta por el área de Recursos Humanos porque son montos simples de calcular. Se observa que la suma total de liquidaciones del año 2017 fue la cantidad de 109 692.20 soles, siendo marzo el mes que la clínica más pagó por el tema de los beneficios sociales por la suma de 30 076.49 y, además, fue el segundo mes con mayores bajas del año.

Tabla 14. Cálculo de los costos por separación del personal (liquidaciones)

MESES	NÚMERO DE BAJAS	LIQUIDACIÓN (S/)
ENERO	0	S/ -
FEBRERO	4	S/ 7,307.22
MARZO	6	S/ 33,311.88
ABRIL	6	S/ 36,199.11
MAYO	2	S/ 8,152.59
JUNIO	0	S/ -
JULIO	1	S/ 1,337.20
AGOSTO	0	S/ -
SEPTIEMBRE	3	S/ 6,575.78
OCTUBRE	2	S/ 6,943.80
NOVIEMBRE	4	S/ 9,864.62
DICIEMBRE	0	S/ -
TOTAL	28	S/ 109,692.20

Fuente: Base de datos – RR.HH.

Ahora para hallar los costos primarios totales se deberá multiplicar todos los costos primarios, con excepción de los costos de separación, con la cantidad de los cesados y luego sumarlo con las liquidaciones que se pagó en cada mes. Abril fue el mes que más dinero costo a la empresa en cuanto a los costos primarios descritos con 38

931.69 soles. El resultado total de los costos primarios de los 28 cesados ha sido la cantidad de 122 444.24 soles. Desde aquí sólo se mostrará los meses que han incurrido en bajas del personal.

Tabla 15. Cálculo de los costos primarios por meses de rotación

MESES	NÚMERO DE BAJAS	COSTOS PRIMARIOS (SIN SEPARACIÓN)	LIQUIDACIÓN	COSTO PRIMARIOS TOTALES
FEBRERO	4	S/ 1,821.72	S/ 7,307.22	S/ 9,128.94
MARZO	6	S/ 2,732.58	S/ 33,311.88	S/ 36,044.46
ABRIL	6	S/ 2,732.58	S/ 36,199.11	S/ 38,931.69
MAYO	2	S/ 910.86	S/ 8,152.59	S/ 9,063.45
JULIO	1	S/ 455.43	S/ 1,337.20	S/ 1,792.63
SEPTIEMBRE	3	S/ 1,366.29	S/ 6,575.78	S/ 7,942.07
OCTUBRE	2	S/ 910.86	S/ 6,943.80	S/ 7,854.66
NOVIEMBRE	4	S/ 1,821.72	S/ 9,864.62	S/ 11,686.34
TOTAL	28	S/ 12,752.04	S/ 109,692.20	S/ 122,444.24

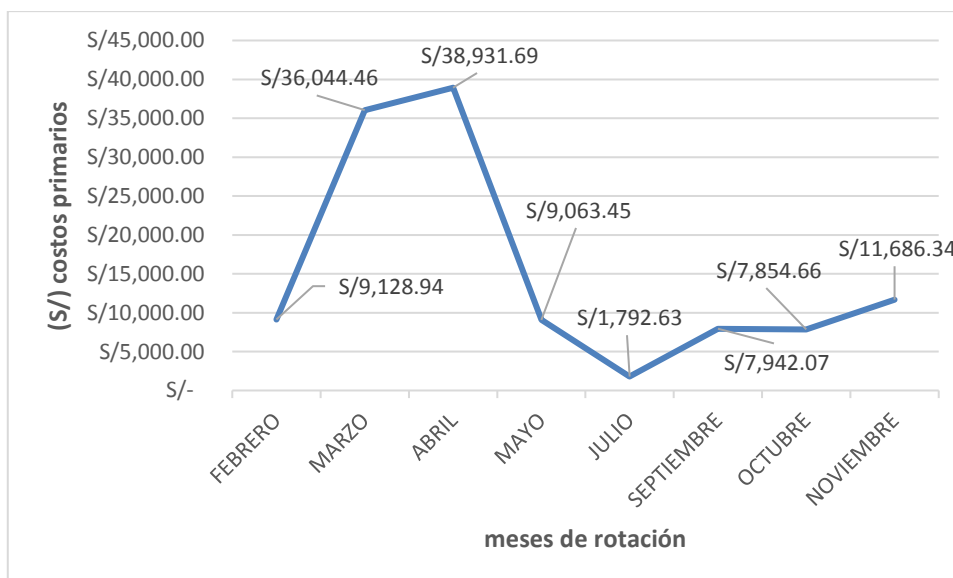


Figura 18. Evolución de los costos primarios incurridos en los meses de bajas en el año 2017

3.2. Costos secundarios: repercusión en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario, costo operativo extraordinario.

Además de haber hallado los costos primarios, es necesario calcular los costos secundarios cuando un personal se retira de la institución. Por consiguiente, se consideraron cuatro conceptos para determinar el costo de esta variable. Los conceptos tomados son el tiempo que demora el área de RR.HH. en promedio para contratar a un nuevo personal. Además, el tiempo en promedio que demora en alcanzar la productividad ideal en la empresa. Todo ese tiempo se suma y se divide por los 360 días del año calendario y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de lo que representa durante un año. También el sueldo del trabajador (en base al promedio de las liquidaciones según el tipo de cargo) se considera y se multiplica por doce lo que representa su sueldo anual. Por último, el sueldo anual se multiplica por el porcentaje de improductividad con el fin de obtener el costo de improductividad. Como resultado, desprenderse de un trabajador de las áreas asistenciales es de 8 750.00 soles por trabajador.

Tabla 16. Cálculo de los costos secundarios por trabajador

PÉRDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD	
CONCEPTOS	CÁLCULOS
- Tiempo promedio para seleccionar (días)	15
- Tiempo promedio para alcanzar la productividad (días)	60
- Total de días no productivos	75
- %días no productivos / días calendario	20.83%
- Ingreso mensual promedio por colaborador	S/ 3,500.00
- Ingreso anual promedio por colaborador	S/ 42,000.00
- COSTO POR CAÍDA EN LA PRODUCTIVIDAD	S/ 8,750.00

Fuente: Base de datos - RRHH

Para establecer el monto de los costos secundarios para cada mes se multiplica el valor establecido de 8 750.00 soles por la cantidad de los cesados. Globalmente los 28 cesados da como resultado el monto de 245 000 soles, siendo los meses de marzo y

abril las cuales obtuvieron el mayor costo secundario para la empresa durante el año 2017, pues obtuvieron en cada uno la misma cantidad de 06 cesados, lo que significo 52 500.00 soles para cada mes en términos de costos.

Tabla 17. Cálculo de los costos secundarios en cada mes de rotación

MESES	NÚMERO DE BAJAS	SECUNDARIOS
FEBRERO	4	S/ 35,000.00
MARZO	6	S/ 52,500.00
ABRIL	6	S/ 52,500.00
MAYO	2	S/ 17,500.00
JULIO	1	S/ 8,750.00
SEPTIEMBRE	3	S/ 26,250.00
OCTUBRE	2	S/ 17,500.00
NOVIEMBRE	4	S/ 35,000.00
TOTAL	28	S/ 245,000.00

Fuente: Base de datos - RRHH

3.3. Costos terciarios: costo de inversión extraordinario, pérdidas en los negocios.

Después de haber hallado los costos primarios y secundarios, es importante también calcular los costos terciarios que son vinculados a la pérdida en ventas, es observar el problema de una manera global. Eso se puede observar en los datos de facturación brindados por el área de RR.HH.

Tabla 18. Ingresos por ventas en cada mes con su variación mensual

MESES	INGRESOS	VARIACIÓN
ENERO	S/ 2,374,864.73	
FEBRERO	S/ 2,105,945.74	-S/ 268,918.99
MARZO	S/ 1,814,480.79	-S/ 291,464.95
ABRIL	S/ 1,922,456.95	S/ 107,976.16
MAYO	S/ 2,549,927.35	S/ 627,470.40
JUNIO	S/ 2,589,378.04	S/ 39,450.69
JULIO	S/ 3,272,208.57	S/ 682,830.53
AGOSTO	S/ 2,623,899.40	-S/ 648,309.17
SEPTIEMBRE	S/ 2,429,565.02	-S/ 194,334.38
OCTUBRE	S/ 2,814,376.26	S/ 384,811.24
NOVIEMBRE	S/ 3,414,043.91	S/ 599,667.65
DICIEMBRE	S/ 4,267,554.89	S/ 853,510.98

Fuente: Base de datos – RR.HH. 2017

Para conocer si la rotación del personal de las áreas asistenciales influye de alguna forma en los ingresos de la clínica, aplicaremos la Correlación de Pearson para validarlo

de manera correcta. Solamente se tomará los meses que tuvieron desvinculaciones, quedan fuera los meses de enero, junio, agosto y diciembre.

Tabla 19. Índice de rotación del personal de las áreas asistenciales e ingresos de la clínica en los meses de desvinculación de personal

MESES	ÍNDICE DE ROTACIÓN (%)	INGRESOS
FEBRERO	5.41%	S/ 2,105,945.74
MARZO	7.79%	S/ 1,814,480.79
ABRIL	8.00%	S/ 1,922,456.95
MAYO	2.56%	S/ 2,549,927.35
JULIO	1.27%	S/ 3,272,208.57
SEPTIEMBRE	3.66%	S/ 2,429,565.02
OCTUBRE	2.33%	S/ 2,814,376.26
NOVIEMBRE	4.60%	S/ 3,414,043.91

Fuente: Base de Datos – RR.HH. 2017

De acuerdo con la aplicación tiene un valor de coeficiente de Pearson de -0.7451 y con un nivel de significancia de 0.0339, lo cual es menor al 0.05 y se acepta lo tratado. En consecuencia, podemos afirmar que existe correlación entre las variables rotación del personal de las áreas asistenciales y los ingresos de la clínica, siendo la correlación negativa y alta de acuerdo con la tabla de correlación de Pearson (Tabla 1), sin considerar los meses que no existe rotación. Esto quiere decir que a medida que la rotación aumenta, los ingresos disminuyen a la par.

Entonces las variaciones negativas que han sufrido en los meses de febrero, marzo y septiembre del año 2017 entrarían como costos. De estos costos sólo se adicionarían el 40% de los montos, dado que el personal asistencial representa esa cantidad de todo el personal de la organización. El resultado es de 301 887.33 soles que representa la pérdida de ventas por rotar al personal de las áreas asistenciales en el año 2017.

Tabla 20. Cálculo de los costos terciarios a partir de las variaciones negativas de los ingresos con la representación de las áreas asistenciales

MESES	VARIACIÓN	40% ASISTENCIAL
FEBRERO	-S/ 268,918.99	-S/ 107,567.60
MARZO	-S/ 291,464.95	-S/ 116,585.98
SEPTIEMBRE	-S/ 194,334.38	-S/ 77,733.75
TOTAL	-S/ 754,718.32	-S/ -301,887.33

Elaborado por: Elaboración propia

Ahora para calcular los costos totales que implicó en retirar a los 28 trabajadores de las áreas asistenciales, debemos sumar los costos primarios (122 444.24 soles), los costos secundarios (245 000.00 soles) y los costos terciarios (561 211.00 soles). La suma de los costos da como resultado la cantidad de 669 331.57 soles aproximadamente, en la cual los costos terciarios tienen más proporción del total de los costos con 45.10%, le sigue los costos secundarios con 36.60% y finalmente los costos primarios con 18.29%.

Tabla 21. Distribución de los costos totales que implica la rotación del personal de las áreas asistenciales de la clínica

COSTOS TOTALES		
TIPO	MONTOS	%
COSTOS PRIMARIOS	S/ 122,444.24	18.29%
COSTOS SECUNDARIOS	S/ 245,000.00	36.60%
COSTOS TERCIARIOS	S/ 301,887.33	45.10%
TOTAL	S/ 669,331.57	100.00%

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 22. Costos totales que implica la rotación del personal de las áreas asistenciales de la clínica en cada mes de rotación

MESES	NÚMERO DE BAJAS	COSTOS PRIMARIOS	COSTOS SECUNDARIOS	COSTOS TERCIARIOS	TOTALES
FEBRERO	4	S/ 9,128.94	S/ 35,000.00	S/ 107,567.60	S/ 151,696.54
MARZO	6	S/ 36,044.46	S/ 52,500.00	S/ 116,585.98	S/ 205,130.44
ABRIL	6	S/ 38,931.69	S/ 52,500.00		S/ 91,431.69
MAYO	2	S/ 9,063.45	S/ 17,500.00		S/ 26,563.45
JULIO	1	S/ 1,792.63	S/ 8,750.00		S/ 10,542.63
SEPTIEMBRE	3	S/ 7,942.07	S/ 26,250.00	S/ 77,733.75	S/ 111,925.82
OCTUBRE	2	S/ 7,854.66	S/ 17,500.00		S/ 25,354.66
NOVIEMBRE	4	S/ 11,686.34	S/ 35,000.00		S/ 46,686.34
TOTAL	28	S/ 122,444.24	S/ 245,000.00	S/ 301,887.33	S/ 669,331.57

Elaborado por: Elaboración propia

4. Determinar la relación entre la rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos totales (costos primarios, secundarios y terciarios)

Conseguidos todos los costos que involucran la salida de un personal, ahora se muestra el índice de rotación de personal junto a los costos mencionados de acuerdo con el mes que ocurrió. Se puede notar que existe una relación positiva entre las dos variables, es decir a medida que

umenta el índice de rotación del personal lo hace también los costos totales por la rotación del personal.

Tabla 23. Índice de la rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos totales que implican la rotación de la clínica en cada mes de desvinculación

MESES	% ROTACION	TOTALES
FEBRERO	5.41%	S/ 151,696.54
MARZO	7.79%	S/ 205,130.44
ABRIL	8.00%	S/ 91,431.69
MAYO	2.56%	S/ 26,563.45
JULIO	1.27%	S/ 10,542.63
SEPTIEMBRE	3.66%	S/ 111,925.82
OCTUBRE	2.33%	S/ 25,354.66
NOVIEMBRE	4.60%	S/ 46,686.34
TOTAL	35.61%	S/ 669,331.57

Elaborado por: Elaboración propia

Esta relación positiva se debe a que al rotar el personal, muchos de los que salen son personas que tienen experiencia por lo cual han acumulado conocimientos y experiencias por el tiempo de servicios, en este tiempo se han adecuados a la normatividad, al clima y a la cultura organizacional de la clínica, lo cual produce improductividad laboral y, además, conllevan a buscar a otra persona quien lo reemplace en consecuencia produce más costos para la empresa a parte de sus beneficios sociales.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis:

- Ho: la relación entre la rotación del personal y los costos de la RR.HH. de la clínica no es positiva.
- Ha: la relación entre la rotación del personal y los costos de la RR.HH. de la clínica es positiva.

Margen de error: se trabajó con el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ o 5%

Regla teórica para la toma de decisión:

- Si el valor es $\geq 0,05$ se acepta la hipótesis nula (Ho)
- Si el valor es $< 0,05$ se acepta la hipótesis alterna (Ha)

Procesamos la información en el Excel, se aplica la fórmula de coeficiente de correlación de Karl Pearson:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Tabla 24. Matriz de correlación Pearson de las dos variables: Rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos de RR.HH.

VARIABLES		ROTACIÓN DEL PERSONAL	COSTOS DE RR.HH.
ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LAS ÁREAS ASISTENCIALES	Correlación de Pearson	1	0.7729
	Significacia (bilateral)		.0245
	N	8	8
COSTOS DE RR.HH.	Correlación de Pearson	0.7729	1
	Significacia (bilateral)	.0245	
	N	8	8

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)

Hemos obtenido un valor del coeficiente de Pearson igual a 0.7729, por lo que podemos afirmar que existe correlación entre las variables “rotación del personal de las áreas asistenciales” y “costos de RR.HH.”, siendo la correlación positiva alta de acuerdo con la tabla de interpretación (Tabla 1). Esto quiere decir que a medida que la rotación aumenta, los costos de RR.HH. incrementan a la par.

Ahora nos fijamos en la significación de la correlación de Pearson (0.0245), que evalúa la probabilidad de que en la población ambas variables no estén correlacionadas linealmente y que el coeficiente de correlación sea cero. Como es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, en la población la correlación es distinta de cero, y si existe asociación lineal entre las variables índice de rotación del personal de las áreas asistenciales y los costos de RR.HH.

Y como se observa en el gráfico en la parte de abajo, mientras la rotación se mueve, los costos también lo hacen y en la misma dirección. Por lo que la relación entre ambos son directa.

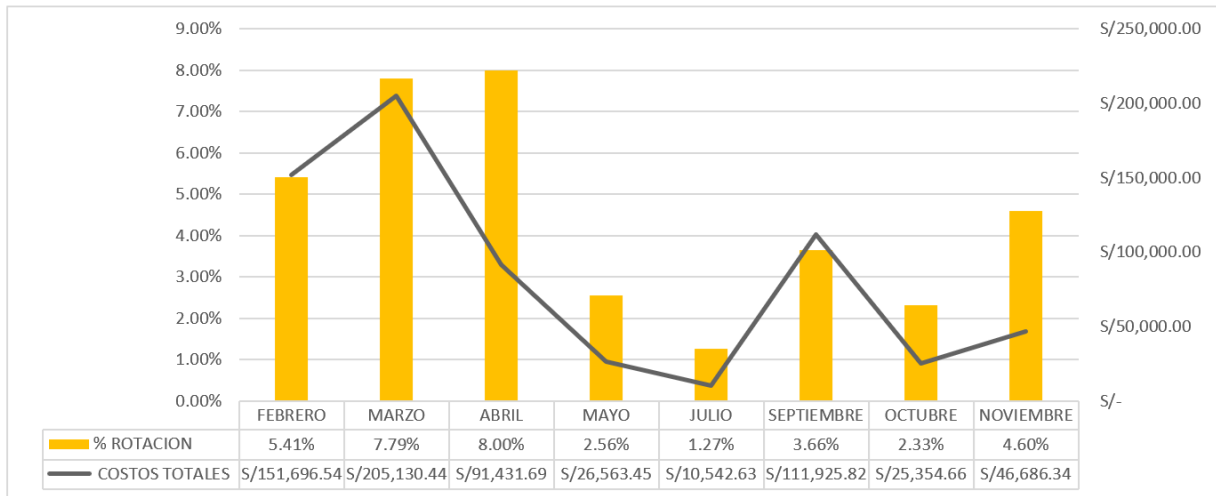


Figura 19. Evolución de la rotación del personal y los costos totales en los meses de desvinculaciones en el año 2017

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

4.1.1. De acuerdo la relación de las variables se determinó que son altamente relacionadas, en otras palabras, van siempre de la mano (Figura 19). La muestra de lo dicho es que el resultado de la aplicación del método estadístico, Correlación de Pearson, arrojó el coeficiente de 77.29% (Tabla 24). Según Flores (2016) en su investigación resolvió que las utilidades y los costos se mueven de manera inversa, concuerda con el resultado de este estudio. En la cual se comprobó por medio de la correlación de Pearson, obtuvo como resultado un 95.50% de correlación. Mientras más costos tienen la empresa, menos utilidades tiene la clínica. Cumple con la misma hipótesis establecidas en este estudio, en la cual la relación es muy estrecha.

4.1.2. Con respecto al índice de rotación del personal, el índice acumulado al finalizar el año 2017 fue de 35.61%, un índice alto para una empresa (Tabla 4). De acuerdo con lo que mencionan Mitrovska S. y Eftimov L. (2016), en la que el aumento de la tasa de rotación del personal genera que los costos incrementen considerablemente. Se cumple a medida que el índice aumenta.

4.1.3. Con relación al motivo principal de la rotación, el estudio concluye que el motivo principal de las desvinculaciones es debido por motivos netamente laborales, es decir por culpa de la organización de acuerdo con la encuesta con un 67.26% (Tabla 6). En el estudio de Salazar (2016) replica lo mismo que este estudio, ya que en la encuesta que aplicó más del 50% respondió que se encuentra disconforme con las jornadas laborales, remuneraciones y con las oportunidades laborales y que les puede conllevar a renunciar, esto conforma las condiciones laborales en el presente estudio.

4.1.4. Con respecto a los costos calculados por el área de RR.HH., representa sólo el 16.39% de los costos totales. Asimismo, Brewer, Kovner, Greene, Tukov-Shuser y Djukic (2008, en Ruiz et. al., 2016) comentan que los costos que pueden determinar rápidamente las empresas son poco en comparación de la real estimación de todos los costos cuando un personal del sector de salud se retira de la organización. Se relacionan el presente estudio con las afirmaciones de los autores del otro estudio.

4.1.5. Con relación a los costos totales incurridos por la rotación del personal, se determinó que son 610.19% más de los costos que determinaba la Jefatura de RR.HH. Según Bliss (2004; en Mitrovska y Eftimov, 2016) menciona que estos cálculos pueden llegar fácilmente hasta el 150% de las ganancias anuales, e incluso hasta 200% o 250%

cuando se trata de puestos directivos o puestos que requieren cualificaciones específicas. Lo cual concuerda con los resultados obtenidos. En ese sentido los costos totales, fuera de las liquidaciones de beneficios sociales para los trabajadores de RR.HH. son invisibles o inexistentes.

4.2 Conclusiones

4.2.1. Con la aplicación de la medición estadística de Correlación de Pearson, se determina que existe una relación muy estrecha entre las variables “rotación del personal de las áreas asistenciales” y “costos de RR.HH”. De acuerdo con el resultado de 77.29% (Tabla 24), se interpreta que la relación entre las variables de estudio es positiva y alta (Tabla 1). Esto quiere decir que a medida que la rotación aumenta, los costos de RR.HH. incrementan a la par de manera considerable.

4.2.2. El cálculo del índice de rotación del personal arrojó un 35.37% en el acumulado durante el 2017 (Tabla 4), la cual refieren los encargados del área se encuentran dentro del rango límite que es del 40.60% anualmente. Sin embargo, 05 de los 08 meses que existen rotación sobrepasa los 3.38% del límite mensual y hasta lo duplica como en los meses de marzo y abril del año en estudio (Tabla 4).

4.2.3. Con respecto a la rotación del personal, se concluye que las principales causas de están relacionadas con los motivos laborales dado que el 67.26% conforma la mayor cantidad de disconformidad de acuerdo con las preguntas, específicamente por temas de salario, con 82.14%; clima laboral, con 85.71%; horario, con 78.57%; y crecimiento profesional, con 82.14% que no tenían bien adecuados dentro de la organización (Tabla 5).

4.2.4. De acuerdo con lo mencionado por la Jefatura de RR.HH. sólo consideran las liquidaciones de los beneficios sociales de los colaboradores para determinar la influencia de la rotación del personal en los costos económicos de la clínica, es decir 109 692.20 soles (Tabla 14). Esa cantidad representa el 89.59% de los 122 444.24 soles del total de los costos primarios (Tabla 15).

4.2.5. Los costos totales determinados en el estudio de acuerdo con la literatura fueron de 669 331.57 soles aproximadamente, la cual es la sumatoria de los costos primarios con 122 444.24 soles, los costos secundarios con 245 000 soles y los costos terciarios con 301 887.33 soles (Tabla 22). En comparación con los beneficios sociales que es el único costo que la empresa tiene como referencia para la rotación del personal de las áreas asistenciales que sólo representa el 16.39%, muy por debajo de la cantidad global. Lo que evidencia el desconocimiento de la cantidad estimada de una desvinculación del personal de las áreas asistenciales (Tabla 14).

REFERENCIAS

- Akgunduz Y., Sanli S.C. (2017) The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Arshadi N., Damiri H. (2013) The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición.
- Chen C. (2006) Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note--*Journal of Air Transport Management*, 12, 274–276.
- Chung E. et al. (2017) A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98, 89–97.
- Choi J., Kim K. (2015) Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. *American Journal of Infection Control*, x, 1-5.
- Cifuentes T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Santiago – Chile. Tesis Universidad de Chile.
- Cottini E. et al. (2011) Adverse workplace conditions, high-involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer–employee data. *Labour Economics*, 18, 872-880.
- Dale-Olsen H. (2006) Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour Economics*, 13, 87–105.
- Dardar A. et al. (2012) The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 389-394.
- Darmon R. (2004) Controlling sales force turnover costs through optimal recruiting and training policies. *European Journal of Operational Research*, 154, 291–303
- Duda J., Žůrková L. (2013) Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013, LXI, No. 7, 2071–2075.
- Erdil O., Celdili B. (2014) The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.
- Eriksson T. et al. (2014) Firm-level innovation activity, employee turnover and HRM practices — Evidence from Chinese firms. *China Economic Review*, X,X-X.
- Fallatah F. et. al. (2017) The Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Occupational Coping Self-efficacy on New Graduate Nurses' Job Turnover Intentions in Canada, *Nursing Outlook*, x, x-x.
- Flores J. (2016). *Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015*. Moquegua – Perú. Tesis Universidad José Carlos Mariátegui.

Flores, Roberto., J. L. Abreu, M. H. Badii (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3, 65-99.

Garner B. et al. (2012) Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 42, 134-142.

Guiling C. et al. (2014) Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231– 243.

Harris M. et. al. (2006) Employee Turnover: Less is Not Necessarily More?. *Panel Data Econometrics*, 6, 328-349.

Hayes L. et al. (2012) Nurse Turnover: A literature review - An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 887-905.

Jiang B. et al. (2009) An analysis of job dissatisfaction and turnover to reduce global supply chain risk: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27,169–184.

Jou R. et al. (2013) A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction. *Transportation Research Part E*, x, x-x.

Kim Y. (2016) Music therapists' job demands, job autonomy, social support, and their relationship with burnout and turnover intention. *The Arts in Psychotherapy*, 51, 17–23.

Kim S. et al. (2015) The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68–82.

Miller B. (2016). Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016. Trujillo – Perú. Tesis Universidad Privada Antenor Orrego.

Mitrovska S., Eftimov L. (2016) Calculating the cost for employee turnover in the IT industry in Macedonia by using a web calculator. *Journal of Hrm*, vol. XiX, no. 1/2016, 24-33.

Mohsin A. et al. (2015) Staff turnover in hotels: Exploring the quadratic and linear relationships. *Tourism Management*, 51, 35-48.

Mulki J., Wilkinson J., (2017) Customer directed extra-role performance and emotional understanding: Effects on customer conflict, felt stress, job performance and turnover intentions. *Australasian Marketing Journal*, x, x-x.

Roche M. et al. (2014) The rate and cost of nurse turnover in Australia. *Collegian*, 271, 1-6.

Ruiz P. et. al. (2016) Cost of nursing turnover in a Teaching Hospital. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 50(1),101-108.

Salazar T. (2016). Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas *retail* de prendas de vestir: caso tiendas Piero. Lima – Perú. Tesis Universidad de Lima.

Tesone D. (2008) Employee turnover: calculation of turnover rates and costs from: *Handbook of hospitality human resources management*. Routledge, 10, 195-222.

Torres F., Huacles J. (27 de septiembre del 2015) Los dueños de la salud privada en el Perú. Ojo Público. Recuperado de <https://ojo-publico.com/93/los-duenos-de-la-salud-privada-en-el-peru>

Tongchaiprasit P., Ariyabuddhiphongs V. (2016) Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40.

Trivellas P. et al. (2013) Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 701-709.

Yang J. et al. (2012) Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
ROTACIÓN DEL PERSONAL	BAJAS SOCIALMENTE NECESARIAS	ACTO ANTIÉTICO
	BAJAS POR MOTIVOS PERSONALES	ESTUDIOS
		PROBLEMAS FAMILIARES
		ASPECTO SOCIODEMOGRÁFICO
		RELIGIÓN
	BAJAS POR MOTIVOS LABORALES	SALARIO Y BENEFICIOS
		HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL
		CLIMA LABORAL
		CULTURA ORGANIZACIONAL
		HORARIO Y CARGA DE TRABAJO
		CRECIMIENTO Y CAPACITACION LABORAL
	BAJAS POR DECISIÓN DE LA PROPIA EMPRESA	SITUACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL
		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
INDISCIPLINAS		
COSTOS ECONÓMICOS DE RR.HH. EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA	COSTOS PRIMARIOS	COSTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		COSTO DE REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN
		COSTO DE INTEGRACIÓN (ENTRENAMIENTO)
		COSTO DE DESVINCULACIÓN
	COSTOS SECUNDARIOS	REPERCUCIONES EN LA PRODUCCIÓN
		REPERCUCIONES EN LA ACTITUD DEL PERSONAL
		COSTO LABORAL EXTRAORDINARIO
		COSTO OPERACIONAL EXTRAORDINARIO
	COSTO TERCARIOS	PÉRDIDA EN LOS NEGOCIOS

ANEXO 2

CUESTIONARIO POR MOTIVO DE CESE AL PERSONAL CESADO

PERSONA	MOTIVOS	PREGUNTAS	SÍ	NO
CESADO	BAJAS POR MOTIVOS PERSONALES	1. ¿Estabas estudiando y eso complicaba la relación con la organización?		
		2. ¿Tu situación familiar te mantenía preocupado en el trabajo?		
		3. ¿Te disgustaba la distancia de tu lugar de trabajo con tu hogar?		
		4. ¿Los valores y ética de la empresa infringió con los de tu religión?		
	BAJAS POR MOTIVOS LABORALES	5. ¿Estabas disconforme con el salario que percibías junto con los beneficios?		
		6. ¿Era inseguro el lugar de tus labores y/o materiales de trabajo?		
		7. ¿Te llevabas mal con tus compañeros de trabajo?		
		8. ¿La mala gestión de la empresa para la identificación tuya con la organización sumó con tu salida?		
		9. ¿El horario de trabajo y/o carga laboral te molestaba?		
		10. ¿Uno de los motivos de cese fue que la organización no te daba la oportunidad de crecer ni capacitarte?		
ENCARGADO DE RR.HH.	BAJAS POR DECISIÓN EMPRESARIAL	11. ¿Al personal lo sacaron por motivos económicos?		
		12. ¿El desempeño del trabajador fue ineficiente por la organización?		
		13. ¿El trabajador cometía muchas faltas que van en contra del Reglamento Interno?		
	BAJA SOCIALMENTE NECESARIAS	14. ¿El trabajador cometió un acto antiético que desencadenó a su despido?		

ANEXO 3

LIQUIDACIONES 2017 (ENERO A DICIEMBRE)

Pago de liquidaciones del mes de enero del 2017 (1/2)

MEMORANDUM – 020/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE ENERO DEL 2017**

FECHA : 06/02/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Enero del 2017, por el importe S/ **3,972.77**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	425.06
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	866.47
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	619.66
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	249.18
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,142.23
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	670.17
				3,972.77

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de febrero del 2017 (1/2)

MEMORANDUM – 032/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE FEBRERO DEL 2017

FECHA : 23/02/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Febrero del 2017, por el importe S/ **4,094.50** , y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,071.82
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	756.70
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,725.24
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	540.74
				4,094.50

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de febrero del 2017 (2/2)

MEMORANDUM – 037/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE FEBRERO DEL 2017**

FECHA : 07/03/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Febrero del 2017, por el importe S/ **11,390.24**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	2,588.65
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	467.88
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	842.14
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	829.97
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	2172.75
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	4143.84
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	345.01
				11,390.24

Atte.

Pago de ampliación de liquidaciones del mes de febrero del 2017

MEMORANDUM – 081/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : PAGO DE AMPLIACION DE LIQUIDACION DEL MES DE FEBRERO DEL 2017 ,
DE LA SRA.

FECHA : 04/05/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la ampliación de liquidación de beneficios sociales de la ex trabajadora _____, ya que no se le considero su goce físico y pago del periodo vacacional del 2015-2016, de 30 días de vacaciones, por el importe S/ **1,818.63**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORREN TISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	MONTO INICAL DE LIQUIDACION	NUEVO MONTO A PAGAR POR DIFERENCIA DE VACACIONES NO GOZADAS EN LIQUIDACION
		2,588.65	1,818.63
TOTAL PAGO			1,818.63

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de marzo del 2017

MEMORANDUM – 062/RR.HH/

A : Tesorería
DE : Recursos Humanos
REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE MARZO DEL 2017**
FECHA : 07/04/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Marzo del 2017, por el importe S/ **41,683.57** , y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	15,671.51
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	2228.02
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	323.20
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,649.95
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,086.11
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	3,812.13
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	3,303.58
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	7,856.79
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	600.49
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	687.88
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	3,394.54
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,069.37
				41,683.57

Atte.

Pago de ampliación de liquidaciones del mes de marzo del 2017

MEMORANDUM – 150 / RR.HH/

A: Tesorería
DE: Recursos Humanos
REF: PAGO DE AMPLIACION DE LIQUIDACION DEL
MES DE MARZO DE LA SRTA.

FECHA: 26/06/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la ampliación de liquidación de beneficios sociales de la ex trabajadora , identificada con ya que no se le considero en el pago de su liquidación su goce físico y pago de vacaciones y horas extras, por el importe de **S/.2,875.45**, y que se detallan a continuación:

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	MONTO INICIAL DE LA LIQUIDACION	NUEVO MONTO A PAGAR
		3,303.58	2,875.45

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de abril del 2017

MEMORANDUM – 082/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE ABRIL DEL 2017**

FECHA : 04/05/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Abril del 2017, por el importe S/ **46,908.97**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,388.13
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	2,043.17
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1828.69
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	949.64
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,469.89
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,568.40
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	4,925.00
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	7,218.88
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	8406.91
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	6690.27
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	10,419.99
				46,908.97

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de mayo del 2017 (1/2)

MEMORANDUM – 100/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE MAYO DEL 2017**

FECHA : 24/05/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de la trabajadora que ceso en el mes de Mayo del 2017, por el importe S/ **7,527.91**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	7,527.91
				7,527.91

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de mayo del 2017 (2/2)

MEMORANDUM – 112/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE MAYO DEL 2017**

FECHA : 06/06/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Mayo del 2017, por el importe S/ **18,456.64**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	3,478.09
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	771.37
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,275.08
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	317.98
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	4,236.26
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	608.88
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,713.34
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	624.68
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	1,865.94
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	1,565.02

18,456.64

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de junio del 2017 (1/2)

MEMORANDUM - 147/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE JUNIO DEL 2017**

FECHA : 21/06/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de la trabajadora que ceso en el mes de Junio del 2017, por el importe S/ 1,149.34, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	1,149.34

1,149.34

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de junio del 2017 (2/2)

MEMORANDUM – 152/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE JUNIO DEL 2017**

FECHA : 05/07/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Junio del 2017, por el importe S/ **10,041.16**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	4,441.41
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2811.26
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,176.38
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	612.11

10,041.16

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de julio del 2017

MEMORANDUM – 198/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE JULIO DEL 2017**

FECHA : 03/07/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Julio del 2017, por el importe S/ **17,916.73**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTIST A	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	1,072.34
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,260.47
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	3,152.04
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	559.62
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	1,337.20
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	7,251.37
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,283.69
			17,916.73

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de agosto del 2017

MEMORANDUM – 259/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE AGOSTO DEL 2017**

FECHA : 07/09/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Agosto del 2017, por el importe S/ **15,639.99**, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,079.90
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	4,540.18
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	2,190.85
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	922.07
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	1,608.00
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	559.94
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	430.73
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	315.56
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	1,142.95
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	939.72
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS	910.09

TOTAL PAGO

15,639.99

Pago de liquidaciones del mes de septiembre del 2017

MEMORANDUM – 272/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : **PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL 2017**

FECHA : 07/10/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Septiembre del 2017, por el importe S/ 27,982.16, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTIS C/C	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	DNI	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,802.48
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		5,024.34
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,941.40
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,323.68
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		2,747.22
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,310.70
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		2,649.58
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		2,072.65
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		657.48
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		2,303.73
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		4,148.90
TOTAL A PAGAR				27,982.16

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de octubre del 2017

MEMORANDUM – 314/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE OCTUBRE DEL 2017

FECHA : 14/11/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Octubre del 2017, por el importe S/ 17,254.98, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	DNI	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,810.17
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,347.37
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		5,196.19
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,481.88
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,671.76
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,747.61
TOTAL A PAGAR				17,254.98

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de noviembre del 2017

MEMORANDUM – 331/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE NOVIEMBRE DEL 2017

FECHA : 05/12/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de Noviembre del 2017, por el importe S/ 36,091.17, y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	DNI	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		9,922.11
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,664.66
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,258.48
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		763.00
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,148.31
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		1,129.07
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		6,810.08
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,465.24
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		2,694.83
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		3,235.39

TOTAL A PAGAR

36,091.17

Atte.

Pago de liquidaciones del mes de diciembre del 2017

MEMORANDUM – 358/RR.HH/

A : Tesorería
DE : Recursos Humanos
REF : PAGO DE LIQUIDACION DEL MES DE DICIEMBRE DEL 2017
FECHA : 05/01/2018

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores que cesaron en el mes de DICIEMBRE del 2017, por el importe S/ 12,926.71, y que se detallan a continuación;

CODIGO RRENTIS	APELLIDOS Y NOMBRES	LIQUIDACION DE BENEFICIOS	DNI	IMPORTE A PAGAR
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		5,754.40
		LIQUIDACION DE BENEFICIOS		7,172.31

TOTAL A PAGAR	12,926.71
---------------	-----------

Atte.

Pago de ampliación de liquidaciones del mes de diciembre del 2017

MEMORANDUM – 349/RR.HH/

A : Tesorería

DE : Recursos Humanos

REF : PAGO DE ADICIONAL DE LIQUIDACION DE
DEL MES DE DICIEMBRE

FECHA : 28/12/2017

Por medio del presente, se solicita el pago de la liquidación de beneficios sociales de la trabajadora que ceso en el mes de Diciembre del 2017, por el importe S/ **28,218.18** (corresponde a la liquidación de la Sr. _____), y que se detallan a continuación;

CODIGO CORRENTISTA	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CONCEPTO	MONTO A PAGAR
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES(CTS TRUNCA Y VACACIONES TRUNCAS)	5,124.23
			LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES(Liberalidad, a titulo de gracia, en forma pura, simple e incondicional, artículo 57° del TUO D.Leg.650)	23,093.95
				S/. 28,218.18

Debe tenerse en cuenta que debe realizarse dos cheques de acuerdo al detalle adjunto, para el pago de la liquidación del trabajador en mención

Atte.