



UNIVERSIDAD ANDINA DE CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN JERÓNIMO, CUSCO DURANTE EL AÑO 2023.**

Línea de investigación:

Gestión organizacional

Presentado por:

Bach. Milagros Cuellar Morveli

COD. ORCID 0009-0001-5305-8690

Bach. Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina

COD. ORCID 0009-0008-4573-1049

Para optar el Título Profesional:

Licenciado en Administración

Asesora:

Lic. María del Carmen León Casafranca

COD. ORCID 0000-0001-7709-2124

CUSCO – PERÚ

2024



Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Milagros Cuellar Morveli
Numero de documento de identidad	72887972
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0001-5305-8690
Nombres y apellidos	Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina
Numero de documento de identidad	72381284
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0008-4573-1049
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	María del Carmen León Casafranca
Numero de documento de identidad	23848843
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0001-7709-2124
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Emeterio Mendoza Bolivar
Numero de documento de identidad	23806721
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Dina Veronica Giraldo Pizarro
Numero de documento de identidad	23984655
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Amaro Huaman
Numero de documento de identidad	24002585
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza
Numero de documento de identidad	23881452
Línea de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Gestión organizacional



ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, CUSCO DURANTE EL AÑO 2023.

por Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina

Fecha de entrega: 20-nov-2023 10:11p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2234820538

Nombre del archivo: TESIS_ROTACION_DE_PERSONAL_MDSJ2023.pdf (1.44M)

Total de palabras: 25602

Total de caracteres: 135470



³
UNIVERSIDAD ANDINA DE CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN JERÓNIMO, CUSCO DURANTE EL AÑO 2023.**

PRESENTADO POR:

Bach. Milagros Cuellar Morveli

Bach. Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina

³
Para optar el Título Profesional de
Administrador

ASESORA:

Lic. María del Carmen León Casafranca

²
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comportamiento y desarrollo organizacional

CUSCO - PERÚ

2023

María del C. León C



ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, CUSCO DURANTE EL AÑO 2023.

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	3%
4	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	2%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	idoc.pub Fuente de Internet	1%
7	qdoc.tips Fuente de Internet	<1%
8	1library.co Fuente de Internet	<1%

Mano del Cusco

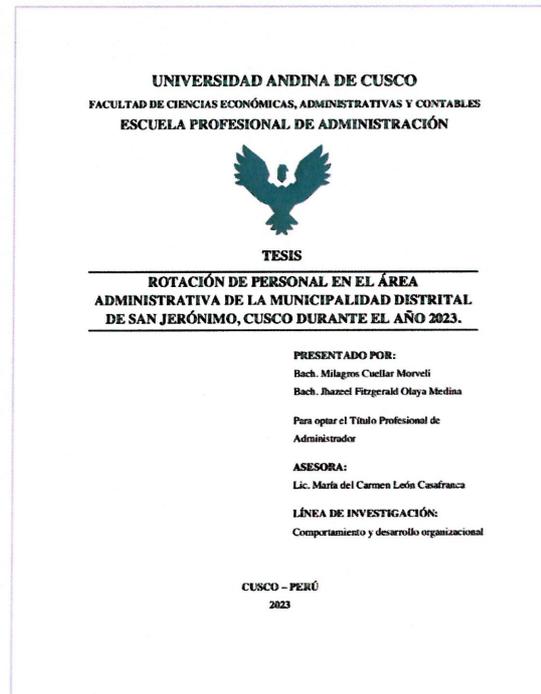


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina
Título del ejercicio: ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE L...
Título de la entrega: ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE L...
Nombre del archivo: TESIS_ROTACION_DE_PERSONAL_MDSJ2023.pdf
Tamaño del archivo: 1.44M
Total páginas: 113
Total de palabras: 25,602
Total de caracteres: 135,470
Fecha de entrega: 20-nov.-2023 10:11p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 2234820538





PRESENTACIÓN

Estimado Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, y miembros del jurado.

Por medio de la presente, y en estricto cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; ponemos a vuestra distinguida consideración la tesis: **“Rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023”**, como requisito para optar al título profesional de Licenciado en Administración.

El propósito de esta investigación es presentar un estudio exhaustivo sobre la gestión de recursos humanos en una entidad pública específica, donde se ha identificado una problemática que impacta negativamente en el desempeño organizacional. Mediante este trabajo, se buscó analizar y comprender en profundidad la situación de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, con el objetivo de proponer estrategias y soluciones efectivas para mitigar los desafíos relacionados con la rotación de personal.

Atentamente.

Bach. Milagros Cuellar Morveli

Bach. Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina



AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible la realización de esta tesis. A nuestra querida universidad, agradecemos por brindarnos los conocimientos y herramientas necesarios para emprender este proyecto académico.

A nuestros familiares, les agradecemos por su apoyo incondicional, comprensión y amor a lo largo de este arduo camino. Sus palabras de aliento y sacrificio son el motor que nos impulsa a seguir adelante.

A la Lic. María del Carmen León Casafranca por sus conocimientos, en el asesoramiento para la culminación de este trabajo de investigación quien nos brindó su apoyo desinteresado y quien nos acompañó en todo el proceso.

Así mismo al jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de San Jerónimo - Cusco Sr. Jesús Alberto Hilario Quispe, quien nos brindó su apoyo y tiempo, así como las autorizaciones correspondientes para el empleo del instrumento.

Atentamente.

Bach. Milagros Cuellar Morveli

Bach. Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina



DEDICATORIA

La tesis es dedicada principalmente a Dios, a la Virgen del Carmen y al Señor de Huanca, por darme la fuerza, confianza, sabiduría necesaria para culminar esta primera meta.

A mis padres, mamita Marleni Morveli Apaza y papito Estelio Cuellar Valle, por todo su amor, su apoyo incondicional y por acompañarme en cada paso que doy en la búsqueda de ser mejor persona y profesional.

A mi hermano, Kelvin y su pareja Noelia, conjuntamente con la pequeña Kelia mi sobrina quienes fueron la alegría en este camino de la elaboración de la tesis.

Y con todo el amor y cariño a mi hija, quien crece dentro de mí, con ya a poco tiempo de conocerte, que en esta última etapa me estuvo acompañando y quien me dio por las noches esas fuerzas, serás mi motor y motivo por el resto de mi vida, mamá te ama y siempre lo hará.

Con mucho amor y gratitud,

Bach. Milagros Cuellar Morveli



DEDICATORIA

Me encantaría dedicar esta tesis a Dios, a la Virgen del Carmen y Sr. De Huanca, por brindarme las fuerzas y sabiduría necesaria para culminar uno de los mayores objetivos en mi vida personal.

A mis padres quienes estuvieron desde el inicio de mi vida brindándome su amor, su confianza y su amor incondicional para que pueda lograr cada uno de mis objetivos.

Con todo mi amor a mi novia Taith, quien fue la persona que nunca dejo de apoyarme y confiar en mí, dándome aliento y motivación en mi vida universitaria para seguir cumpliendo cada objetivo y metas que nos hemos trazado, a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino, siendo mi compañera de vida que siempre necesitare conmigo.

A mis hermanos, hermanas y sobrinas quienes estuvieron en cada segundo de mi vida apoyándome.

A Diago, dentro de mí, tu corazón perdura por y para siempre.

Cada éxito que alcanzamos es también vuestro, y esta dedicación simboliza nuestro reconocimiento de que este logro es compartido con cada miembro de nuestra familia. Vuestras palabras de aliento, vuestra paciencia y vuestro amor incondicional son un regalo invaluable que atesoramos.

Con amor y gratitud,

Bach. Jhazeel Fitzgerald Olaya Medina



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
AGRADECIMIENTO	4
DEDICATORIA	5
ÍNDICE.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Objetivos de investigación	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación de la investigación	19
1.4.1. Relevancia social.....	19
1.4.2. Implicancias prácticas	20
1.4.3. Valor teórico.....	20
1.4.4. Utilidad metodológica.....	20
1.5. Delimitación de la investigación.....	20
1.5.1. Delimitación temporal.....	20
1.5.2. Delimitación espacial	20



1.5.3. Delimitación conceptual.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales.	23
2.1.3. Antecedentes locales.	25
2.2. Bases legales	27
2.3. Bases teóricas	33
2.3.1. Rotación de personal	33
2.3.2. Teorías y modelos sobre rotación de personal	34
2.3.3. Elementos de la rotación	36
2.3.4. Tipos de rotación o fluctuación laboral.....	37
2.3.5. Actividades de rotación de personal	38
2.3.6. Causas de la rotación de personal	48
2.3.7. Costos para la empresa cuando se genera la rotación de personal	49
2.3.8. Ventajas y desventajas de la rotación de personal	50
2.4. Marco conceptual	51
2.5. Marco institucional.....	53
2.5.1. Reseña histórica	53
2.5.2. Visión	54
2.5.3. Misión	54
2.5.4. Organigrama.....	55
2.6. Formulación de hipótesis	56
2.7. Variable de estudio.....	56
2.7.1. Variable	56



2.7.2. Conceptualización de la variable	57
2.7.3. Operacionalización de la variable	58
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	59
3.1. Enfoque de Investigación	59
3.2. Diseño de la investigación	59
3.3. Alcance de la investigación.....	59
3.4. Población y muestra de la investigación	60
3.4.1. Población.....	60
3.4.2. Muestra.....	60
3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	61
3.5.1. Técnica	61
3.5.2. Instrumento	61
3.6. Procesamiento de datos	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	62
4.1.1. Presentación del instrumento	62
4.1.2. Fiabilidad del instrumento.....	62
4.1.3. Baremación del instrumento	63
4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos	64
4.2.1. Resultados de la dimensión Descenso de categoría	64
4.2.2. Resultados de la dimensión Transferencias	69
4.2.3. Resultados de la dimensión Promociones	73
4.2.4. Resultados de la dimensión Renuncias	77
4.2.5. Resultados de la dimensión Retiros	81
4.2.6. Resultados de la dimensión Despido.....	84



4.3. Resultados respecto al objetivo general	88
4.3.1. Rotación de personal	88
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	91
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes	91
5.2. Limitaciones del estudio	92
5.3. Comparación crítica con la literatura existente	92
5.4. Implicancias del estudio	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	109
Matriz de consistencia	110
Matriz de instrumento	111
Instrumento	113



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Costos que incurre una empresa por rotación de personal</i>	50
Tabla 2 <i>Conceptualización de la variable Rotación laboral</i>	57
Tabla 3 <i>Tabla de operacionalización de la variable Rotación de personal</i>	58
Tabla 4 <i>Ítems del instrumento según indicadores y dimensiones</i>	62
Tabla 5 <i>Coefficiente alfa de Cronbach</i>	63
Tabla 6 <i>Baremación del instrumento</i>	64
Tabla 7 <i>Descenso de categoría según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	64
Tabla 8 <i>Descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	66
Tabla 9 <i>Comparación promedio de la dimensión descenso de categoría y sus indicadores</i>	67
Tabla 10 <i>Transferencias según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	69
Tabla 11 <i>Transferencias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	71
Tabla 12 <i>Comparación promedio de la dimensión transferencias y sus indicadores</i>	72
Tabla 13 <i>Promociones según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	73
Tabla 14 <i>Promociones en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	75
Tabla 15 <i>Comparación promedio de la dimensión promociones y sus indicadores</i>	76
Tabla 16 <i>Renuncias según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i> ... 77	
Tabla 17 <i>Renuncias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	78
Tabla 18 <i>Comparación promedio de la dimensión renuncias y sus indicadores</i>	79
Tabla 19 <i>Retiros según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	81
Tabla 20 <i>Retiros en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	82
Tabla 21 <i>Comparación promedio de la dimensión retiros y sus indicadores</i>	83
Tabla 22 <i>Despido según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	84
Tabla 23 <i>Despido en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	86
Tabla 24 <i>Comparación promedio de la dimensión despido y sus indicadores</i>	87
Tabla 25 <i>Rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023</i>	88
Tabla 26 <i>Comparación promedio de la variable rotación de personal y sus dimensiones</i>	89



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Elementos que componen la rotación del personal</i>	36
Figura 2 <i>Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo</i>	55
Figura 3 <i>Descenso de categoría según indicadores</i>	65
Figura 4 <i>Descenso de categoría</i>	67
Figura 5 <i>Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión descenso de categoría</i>	68
Figura 6 <i>Transferencias según indicadores</i>	69
Figura 7 <i>Transferencias</i>	71
Figura 8 <i>Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión transferencias</i>	72
Figura 9 <i>Promociones según indicadores</i>	73
Figura 10 <i>Promociones</i>	75
Figura 11 <i>Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión promociones</i>	76
Figura 12 <i>Renuncias según indicadores</i>	77
Figura 13 <i>Renuncias</i>	79
Figura 14 <i>Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión renuncias</i>	80
Figura 15 <i>Retiros según indicadores</i>	81
Figura 16 <i>Retiros</i>	83
Figura 17 <i>Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión retiros</i>	84
Figura 18 <i>Despido según indicadores</i>	85
Figura 19 <i>Despido</i>	86
Figura 20 <i>Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión despido</i>	87
Figura 21 <i>Rotación de personal</i>	88
Figura 22 <i>Promedios de la variable rotación de personal y sus dimensiones</i>	90



RESUMEN

La investigación efectuada en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, tuvo por objetivo describir cómo es la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023. La metodología de la investigación fue cuantitativa, de alcance descriptiva y de diseño no experimental con corte transversal. La población considerada fue de 121 colaboradores del área administrativa de la municipalidad y para la muestra solo se tomó en cuenta a 92 colaboradores según el muestreo probabilístico aleatorio simple. La técnica e instrumento de recopilación de datos acerca de la rotación fue la encuesta y el cuestionario. En conclusión, la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2023 se caracteriza por ser ni alto ni bajo, con promedio de 3.10. La dimensión renuncias con promedio de 3.28 es ni alto ni bajo, el despido con 3.14 es ni alto ni bajo, el descenso de categoría con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo, la transferencia con promedio de 3.04 es ni alto ni bajo, las promociones con 3.00 es ni alto ni bajo, y los retiros con promedio de 2.89 es ni alto ni bajo. Por tanto, la fluctuación de personal que ocurre en la institución tiene origen principalmente en la decisión voluntaria del personal que no encuentra oportunidad de desarrollo personal y de mejora económica, la inestabilidad propia, por lo tanto, que una vez que encuentran una nueva posibilidad laboral, se retiran; además de las causas legales por parte de la municipalidad.

Palabras clave: rotación del personal, área administrativa, descenso de categoría, transferencia, promoción, renuncia, retiro, despido.



ABSTRACT

The research carried out at the District Municipality of San Jerónimo aimed to describe how staff turnover occurs in the administrative area of the District Municipality of San Jerónimo, Cusco during the year 2023. The research methodology was quantitative, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. The population considered consisted of 121 employees from the administrative area of the municipality, and for the sample, only 92 employees were taken into account using simple random probabilistic sampling. The data collection technique and instrument for gathering information about turnover were surveys and questionnaires. In conclusion, staff turnover in the administrative area of the District Municipality of San Jerónimo in 2023 is characterized as neither high nor low, with an average of 3.10. The dimension of resignations, with an average of 3.28, is neither high nor low; dismissals, with 3.14, are neither high nor low; demotion, with an average of 3.08, is neither high nor low; transfers, with an average of 3.04, are neither high nor low; promotions, with 3.00, are neither high nor low, and retirements, with an average of 2.89, are neither high nor low. Therefore, the personnel fluctuation occurring in the institution primarily originates from the voluntary decision of individuals who do not find opportunities for personal development and economic improvement. This, coupled with inherent instability, leads them to resign once they find new job opportunities. Additionally, legal reasons on the part of the municipality contribute to the turnover.

Keywords: staff turnover, administrative area, demotion, transfers, promotion, resignation, retirement, dismissal



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En vista del escenario global, se presenta la obligación de contar con colaboradores de altos perfiles a fin de garantizar el mejor desempeño en las organizaciones, es así que se despliegan diversas estrategias que permitan la permanencia y el deseo de las personas a permanecer dentro de la organización; sin embargo se ha observado que pese a ello, existe un notorio número de colaboradores que abandonan la organización con las consecuencias que ello implica, como por ejemplo en la Oficina de Gabinete del Reino Unido, donde se observa un alto nivel de rotación del recurso humano, perdiéndose en el trayecto, habilidades y experiencia valiosas, además generando una carga de trabajo adicional (Owen, 2017). Asimismo, en Latinoamérica, el nivel de rotación de personal es significativo, sobre todo en el sector público, comprendido como desafío moderado (OCDE, 2020).

El término rotación de personal se establece como fluctuación o movilidad del o los trabajadores en una entidad, en otros términos, sería el cambio de individuos dentro de la entidad; determinado por el número de individuos que ingresan y se retiran de la entidad (Chiavenato, 2017).

En el Perú, especialmente en el sector público existen un problema específico en relación a las acciones administrativas de desplazamiento y despido de colaboradores; a raíz de ello, se posiciona en el tercer puesto de países con mayor rotación de personal en América Latina, sobresaliendo en cuanto al promedio; Diario Correo (2022) afirma que las altas tasas de rotación de personal agravan estas políticas, debido a que cada vez que llega una nueva autoridad, se requiere la incorporación de equipos técnicos actualizados, proceso de cambio



que ocasiona retrasos y dificultades técnicas en la gestión y desarrollo de proyectos en marcha y contratos firmados.

En el ámbito regional, Cusco presenta una situación similar; dado que es común que el gobierno regional, las municipalidades provinciales y distritales atraviesen por ciclos políticos que consecuentemente llevan a rotación de personal; el presente estudio se referirá a la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, con enfoque en la parte administrativa, donde se observa una notoria rotación del personal caracterizada por lo siguiente:

Descenso de categoría, respecto a este punto se ha logrado evidenciar demoras en la entrega de documentos, desacato a los requerimientos del área, ausencias en el trabajo, desconocimiento de los procedimientos en particular por parte de los nuevos colaboradores, lo que estaría produciendo el descenso de categoría ocasionado probablemente por acciones disciplinarias, desplazamiento de responsabilidades y deberes, y relacionada también a los perfiles de los nuevos colaboradores administrativos.

En relación a las transferencias de personal, se observa quejas del público usuario, pérdida de documentos, retraso en los trámites, falta de coordinación entre los colaboradores posiblemente debido a las transferencias del personal que ocurren con frecuencia en la municipalidad; algunas veces se realizarían a solicitud de mayor personal en algunas áreas o por exceso de personal; por otra parte se realizarían por iniciativa del colaborador ya sea por problemas personales y/o conflictos internos; así mismo la municipalidad ha promovido una reorganización que estaría afectando la estructura organizacional.

En cuanto a la promoción, se observa inconvenientes por el cambio de algunos colaboradores o funcionarios que ejecutando un buen trabajo son promovidos a otras posiciones jerárquicas lo que estaría ocasionando desestabilidad en el área, un nuevo proceso



de adaptación y coordinación, estas promociones se habrían generado por políticas, recompensas económicas y el desempeño del colaborador.

Las renunciaciones son probablemente por la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución. Se reconoce que existen escasas posibilidades de progresar en la carrera profesional internamente, mientras que en el mercado laboral existe otras instituciones que ofrecen mejores beneficios y cargos superiores. Sumado a esto la falta de reconocimiento laboral y las altas exigencias de trabajo; podría ser que, contribuyen a que los empleados abandonen sus puestos sin vacilación cuando se les presenta una oportunidad.

En relación con los retiros; se podría dar por dos posibles motivos: problemas de salud o el deseo de emprender otras actividades. Además, se reconoce que algunos colaboradores deben jubilarse al alcanzar cierta edad.

Respecto al despido, se llevan a cabo por causales válidas legalmente, incluso después de advertencias explícitas que los colaboradores ignoran y reiteradas faltas o incumplimientos de las normas internas de la institución. Además, se pueden producir despidos debido a reorganizaciones o recortes de personal motivados por limitaciones presupuestarias. Sin embargo, aparentemente, algunas decisiones de despido serían injustas y atribuidas a preferencias de la autoridad.

Si la situación problemática persiste, los efectos de la rotación de personal tendrán un impacto negativo en la gestión de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, debilitando su competitividad y su capacidad para enfrentar desafíos futuros. Se incrementarían los costos asociados con el reclutamiento y la formación de nuevos colaboradores. La imagen de la organización también podría verse afectada, pues la rotación podría ser percibida como signo de inestabilidad o problemas internos.



Por lo tanto, es necesario efectuar una investigación que permita abordar de manera precisa la rotación de personal para generar estrategias y medidas efectivas a fin de dar solución a los altos niveles de rotación de personal que se observa en la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es el descenso de categoría del personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?
- ¿Cómo es la transferencia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?
- ¿Cómo es la promoción de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?
- ¿Cómo es la renuncia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?
- ¿Cómo es el retiro de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?
- ¿Cómo es el despido de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?



1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir cómo es la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir cómo es el descenso de categoría de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.
- Describir cómo es la transferencia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.
- Describir cómo es la promoción de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.
- Describir cómo es la renuncia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.
- Describir cómo es el retiro de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.
- Describir cómo es el despido de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

El presente estudio tendrá relevancia social porque proporcione información sobre la rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, que beneficiará a los colaboradores, a la municipalidad, a los usuarios y a la sociedad en general.



1.4.2. Implicancias prácticas

Esta investigación tendrá implicancias prácticas, porque se obtuvo información fidedigna acerca de la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo que servirá para la toma de decisiones y la mejora de la situación planteada.

1.4.3. Valor teórico

Esta investigación tendrá valor teórico, puesto que permitió revisar teoría a través de proposiciones, modelos referentes a la rotación de personal y ayudo a comprender con mayor profundidad la variable estudiada, rotación de personal.

1.4.4. Utilidad metodológica

Presentará utilidad metodológica debido a que se emplea un instrumento, cuestionario, debidamente elaborado que permitirá la recolección de datos confiables que puedan servir para estudios similares.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo durante el año 2023.

1.5.2. Delimitación espacial

El espacio que se tuvo en cuenta para la investigación fue la Municipalidad de San Jerónimo, ubicada en la Plaza de Armas del mismo distrito y perteneciente a la provincia de Cusco y departamento de Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La investigación se encontró delimitada por la teoría concerniente a rotación de personal, correspondiente a la línea de investigación gestión organizacional.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Intriago (2019) en su investigación “Rotación de personal en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Babahoyo”, Ecuador, planteó como objetivo analizar las deficiencias en la gestión de personal y estudiar los factores que provocan un alto índice de rotación en la entidad. Se utilizaron dos enfoques metodológicos: cuantitativo, cualitativo y el método inductivo. La encuesta, entrevista y análisis documental fueron las técnicas empleadas para recopilar la información de la muestra de estudio. Las conclusiones de la investigación fueron:

- El cambio inesperado de los cargos puede generar un impacto significativo en la calidad del trabajo y productividad de los colaboradores afectados, y para la organización en su conjunto. Es importante tomar medidas para minimizar el impacto de estos cambios en los empleados y asegurar un ambiente laboral estable y saludable.
- La frecuencia de cambios en la estructura y personal de la Municipalidad de Babahoyo puede tener efectos negativos en los usuarios, por la falta de confiabilidad en la gestión y calidad de los servicios ofrecidos, como para los proveedores, que ofrecen sus productos y servicios, quienes podrían sentir incertidumbre y desconfianza en la continuidad de los procesos de contratación por parte de la Municipalidad.



- La falta de formación y actualización del talento humano de la Municipalidad se confirmó en el estudio realizado, dado que las autoridades no han tomado medidas para promover un plan de capacitación, lo que podría tener un impacto poco favorable en la satisfacción de los usuarios y para la reputación de la institución en general, es por ello, la importancia que la administración considere la implementación de planes de capacitación el fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Noriega et al. (2020) a través de su investigación “La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales”, Ecuador. Plantearon como objetivo general determinar la rotación de personal en una institución pública. La metodología del estudio fue de tipo cuantitativo, alcance descriptivo y no experimental; la población estuvo compuesta por 100 funcionario de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Chimborazo por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia se seleccionó toda la población; por último, aplicaron encuestas para recopilar información. Concluyendo que:

- El estudio indica que la mayoría de las renuncias voluntarias de los funcionarios en la institución son por razones personales, representadas en un 80 %. El 10 % se debe a motivos de estudio, mientras que el restante 10 % es por exceso de trabajo. Esto indica que la entidad no tiene una responsabilidad directa en la mayoría de las renuncias. Sin embargo, es importante que se tomen medidas, con el fin de minimizar la rotación de personal y retener a los trabajadores más talentosos y valiosos.



- En los Gobiernos Descentralizados municipales el proceso de rotación interna se debe principalmente a traslados y traspasos, representando el 53 % del total de rotaciones. El 25 % se debe a autorización de Comisiones de Servicios y el 22 % restante se debe a Cambio Voluntario. Se puede inferir que las decisiones de las autoridades institucionales tienen un gran peso en las rotaciones de personal, pero es necesario minimizar la rotación interna de personal, debido a que puede generar costos para la institución, así como afectar la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.
- El estudio reveló que el 35 % de los funcionarios que rotan, cuentan con Contratos Ocasionales, por otro lado, el 25 % son personal fijo, mientras que el 29% trabajan bajo nombramiento provisional, y el 11 % forman parte de los trabajadores que son de libre remoción.
- Por otra parte, el 66 % de las rotaciones son externas y el 34 % son de rotación interna, siendo la rotación externa la más frecuente en las Municipales Cantónales de Chimborazo debido a razones políticas.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Estrada et al. (2019) en su investigación “Rotación del personal en los programas sociales en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2019” tuvo como objetivo identificar la rotación de personal de los programas sociales en el municipio. La metodología fue de tipo descriptiva y diseño no experimental, para ello, se contó con 140 personas como población y se escogieron 103 trabajadores de muestra. Se aplicó la encuesta y el cuestionario como técnica, e instrumento respectivamente. Las conclusiones son:



- Los resultados de la encuesta indican que la rotación del personal en los programas sociales de San Juan de Lurigancho es percibida por el 51.5 % de los trabajadores encuestados como regular.
- Se identificó una mala selección del personal en los programas sociales, dado que el 46.6 % de los trabajadores encuestados expresó su insatisfacción en este sentido. Además, la inadecuada selección del personal puede impactar negativamente en la eficacia de los programas sociales, por lo que es necesario abordar esta problemática, para mejorar la calidad de los servicios, la satisfacción de los trabajadores y de la comunidad.
- Existe un alto nivel de insatisfacción entre los trabajadores en un 43.7 %, debido a la mala integración del personal en los programas sociales, estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar medidas que reduzcan la rotación del personal y mejoren la integración de los trabajadores en los programas sociales, lo que podría mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Castrejón (2022) para el estudio “Factores que influyen en la rotación del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de La Victoria-Chiclayo, 2020” planteó como objetivo central determinar los factores de rotación en una municipalidad, por ello concibe un estudio de enfoque cuantitativo, no experimental y nivel explicativo. Asimismo, consideró una población y muestra total de 44 trabajadores y aplicó un cuestionario. Con la base de datos, concluye que:

- El cambio de personal se ve afectada por causas externas e internas; estas afectan a los trabajadores cabe recalcar que la institución está atenta para que no se vean afectados en la realización laboral.



- El no brindar la posibilidad de ascender y las malas políticas son aquellas causas internas que originan los cambios de servicio dentro de la entidad, esto influye en los trabajadores.
- Asimismo, al realizar el cálculo del índice de cambio de servicio se obtuvo un 5.37 % (personal administrativo), esta cifra produce un equilibrio en el centro de trabajo.

2.1.3. Antecedentes locales.

Zuniga (2018) realizó la investigación “Rotación interna de personal en la Municipalidad Distrital de Pitumarca - Canchis - Cusco, 2018” con el propósito de describir la rotación interna del personal. El método se basó en un estudio de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo, la población-muestra fue de 155 trabajadores y la información fue recopilada por a través de un cuestionario. Las conclusiones son:

- Indican que la rotación interna de personal en la Municipalidad Distrital de Pitumarca - Canchis - Cusco durante el año 2018 se muestra como regular, con un promedio de 3.36 en la escala de medición, por lo que es necesario evaluar su sistema de rotación interna de personal y tomar medidas para mejorarlo, asegurándose de que sea justo, transparente y basado en criterios objetivos.
- Los resultados del estudio revelan que la transferencia de personal y las promociones de personal en la organización se desarrollan de manera regular, con promedios de 3.14 y 3.16, respectivamente. Sin embargo, los descensos de personal se consideran buenos, tuvo un promedio bueno, de 3.78, lo que se presume que esta dimensión se está manejando adecuadamente.



Angles (2019) realizó el estudio “Rotación interna del personal en la gerencia de infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019” cuyo objetivo es describir la rotación interna de personal en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2019. El estudio abordó una perspectiva cuantitativa, dentro de una cobertura descriptivo con un diseño no experimental; para la cual la población de interés estuvo conformada por 51 trabajadores para el recojo de la información se utilizó una encuesta a través de un cuestionario; los resultados indicaron que la rotación interna de personal fue calificada como deficiente con un promedio de 2.12. Por ende, las conclusiones del estudio son:

- El cambio interno del servicio en departamentos se da de forma “poco adecuada” como consecuencia tenemos un 86.3 %; este porcentaje es por la falta de compromiso en el trato dentro del centro de trabajo y la reducción por parte del servicio.
- El ascenso, en conformidad con los asistentes encuestados en término medio del 2.35 que viene hacer el 51.0 %, pues los ascensos de los asistentes a cargos mejores se están dando de forma justa y los avisos para acceder a un cargo mejor están disponibles para todos los asistentes.
- Las transferencias son “poco adecuado” con un término medio de 1.94, es causado por el cambio dentro una ocupación de una misma área y las acciones de un área dentro de una misma organización de labor no se está realizando correctamente.
- El aspecto descensos es “poco adecuada” con un término medio de 2,06 por el traslado a un trabajador a un cargo inferior no se está realizando correctamente,



incluso la herramienta importante como es el acuerdo funcionario es utilizada para no llegar al cese; este también obtuvo un término medio de “poco adecuada” con un 1,78.

2.2. Bases legales

a) **Ley N° 27972 - Ley orgánica de municipalidades**

Las autoridades locales actúan en nombre de la comunidad, impulsan la óptima entrega de los servicios públicos a nivel local y fomentan el crecimiento completo, sostenible y equilibrado de su jurisdicción.

b) **Ley N° 28175 - Ley marco del empleo público**

Esta ley aplica a todos los funcionarios y empleados públicos que trabajan en instituciones del Estado y establece diferentes modalidades de empleo público que pueden ser utilizadas por las entidades estatales para contratar personal. Estas modalidades ofrecen flexibilidad en la contratación y permiten adaptarse a las necesidades específicas de cada entidad; entre las modalidades de empleo público se tiene lo siguiente:

- **Nombramiento:** Contrato de trabajo por tiempo indefinido. El empleado adquiere estabilidad laboral y goza de los derechos y beneficios establecidos por la ley.
- **Contrato Administrativo de Servicios (CAS):** Contrato de trabajo por tiempo determinado para la realización de una obra o servicio específico. El empleado no adquiere estabilidad laboral y sus derechos y beneficios son regulados por el contrato.



- Contrato de Locación de Servicios: Contrato de prestación de servicios profesionales. El empleado no tiene relación laboral con la entidad y sus derechos y beneficios son regulados por el contrato.
- Contrato de Servicios No Personales: Contrato de prestación de servicios no personales. El empleado no tiene relación laboral con la entidad y sus derechos y beneficios son regulados por el contrato.
- Contrato de Modalidad Formativa: Contrato de trabajo para la formación y capacitación laboral. El empleado adquiere experiencia y conocimientos en el área de trabajo, pero no goza de los mismos derechos y beneficios que un empleado con contrato de nombramiento.

c) Ley N° 30057 - Ley del servicio civil

Tiene como objetivo establecer un sistema de ingreso, promoción y evaluación basado en la transparencia y el mérito. La ley busca promover la profesionalización del servicio público, garantizando que los funcionarios cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones. Como indicadores de Control y Evaluación se tiene lo siguiente:

- Cumplimiento de Metas: Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada puesto de trabajo, y tiene como objetivo el de garantizar que los servidores públicos alcancen los resultados esperados.
- Competencias: Evalúa las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo, y tiene como objetivo el de identificar las competencias requeridas y promover su desarrollo.



- **Productividad:** Evalúa la cantidad y calidad del trabajo realizado por cada servidor público, tiene como objetivo fomentar la eficiencia y la mejora continua en la prestación de servicios.
- **Trabajo en Equipo:** Evalúa la capacidad de colaboración y cooperación entre los servidores públicos, y tiene como objetivo el promover un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.
- **Innovación:** Evalúa la capacidad de generar nuevas ideas y soluciones creativas, y tiene como objetivo el estimular la innovación y la mejora en los procesos y servicios públicos.

d) Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Su propósito es facilitar la inclusión de personal apto, respaldar su retención, asegurar su crecimiento y fomentar su satisfacción individual en el ejercicio del servicio público. Se manifiesta mediante un esquema que posibilita la asignación de empleados públicos de acuerdo con sus capacidades y logros.

e) Decreto Legislativo N° 728 - Ley de Fomento del Empleo.

El objetivo de la Ley de Fomento del Empleo es promover la generación de empleo y mejorar las condiciones laborales en el país entre sus beneficios para los empleadores están:

- **Incentivos Fiscales:** Los empleadores pueden acceder a incentivos fiscales como exenciones de impuestos o reducciones en las tasas impositivas, lo que les permite ahorrar en costos operativos y aumentar su rentabilidad.



- Reducción de Cargas Sociales: La Ley de Fomento del Empleo también brinda la posibilidad de reducir las cargas sociales, como las contribuciones a la seguridad social, lo que disminuye los costos laborales para los empleadores.
- Programas de Apoyo: Además, los empleadores pueden acceder a programas de apoyo para la contratación de personal, como subsidios salariales o capacitación gratuita, lo que facilita la contratación y retención de talento.

f) Decreto Legislativo N° 1057 - Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.

Regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios en el sector público. Este ámbito de aplicación abarca la contratación de servicios en diversas áreas y actividades del sector público. El régimen especial de contratación administrativa de servicios establece las normas y procedimientos para la contratación de servicios en el sector público. Algunas de las sanciones y responsabilidades incluyen:

- Multas económicas por incumplimiento contractual.
- Suspensión temporal o definitiva de la participación en procesos de contratación.
- Responsabilidad civil y penal por actos ilícitos o fraudulentos.
- Prohibición de contratar con el Estado por un período determinado.
- Es importante cumplir con las disposiciones del decreto para evitar estas sanciones y responsabilidades.



g) Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera administrativa

Los siguientes artículos del reglamento, ahondan en la rotación:

El Artículo 42° establece el progreso en la carrera administrativa a través de la promoción del servidor a niveles superiores en su grupo ocupacional y la transferencia a diferentes grupos, implicando responsabilidades más desafiantes. El proceso de promoción tiene prioridad sobre la transferencia a otro grupo. En el artículo 44°, se exige al servidor cumplir dos requisitos esenciales para el proceso de ascenso: a) tiempo mínimo en su nivel actual; y, b) capacitación para el nivel siguiente.

El Artículo 58° establece la asignación de vacantes anuales para promoción, basada en niveles de carrera y porcentaje respecto a los servidores en el nivel superior, considerando el presupuesto. La jerarquía de asignación es: a) puestos vacantes por promoción, reubicación o finalización de servicios; b) incremento de puestos por nivel de carrera; c) transformación de puestos de servidores con derecho a promoción.

El artículo 76°, se hace mención a los tipos de carrera administrativa, nombramiento, rotación, reasignación, destacamento, intercambio, encargo, servicio temporal y transferencia.

Por otro lado, en el artículo 163°, indica que cualquier empleado público que cometa una falta disciplinaria, que podría dar lugar a suspensión temporal o destitución, se someterá a un proceso disciplinario administrativo de hasta treinta (30) días hábiles, sin prórroga.

Conforme el artículo 182°, la finalización de la Carrera Administrativa en conformidad con la ley resulta de: a) muerte; b) dimisión; c) terminación definitiva; y, d) remoción. En este sentido, el artículo 186° señala que el cese definitivo de un



empleado ocurre según la ley debido a las siguientes causas justificadas: a) Límite de setenta años de edad; b) Pérdida de nacionalidad; c) Incapacidad física o mental permanente; y, d) Ineficiencia o incompetencia demostrada en el desempeño de funciones asignadas según su categoría, nivel de carrera y especialidad logrados.

h) Resolución Directoral N° 013-92-INAP-DNP - Manual Normativo de Personal “Desplazamiento de Personal”

Tiene como finalidad contar con un documento que permite a las entidades públicas el adecuado procedimiento de las acciones administrativas de desplazamiento de personal, se aplica en todas las entidades de administración pública, cuyo personal se encuentre comprendido en el Decreto Legislativo 276 y su reglamento.

i) Reglamento Interno de los Servidores Civiles (RIS) de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

El presente Reglamento Interno de los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo tiene como objetivo dotar a la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de un instrumento técnico normativo que establezca las normas a las que deben sujetarse los servidores municipales para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, fomentar el desarrollo integral de los recursos humanos de la Municipalidad y las condiciones en las cuales debe desarrollarse el servicio civil en la entidad, señalando los derechos y obligaciones de los servidores y de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, así como las sanciones en caso de incumplimiento. La finalidad del presente Reglamento Interno de Servidores Civiles (RIS) son los siguientes:



- Establecer las condiciones en las que se debe desenvolver el servicio civil en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, señalando los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores.
- Normar las relaciones laborales y las condiciones internas básicas de la Municipalidad y alas que deben sujetarse sus servidores durante el desempeño de sus funciones.
- Establecer el régimen disciplinario de los servidores de la Municipalidad.
- Regular las normas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Rotación de personal

Con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2017, pág. 116).

Sin embargo, es importante señalar que la rotación de personal se relaciona con la salida de un trabajador de forma inesperada, lo que provoca un desequilibrio en la fuerza laboral de la organización al generar una vacante no prevista, lo cual puede generar complicaciones para la entidad (Álvarez, 2020).

De acuerdo con lo señalado por Robbins y Coulter (2018), es la salida definitiva de una compañía, tanto si es por decisión propia como por causas ajenas a la voluntad del trabajador, problema que puede originar el aumento de costos de reclutamiento, selección y capacitación, e inclusive alteraciones en el ambiente laboral.



En un mismo sentido, Vallejo (2016) señala que la rotación del personal o *turnover* se produce cuando algunos empleados se van y son reemplazados por otros para ocupar sus puestos de trabajo. Además, indica que, por lo general, cada vez que un empleado se va, se contrata a otro para sustituirlo.

Por su parte, Mondy (2011) reconoce que las interacciones internas con los trabajadores, son procedimientos que tienen que ver con la gestión de recursos humanos incluyendo los traslados y la movilidad en el entorno organizacional.

En otro orden de ideas, Werther y Keith (2008) consideran estrategia de rotación de puestos, como el proceso de cambiar al trabajador de un puesto de trabajo a otro, sin que se genere cambio en las funciones. El propósito del cambio, es fracturar la monotonía que generan algunas actividades rutinarias, a su vez permite que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y conocimientos. De esta rotación, se ven beneficiados las empresas que tendrán a su cargo trabajadores especializados en diferentes puestos; por el lado del personal, incrementará el desarrollo profesional y será más empleable.

2.3.2. Teorías y modelos sobre rotación de personal

Aunque las investigaciones en rotación de personal no son abundantes, diferentes estudios se han centrado en identificar los factores que influyen, para tratar de controlar y reducir la rotación. El primer modelo de rotación surge a partir de los estudios de March y Simón (1958) como se citó en (Hernández et al., 2013), ambos sugerían que la salida independiente del personal depende de la percepción de los propios deseos y/o necesidades al realizar un cambio, asimismo este se considera el primer modelo que aborda el concepto desde un enfoque integral, al considerar aspectos



externos como el entorno económico y el ambiente laboral, e internos como el retiro voluntario. El modelo se enfoca en la disposición del trabajador para dejar la empresa y la motivación para explorar otras alternativas de trabajo.

Por otra parte, Porter y Steers (1973), como se citó en (Hernández et al., 2013) se centran en las perspectivas que poseen los individuos sobre el trabajo, la remuneración, el ascenso, supervisión y relaciones grupales y cómo estos factores pueden influir en el deseo de rotar o abandonar el trabajo actual. En cambio, el modelo Mobley (1977) como se citó en (Hernández et al., 2013) toma como base los anteriores modelos, pero se centra en el bienestar del trabajador y el contexto organizacional, enfatiza en el retiro involuntario y voluntario, así como los aspectos que llevan a tal decisión. Posteriormente surge Price (1977) como se citó en (Hernández et al., 2013) e indica que la decisión de retirarse de la organización depende de las opciones laborales que se encuentren en el mercado. En cambio, para Farrel y Rusbult (1981) como se citó en (Hernández et al., 2013), el conjunto de recompensas, valor de costos, compromiso laboral y el tamaño de la inversión predice la rotación de personal.

Según Sheridan y Abelson (1983) como se citó en (Hernández et al., 2013) la responsabilidad y presión pueden conducir al abandono del trabajo, entre los factores que también influyen se encuentra el estrés, la tensión laboral, resignación y pobre desempeño. En años posteriores, Hulin et al. en (1985) como se citó en (Hernández et al., 2013) reconocen que la insatisfacción laboral conduce al retiro del trabajador. Pero desde el enfoque de las necesidades, Fishman (1988) como se citó en (Hernández et al., 2013) indica que las necesidades sociales y psicológicas dificultan la labor de los



responsables de gestionar la rotación; en vista que un personal inadecuado representa un costo para la organización.

Entre los recientes modelos resaltan Lee y Mitchell (1994) como se citó en (Hernández et al., 2013), reconociendo que la base económica es causa principal para decidir abandonar la organización y por último el modelo de Lambert et al. (2001) como se citó en (Hernández et al., 2013) considera que las características demográficas tienen relación con el ambiente laboral, factor clave para la rotación de personal.

2.3.3. Elementos de la rotación

Álvarez (2020), explica el fenómeno de la rotación. Con un enfoque holístico, considera los factores o elementos como un modelo sistémico y complementario. Y se plantea en la siguiente figura:

Figura 1

Elementos que componen la rotación del personal



Nota. El personal rota de puesto de trabajo ante la presencia de estos elementos. Fuente: Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?, Álvarez (2020)



Álvarez (2020), fundamenta su modelo en situaciones donde las empresas se enfocan en mejorar sus condiciones laborales y desarrollar ecosistemas saludables que fomenten la satisfacción de los trabajadores y en su compromiso con la organización y de esta manera, lograr una mayor competitividad, a pesar que las circunstancias externas, como los mercados de trabajo o el contexto espacio-temporal, son variables que no pueden controlar.

2.3.4. Tipos de rotación o fluctuación laboral

Los movimientos ocurridos dentro de las empresas, se clasifican dependiendo de las causas que originan la rotación. Por ejemplo, la rotación real se reconoce como la salida definitiva del trabajador, en tanto, la posibilidad de renunciar o abandonar la empresa se reconoce como rotación potencial, esta última condicionada por el ambiente y la motivación laboral (Zaballa et al., 2021).

Un análisis más profundo de Zaballa et al. (2021), da entender que la rotación potencial presenta más daños económicos y sociales, ante la rotación real. Porque se encuentra asociado al rendimiento y al ambiente de trabajo. Es decir, el potencial trabajador que busca renunciar a su puesto de trabajo, reconoce la presencia de un ambiente laboral negativo y presenta signos de bajo rendimiento. Con el fin de retener personal, es necesario encuestar o entrevistar al personal para indagar en las causas que motivan las decisiones de abandono de personal calificado.

En tanto, la rotación real o definitiva puede estar condicionada a factores externos, porque no se dan por voluntad propia. Zaballa et al. (2021) considera que se dividen en:



- **Rotación voluntaria:** la decisión del retiro recae en el trabajador, por causas personales, familiares, económicas o de salud.
- **Rotación involuntaria:** las razones de la salida del trabajador se deben a factores externos.

Otras formas de rotación, pueden realizarse a nivel interno o externo. La rotación interna ocurre cuando el trabajador se moviliza de un puesto de trabajo a otro, con mismas funciones o tareas. Por otro lado, cuando es de una empresa a otra, se está en presencia de una rotación externa, pero manteniendo el mismo nivel jerárquico (Zaballa et al., 2021).

2.3.5. Actividades de rotación de personal

Se refiere a una cantidad significativa de trabajadores que están sujetos a cambios en su estatus laboral, con movimientos laterales, promociones, traslados o incluso la salida de la organización. Pero es necesario asegurar la disponibilidad de trabajadores de calidad, que cuenten con la habilidad y experiencia, en los diferentes niveles organizacionales. Esto implica un esfuerzo constante y concertado por parte del empleador para lograr y mantener las buenas relaciones con los trabajadores (Mondy, 2011).

Tomando como base la expresión de Mondy (2011, pág. 412), las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renunciaciones, los despidos y el retiro o la jubilación.

1. Descenso de categoría



Procedimiento donde se procede a reubicar al empleado a un menor nivel de responsabilidades y deberes, esto implica que se presenta una reducción de remuneración. Este proceso se trata como alternativa al cese o despido y puede tomarse como acción disciplinaria. Ante esta situación, el personal relegado puede llegar a perder respeto por parte de sus compañeros, tener sentimientos de traición, enojo o decepción. Por otro lado, puede conllevar a la disminución de rendimiento laboral y debe tomarse con cautela (Mondy, 2011).

Una pérdida de rango en el ámbito laboral, puede ser provocada por un factor interno o externo, entre ellos, la pérdida del nivel jerárquico, disminución de carga laboral, reducción de personal a su cargo, modificación de funciones y remuneración. Asimismo, el autor reconoce que un declive puede afectar diversos aspectos de la vida laboral de un empleado, pero también indica que, en algunos casos, puede ser una decisión personal para ajustar algunas circunstancias de su vida (Hennekam, 2021).

En este punto, es imprescindible conocer cómo se dieron los siguientes sucesos:

- **Acción disciplinaria:**

La acción disciplinaria se produce como consecuencia de una relación jerárquica, en la cual los funcionarios públicos se encuentran subordinados a una autoridad superior, quien tiene la facultad de aplicar medidas disciplinarias en caso que no cumplan con sus deberes y responsabilidades. En este sentido, la subordinación de los funcionarios públicos es fundamental, para garantizar el buen funcionamiento del



servicio público y de esta forma satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad (Rodríguez et al., 2020).

- **Responsabilidades y deberes**

La responsabilidad en el trabajo se confirma cuando un empleado completa todas sus obligaciones y deberes laborales y se adhiere a la directrices y reglas de la empresa de manera profesional y lo mejor que puede (Kiligann, 2022).

- **Perfil del trabajador**

El perfil del trabajador, es una herramienta que describe de manera clara y detallada las habilidades y competencias necesarias para desempeñar un cargo de manera adecuada y responsable, se utiliza como un criterio de selección y evaluación de los candidatos para un empleo (Gobierno de Argentina, s.f.).

2. Transferencias

Este proceso consiste en el movimiento lateral del trabajador en la empresa, y puede ser iniciado por la empresa o el empleado, y se debe diferenciar de la promovida o relegada. El proceso permite lograr varios propósitos, sobre todo cuando las empresas requieren de reorganizaciones, sin necesidad de promover. En estos casos, la empresa recurre a las reubicaciones para realizar transferencias, de esa forma no se pierde personal valioso. Las transferencias también implican el desplazamiento del trabajador a otra oficina o área, pero manteniendo su nivel (Mondy, 2011, pág. 426).



De acuerdo con Flores et al. (2008), es un movimiento horizontal donde un empleado es movido de un puesto de trabajo a otro, con una carga laboral y remuneración equivalente y oportunidades de ascenso.

La transferencia se puede realizar dentro de la misma empresa o incluso en otra, pero lo importante es que el empleado sigue siendo empleado de la organización. También puede ser solicitada por el propio empleado o iniciada por la empresa, y ejecutada por razones diversas, como la necesidad de cubrir un puesto vacante, el deseo del empleado de cambiar de área o departamento, o decisión de la empresa en reorganizar su estructura (Chiavenato, 2017).

- **Iniciado por la empresa**

Se destaca que la transferencia es iniciada por la empresa y ocurre cuando ciertas tareas, ya no son necesarias o requieren una carga de trabajo menor, mientras que otras ocupaciones adquieren mayor importancia y necesitan más empleados. En este sentido, los trabajadores de divisiones con menor rendimiento son trasladados a otras áreas para desarrollar tareas relevantes con la finalidad de aprovechar sus habilidades y experiencia en áreas que están en crecimiento (Arroyo, 2021).

- **Iniciado por el trabajador**

Este caso se da por diversos motivos, por ejemplo, el cambio de residencia o problemas personales con los compañeros de área. En este caso la organización trata de atender la demanda con el fin de mantener



al trabajador en la empresa, mejorar su rendimiento e incrementar su eficacia y evitar desavenencias entre compañeros (EuroInnova, 2020).

- **Reorganización**

En la reorganización interna de la empresa “en primer lugar se debe de considerar o quitar las actividades que no agreguen valor a la empresa, además se trata de disminuir pasos o procesos, para que sean mínimos, productivos y cortos” (Valencia & Henao, 2019, pág. 57)

- **Reubicación**

Es el proceso estructurado y cuidadoso para garantizar que los trabajadores puedan regresar al mismo puesto o a uno diferente después de un período de incapacidad por motivos de salud, lo que sugiere que se ha evaluado y considerado la capacidad del trabajador para desempeñar su trabajo de manera efectiva y segura (RPP, 2016).

3. Promociones

Las promociones son el movimiento de una persona hacia un nivel más alto, según la estructura organizacional; el término implica mayor carga emocional para los trabajadores. Cuando el personal atraviesa por este proceso, recibe mejores recompensas económicas, y realiza un mejor desenvolvimiento; pero, si el proceso es considerado como incorrecto, es decir se promueve a la persona incorrecta, los demás trabajadores disminuirán su rendimiento (Mondy, 2011, pág. 429).

El proceso de promoción consiste en el ascenso de personal de un puesto inferior a uno superior. Implica mejores retribuciones económicas, mayor



responsabilidad y funciones de carácter superior. El puesto puede ser definitivo hasta el fin de la relación laboral o un siguiente ascenso (Billikopf, 2003).

Por tanto, será necesario conocer:

- **Políticas**

Centrada en promover a los empleados mediante procesos de ascensos internos que les permiten pasar a un nivel superior en la jerarquía de la organización mediante una oferta interna, considerando el rendimiento, trayectoria, aptitudes de los candidatos para decidir quién debe ser promovido (Rankmi, 2022).

- **Recompensas económicas**

Son aquellas gratificaciones que la empresa otorga por reconocimiento del esfuerzo y el éxito de sus empleados, como una forma de valorarlos. Se destaca que estos incentivos pueden ser bonificaciones anuales y un incremento salarial contribuyendo a mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados.

- **Desempeño**

El desempeño positivo se refiere a la ejecución exitosa de las tareas y responsabilidades asignadas, así como las habilidades para lograr y superar las metas fijadas. El desempeño negativo, por otro lado, es el incumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, así como a la incapacidad para alcanzar y superar los objetivos establecidos (Fernández-Ríos et al., 2014).



4. Renuncias

Este proceso puede darse cuando la empresa no permite a los trabajadores posibilidades de ascensos para desarrollarse. Una proporción mínima de movilidad laboral es saludable, pero cuando es excesiva, es preocupante. Cuando esto ocurre, es porque los empleados mejor calificados renuncian y buscan posiciones con mejor movilidad. Para determinar las razones de la decisión, la empresa puede aplicar la entrevista de salida (Mondy, 2011, pág. 429).

Respecto a este punto, Monroy y Monroy (2022) señalan que “una renuncia es la manifestación unilateral de voluntad que hace un trabajador al superior, en ejercicio de su derecho, de finalizar el vínculo laboral” (p. 54).

Implica dos perspectivas, por el lado del trabajador y por parte de la empresa. Cuando la situación sale a relucir, las empresas con frecuencia efectúan contraofertas para mantener al personal, manejan incrementos de remuneración o mejores beneficios. En oposición, no realizan contraofertas cuando es el empleado el que decide retirarse (Alles, 2008).

- **Oportunidades de promoción**

La poca posibilidad de avanzar en la empresa, puede ser un factor decisivo para que los empleados decidan buscar nuevas posibilidades de crecimiento profesional, que les permita desarrollar nuevas habilidades, mejorar su remuneración o tener un equilibrio más satisfactorio entre su vida laboral y personal (Observatorio de RRHH, 2018).



- **Oportunidades de desarrollo**

Este enfoque se refiere al estado que aspiran los empleados dentro de una organización y que puede contribuir significativamente a su bienestar emocional y profesional, de igual forma se destaca la importancia que los trabajadores sean reconocidos y respetados por sus compañeros para lograr este estado (Gómez, 2022).

- **Búsqueda de posiciones laborales**

Ante un estancamiento de oportunidades laborales, mala relación con los jefes o por remuneraciones bajas, los trabajadores buscan otros trabajos, que ofrezcan un ambiente agradable, que promueva sus fortalezas y permita el desarrollo de línea de carrera (Ayuso, 2018).

5. Retiros

Cuando un empleado antiguo cumple con su tiempo de trabajo, llega a retirarse o jubilarse; este último ocurre cuando el trabajador llega a una cierta edad o cuando ha trabajado una cierta cantidad de años en la empresa. En los últimos años, la tendencia de los empleados en etapa de jubilación no tiene un fin definitivo o abrupto. Muchos emplean un paulatino proceso que implica la adopción de modalidades graduales de transición hacia el retiro. Otros empleados pueden optar por el retiro anticipado. Cuando es momento del retiro, los ex trabajador perciben un pago por medio de prestaciones o contribuciones definidas (Mondy, 2011, pág. 431).



Es una etapa en la vida laboral de una persona que se produce al llegar a cierta edad o al cumplir su tiempo de servicio decide de forma consciente y planificada, retirarse del mundo laboral y abandonar su puesto en la organización (Chiavenato, 2017).

Proceso que tiene como causa la edad; cuando el trabajador no busca jubilarse se presenta la desvinculación no deseada (Alles, 2008).

- **Jubilación**

Proceso administrativo que consiste en el abandono de la función laboral por motivos de vejez, caso de Perú 65 años, por cumplimiento de años de trabajo o por accidentes que causen invalidez (Westreicher, 2018).

- **Retiro anticipado**

Es un programa de retiro anticipado, de carácter voluntario. Mediante esta herramienta, se propone ayudar a los trabajadores a manejar la transición hacia la jubilación bien sea por un problema de salud y a minimizar el impacto de la rotación de personal en la organización (Lima & Salinas, 2010).

6. Despido

Es la decisión más contundente que la compañía puede imponer a un miembro del personal, por tanto, debe de considerarse con mucho cuidado. El sentimiento de despido puede resultar traumático para todo empleado, porque podrían experimentar sentimientos de decepción, enojo y fracaso. Aunque, la decisión del despido no es un acto



instantáneo; al contrario, se realizan advertencias explícitas antes del despido, se brinda apoyo y se indican los pasos para mantenerse en el puesto (Mondy, 2011, pág. 424).

Por su parte, Wether y Davis (2008) reconocen el despido como una medida extrema que se toma en contra de un empleado como consecuencia de un comportamiento o acto que se considera inaceptable o inapropiado en la organización.

Puede deberse a diferentes razones, por conductas inadecuadas del trabajador, por recorte de personal o por carencia de personal capaz para la labor (Alles, 2008).

Para reconocer y describir más a fondo el proceso de despido, es necesario detallar algunos indicadores:

- **Faltas reiteradas**

Describe una situación en la que un trabajador no cumple con su horario laboral, ausentándose de su lugar de trabajo o asistiendo en un tiempo menor al que se establece, si un trabajador no cumple con estas expectativas la organización puede considerarse una falta de compromiso o responsabilidad en su desempeño laboral (Gobierno de España, 2019).

- **Recortes de personal:**

Se realiza con la finalidad de optimizar la eficacia de la empresa y también tiene como fin la eliminación de algunas posiciones (Mondy, 2011).



- **Consecución de objetivos**

Es el proceso de alcanzar las metas y objetivos específicos que se han establecido previamente. La consecución de objetivos requiere disciplina, motivación y determinación, ya que a menudo se enfrentan desafíos y obstáculos en el camino (DelSol, s.f).

2.3.6. Causas de la rotación de personal

Zaballa et al. (2021), mencionan diferentes razones internas de alternancia del servicio laboral en una entidad. Entre algunas: socialmente necesarias, por temas personales, laborales o por determinación de la entidad. En términos externos: estado de la demanda, propuesta en el sector comercial, panorama económico y las posibilidades de mejores propuestas laborales.

Parte de las circunstancias que originan la rotación a nivel interno, se reconocen: políticas de sueldos, evaluación de las prestaciones ofrecidas por la empresa, diferentes formas de inspección, posibilidades desarrollo laboral, clima y cultura organizacional, situación físico ambiental, procedimientos de contratación, formación y entrenamiento de recursos humanos, reglamento disciplinario y grado de flexibilidad en la entidad (Zaballa et al., 2021).

De acuerdo con Chiavenato (2017), la rotación es el efecto de ciertos fenómenos internos y externos, no considerado como causa. Condicionantes de las actitudes y comportamiento de los trabajadores. Por tanto, los factores que influyen en la retención de empleados en una organización, son cantidad de trabajadores disponibles, oferta de recursos humanos en el mercado, situación económica actual, remuneración y política de compensación, posibilidades de progreso, opciones de desarrollo profesional,



interacciones entre compañeros, condiciones físicas de trabajo, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección, capacitación de recursos humanos, política disciplinaria, la evaluación del desempeño y la flexibilidad de las políticas de la organización, ambiente físico de trabajo, valores, de la organización, proceso de capacitación, evaluación de desempeño, adaptabilidad de las políticas, capacidad de cambio. Todos estos factores pueden influir en la decisión de un empleado de quedarse o dejar la organización.

Al respecto, Palomo (2016) señala que existen dos motivos que causan la rotación de personal:

a. Obligada:

- Fallecimiento.
- Retiro laboral.
- Invalidez permanente.
- Enfermedad.

b. No obligada:

- Retiro voluntario del trabajador.
- Despido.
- Mala selección.
- Razones personales.

2.3.7. Costos para la empresa cuando se genera la rotación de personal

Un sistema eficaz permite lograr objetivos, reconocer los recursos invertidos y su aplicación. El sistema que permita economizar los recursos sin perjudicar la consecución de metas, tiene posibilidad de permanecer en el tiempo. Pero ocurre lo contrario, cuando



el sistema presenta fallas e impide la autodefensa o supervivencia de la empresa, sobre todo genera costos irre recuperables (Chiavenato, 2017). Costos que se subdividen en:

Tabla 1

Costos que incurre una empresa por rotación de personal

Costos primarios	Costos secundarios	Costos terciarios
Costos asociados a la desvinculación de un empleado de la organización y el reemplazo.	Costos intangibles difíciles de calcular, por ser de naturaleza cualitativa. Están relacionados con los efectos de la salida del trabajador.	Guardan relación con los efectos colaterales, a diferencia de los anteriores, se estiman a mediano o largo plazo.
Los gastos realizados por la empresa cubren gastos por reclutamiento, selección, por evaluaciones o exámenes médicos, por la documentación, registro, procesamiento de datos, apertura de cuenta en banco, por capacitación, por supervisión, por separación de la empresa, por entrevistas de separación, por liquidación, por vacaciones, bono vacacional, indemnización por años de servicio y fondo de previsión, etcétera.	Comprenden gastos por pérdida de producción por la vacante, menos rendimiento durante la adaptación, inseguridad e interferencia del nuevo trabajador, por cambio de actitud en el personal por la salida e ingreso de compañeros, por influencia en los jefes y clientes. Gastos extralaborales, por personal que realiza trabajo adicional para suplir la ausencia de algún trabajador por la capacitación, supervisión e integración del nuevo trabajador. También para costos extra operativos, como electricidad, combustible, por aumento de incidentes, fallos, equivocaciones y dificultades en el control de calidad por falta de habilidad y conocimiento del nuevo trabajador.	Costos adicionales de inversión, incremento de las tasas de seguro, depreciación del equipo por menor producción, incremento de salario a nuevos empleados como consecuencia de la oferta laboral. Deterioro y disminución del valor de los activos de la organización por repercusión en la reputación corporativa del negocio, por el grado de la calidad de los productos o servicios con trabajadores inexpertos.

Nota. Tabla elaborada a partir de la información proporcionada por Chiavenato (2017) en el libro Administración de Recursos Humanos.

2.3.8. Ventajas y desventajas de la rotación de personal

De acuerdo con Zaballa et al. (2021), la rotación de personal proporciona beneficios, al permitir aprovechar las cualidades del trabajador, permite mejor desarrollo profesional con mejores condiciones; asimismo permite la evaluación de las circunstancias que originan la salida del personal, para brindar soluciones, compensan



el rendimiento con el egreso de trabajadores ineficientes y proveen a la organización personal calificado, dedicado y motivado.

Entre las principales desventajas de la rotación, se presenta la disminución de la producción por falta de personal o por insuficiente capacidad del nuevo personal selecto, aumento de gastos para cubrir los procesos de reclutamiento y selección; mayor ausencia e impuntualidad del trabajador durante la búsqueda de otro trabajo; presencia de baja calidad, incremento de producción con errores y accidentes, por el bajo interés de los trabajadores (Chiavenato, 2017).

2.4. Marco conceptual

1. **Ambiente laboral:** es dependiente de la cultura o personalidad empresarial, por tanto, influye en el ambiente, la motivación y conducta de los trabajadores (Rodríguez E. , 2016).
2. **Ciclos políticos:** suelen evaluar los impactos económicos que se generan a raíz de los cambios electorales, cada cierto tiempo (Álvarez E. , 2021).
3. **Comportamiento:** todo acto que un individuo demuestra a través de una acción física o pronunciamiento por medio de un mensaje (Alles, 2015).
4. **Eficacia:** capacidad de la organización para lograr objetivos anticipados en situaciones preestablecidas, el cumplimiento debe efectuarse en función a parámetros (Sánchez, 2020).
5. **Eficiencia:** corresponde a la evaluación del nivel de logros y el empleo de recursos para su consecución (Fontalvo-Herrera et al., 2017).
6. **Entrevista de salida:** es una manera de monitorear y evaluar las estrategias de recursos humanos, siendo una herramienta valiosa para comprender mejor las causas de la rotación



de empleados, puesto que a veces solo se aplica a empleados que renuncian, mientras que en otras ocasiones se aplica a todos los que se retiran por motivos propio (Chiavenato, 2017).

7. **Fluctuación de personal:** también conocido como rotación de personal, es el cálculo del tiempo que se mantiene un empleado en la organización, en otras palabras, evalúa el flujo de ingresos y salidas de trabajadores (Vallejo M. , 2020).
8. **Gestión pública:** conjunto de procesos encaminados hacia la administración de recursos públicos (Sánchez, 2020).
9. **Jubilación:** proceso de abandono del puesto de trabajo, que se inicia por situaciones externas que impiden la continuidad de los trabajadores, como edad o invalidez (Westreicher, 2018).
10. **Nivel jerárquico:** los niveles se establecen de acuerdo al organigrama jerárquico, por tanto, van desde un nivel superior hasta uno inferior. En el mayor nivel se encuentra la dirección general, y posteriormente las direcciones, departamentos y secciones (Rus, 2020).
11. **Productividad:** relación que refiere a la cantidad de recursos que se necesitan para producir una unidad de producto, y es un indicador importante de la eficiencia de los procesos de producción, también es común el término cuando se emplean menos recursos y se obtienen iguales o mejores resultados (Fontalvo-Herrera et al., 2017).
12. **Retención de empleados:** Mondy (2011) con respecto a la retención de empleados, reconoce que tan pronto un trabajador se une a la empresa piensa en la forma de abandonarla, analizar estos procesos es imprescindible para comprender cómo funcionan las relaciones laborales y cómo se ven afectados los trabajadores en distintas situaciones.



Por tanto, es imprescindible analizar los procesos de finalización de contratos laborales y sus implicaciones para los trabajadores, con el fin de tomar decisiones justas y mejorar la gestión laboral en la empresa. Es necesario examinar la reducción de nivel en cuanto a la posición laboral como una forma de despido y otros puntos que tienen que ver, con la movilidad interna, ascensos y traslados, terminación voluntaria.

- 13. Turnover:** indica la cantidad de trabajadores que durante un tiempo determinado dejaron su puesto de trabajo, proporciona también una métrica para la evaluación del proceso de selección (Da Silva, 2021).

2.5. Marco institucional

2.5.1. *Reseña histórica*

San Jerónimo, situado en el lugar del primer pozo del Lago Morkill, inicialmente pertenecía a los antiguos reinos de Omas y Maras. Compuesto por tribus como los Antis y Maras, fue conquistado por los Incas entre 1,200 y 1,400 d.C., lo que llevó al desarrollo de infraestructura agrícola y la utilización de recursos hídricos en el valle. En el distrito se encuentran sitios arqueológicos que abarcan desde el Horizonte Temprano hasta la época Inca, incluido un asentamiento llamado Oma. San Jerónimo estaba originalmente compuesto por 14 Ayllus antes de convertirse en un centro poblado; más tarde, durante el período colonial, estos Ayllus se redujeron a comunidades. En 1571, se fundó la parroquia de San Jerónimo, estableciendo la iglesia sobre una Huaca Inca y terrenos del Ayllu Sorama. Fue oficialmente incorporado a la Corona en la misma fecha (Municipalidad de San Jerónimo, s.f.).



2.5.2. *Visión*

Somos una institución al servicio de la comunidad, responsable de generar políticas adecuadas para el emprendimiento de las capacidades empresariales, sociales y políticas; promotora del desarrollo y bienestar del territorio, mediante la administración eficiente y transparente de los recursos públicos y aprovechamiento de las oportunidades de las actividades estrategias como el comercio, turismo recreativo – gastronómico y la agricultura ecológica; haciendo de San Jerónimo un Municipio Líder y competitivo, en el que se puede vivir con dignidad (Municipalidad de San Jerónimo, s.f.).

2.5.3. *Misión*

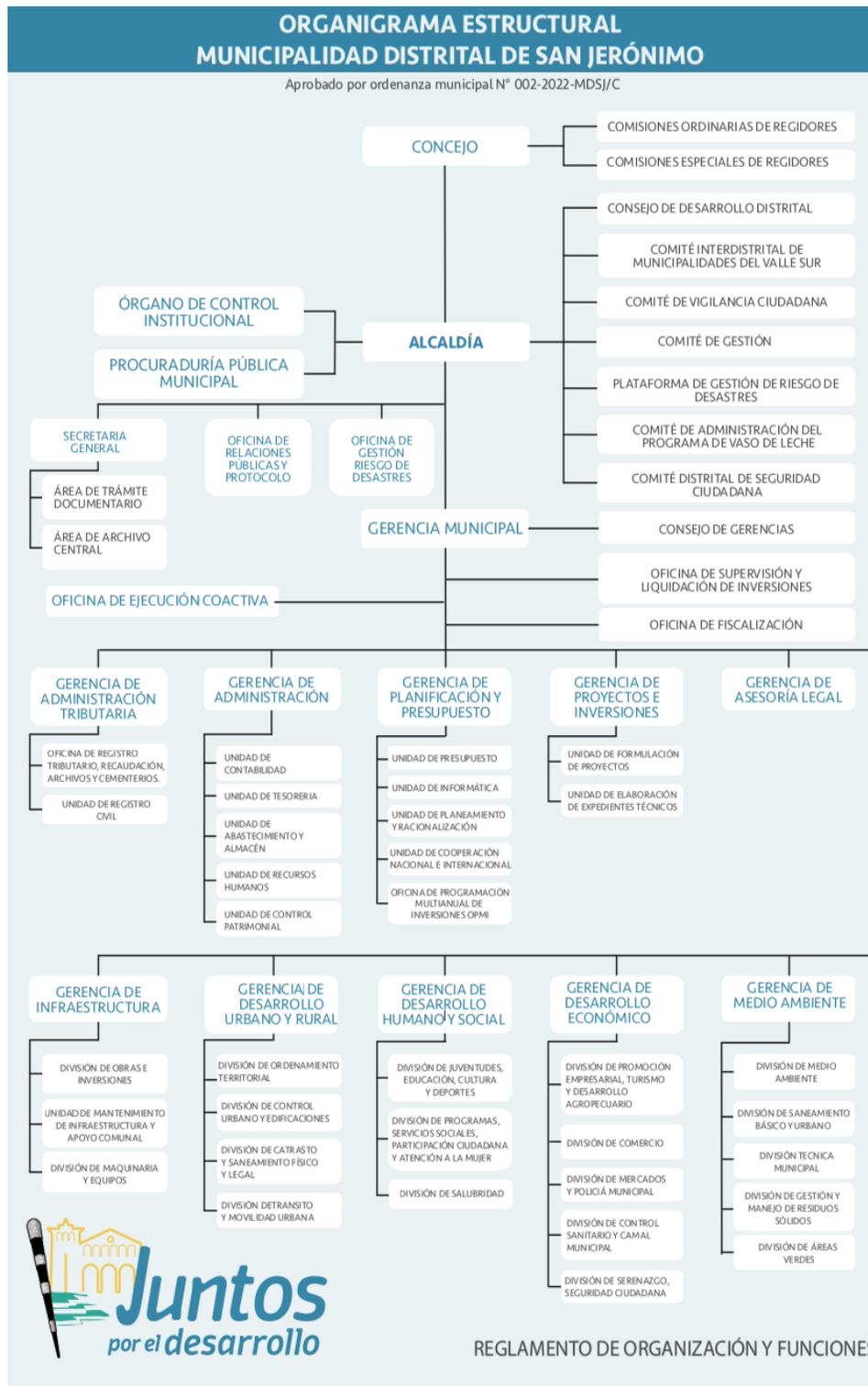
La Municipalidad de San Jerónimo es una entidad moderna y competitiva que fomenta la descentralización a través de la Red de Municipalidades del Valle Sur. Se enfoca en la planificación y gestión local, involucra a los ciudadanos en la toma de decisiones y supervisión, y se basa en una gestión coordinada y eficiente. Implementa programas innovadores para simplificar procedimientos, cuenta con personal capacitado y transparente, y lidera el desarrollo local con profesionalismo y vocación de servicio (Municipalidad de San Jerónimo, s.f.).



2.5.4. Organigrama

Figura 2

Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo





2.6. Formulación de hipótesis

Cómo la investigación corresponderá a un alcance descriptivo, no presenta hipótesis de investigación.

2.7. Variable de estudio

2.7.1. *Variable*

Rotación de personal: Con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2017, pág. 116).



2.7.2. Conceptualización de la variable

Tabla 2

Conceptualización de la variable Rotación laboral

Variable	Definición teórica	Definición conceptual	Dimensiones	Definición teórica
ROTACIÓN DE PERSONAL	Con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2017, pág. 116).	Las actividades de rotación “incluyen los descensos de categoría, las promociones, las transferencias, las renuncias, el retiro o la jubilación y los despidos” (Mondy, 2011, pág. 412).	Descenso de categoría	Proceso de desplazar al empleado a un menor nivel de responsabilidades y deberes, esto implica que se presenta una reducción de remuneración. Este proceso se trata como alternativa al cese o despido y puede tomarse como acción disciplinaria. Por otro lado, puede conllevar a la disminución de rendimiento laboral y debe tomarse con cautela (Mondy, 2011, pág. 427).
			Transferencias	Este proceso consiste en el movimiento lateral del trabajador en la empresa, y puede ser iniciado por la empresa o el empleado, y se debe diferenciar de la promovida o relegada. El proceso permite lograr varios propósitos, sobre todo cuando las empresas requieren de reorganizaciones, sin necesidad de promover (Mondy, 2011, pág. 428).
			Promociones	Las promociones son el movimiento de una persona hacia un nivel más alto, según la estructura organizacional; el término implica mayor carga emocional para los trabajadores. Cuando el personal atraviesa por este proceso, recibe mejores recompensas económicas, y realiza un mejor desenvolvimiento (Mondy, 2011, pág. 428).
			Renuncias	Este proceso puede darse cuando los empleados no ven las oportunidades de promoción o no tienen opciones para desarrollarse dentro de la empresa (Mondy, 2011, pág. 429).
			Retiros	Cuando un empleado antiguo cumple con su tiempo de trabajo, llega a retirarse o jubilarse; este último ocurre cuando el trabajador llega a una cierta edad o cuando ha trabajado una cierta cantidad de años en la empresa (Mondy, 2011, pág. 431).
			Despido	Esta es la sanción más severa que la empresa puede imponer a un empleado, por tanto, debe de considerarse con mucho cuidado. Aunque, la decisión del despido no es un acto instantáneo; al contrario, se realizan advertencias explícitas antes del despido, se brinda apoyo y se indican los pasos para mantenerse en el puesto (Mondy, 2011, pág. 424).



2.7.3. Operacionalización de la variable

Tabla 3

Tabla de operacionalización de la variable Rotación de personal

Variable	Dimensiones	Indicadores
Rotación de personal	Descenso de categoría	<ul style="list-style-type: none">- Acción disciplinaria- Desplazamiento de responsabilidades y deberes- Perfil del trabajador
	Transferencias	<ul style="list-style-type: none">- Iniciado por la empresa- Iniciado por el trabajador- Reorganización- Reubicación
	Promociones	<ul style="list-style-type: none">- Políticas- Recompensas económicas- Desempeño
	Renuncias	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidades de promoción- Oportunidades de desarrollo- Búsqueda de posiciones laborales
	Retiros	<ul style="list-style-type: none">- Jubilación- Retiro anticipado
	Despido	<ul style="list-style-type: none">- Faltas reiteradas- Reorganización o recortes de personal- Consecución de objetivos



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de Investigación

El actual estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo puesto que siguió un proceso secuencial y organizado apoyado en el análisis estadístico para dar respuesta a los objetivos; así pues, se cuantifican los datos recogidos en los instrumentos y se generalizaron los resultados acerca de la rotación de personal de los colaboradores de la Municipalidad distrital de San Jerónimo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.2. Diseño de la investigación

De diseño no experimental, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que esta forma de investigación que se da sin manipulación de variables, se enfoca en observar el fenómeno de rotación de personal según se presenta en su entorno original, y de corte transversal porque se recogen y analizan la información en un solo momento.

3.3. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación fue descriptivo. Para Pino (2019) toda investigación descriptiva se caracteriza por la apreciación del fenómeno desde diversas características que forman parte del problema. En este sentido, con la investigación se buscó indagar en las características, perfiles y datos de la movilización de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.



3.4. Población y muestra de la investigación

3.4.1. Población

Para el estudio, se escogió una población de interés que lo constituye el personal que trabaja en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, cuya cantidad es 121 colaboradores.

3.4.2. Muestra

Es el subconjunto de individuos que comprende la población (Carrasco, 2019). Para determinar la cantidad de participantes, se recurrió al método de muestreo probabilístico aleatorio simple. De acuerdo con el método, se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= tamaño de muestra

Z= nivel de confianza al 95% es igual a 1.96

pq= variabilidad del fenómeno, p y q igual a 0.5

e= índice de precisión o error muestral será igual al 5% o 0.05

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{121 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (121 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 92$$

Tomando en cuenta el resultado matemático, fueron 92 colaboradores del área administrativa los que conformaron la muestra de estudio.



3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.5.1. Técnica

- La técnica de recolección de datos fue la encuesta.

3.5.2. Instrumento

- El instrumento usado fue el cuestionario.

3.6. Procesamiento de datos

Después de recoger la información se llevó a cabo la codificación de los datos para su respectiva tabulación, se introdujeron en un archivo SPSS y Excel, y finalmente se realizó el procesamiento con estadísticos descriptivos.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

El instrumento utilizado para recopilar datos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se conformó por la siguiente cantidad de ítems:

Tabla 4

Ítems del instrumento según indicadores y dimensiones

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Descenso de categoría		- Acción disciplinaria	- 1, 2
		- Desplazamiento de responsabilidades y deberes	- 3, 4
		- Perfil del trabajador	- 5,6
Transferencias		- Iniciado por la empresa	- 7, 8
		- Iniciado por el trabajador	- 9, 10, 11
		- Reorganización	- 12, 13
		- Reubicación	- 14
Rotación de personal	Promociones	- Políticas	- 15, 16, 17
		- Recompensas económicas	- 18
		- Desempeño	- 19
Renuncias		- Oportunidades de promoción	- 20, 21
		- Oportunidades de desarrollo	- 22
Retiros		- Búsqueda de posiciones laborales	- 23, 24
		- Jubilación	- 25, 26
Despido		- Retiro anticipado	- 27
		- Faltas reiteradas	- 28,29
		- Reorganización o recortes de personal	- 30
		- Consecución de objetivos	- 31

Nota. Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento

La evaluación de la fiabilidad del instrumento se llevó a cabo mediante el uso del “coeficiente Alfa de Cronbach”. Según señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta métrica de coherencia interna proporciona una estimación de la



confiabilidad del instrumento basándose en los resultados obtenidos de la muestra. Los autores enfatizan la importancia del valor que adquiere el coeficiente alfa, ya que, a medida que este se acerca a 1, indica una confiabilidad total o perfecta, mientras que, si se acerca a 0, refleja lo contrario. Efectuada la prueba se obtuvo:

Tabla 5

Coeficiente alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nro. de ítems
0.943	31

Nota. Elaboración propia

El instrumento para evaluar la rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo presentó una confiabilidad alta, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.943, basado en un conjunto de 31 ítems.

Este valor indica una consistencia interna sólida en las respuestas proporcionadas por los participantes en la encuesta, lo que sugiere que el instrumento es altamente fiable para medir la rotación de personal en este contexto específico.

4.1.3. Baremación del instrumento

Con el fin de lograr una comprensión más precisa de los resultados obtenidos respecto a rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, fue necesario realizar una baremación de la escala de respuesta Likert.



Tabla 6

Baremación del instrumento

Nivel	Intervalo	
Muy bajo	1	1.8
Bajo	1.81	2.6
Ni alto ni bajo	2.61	3.4
Alto	3.41	4.2
Muy alto	4.21	5

Nota. Elaboración propia

4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

4.2.1. Resultados de la dimensión Descenso de categoría

Tabla 7

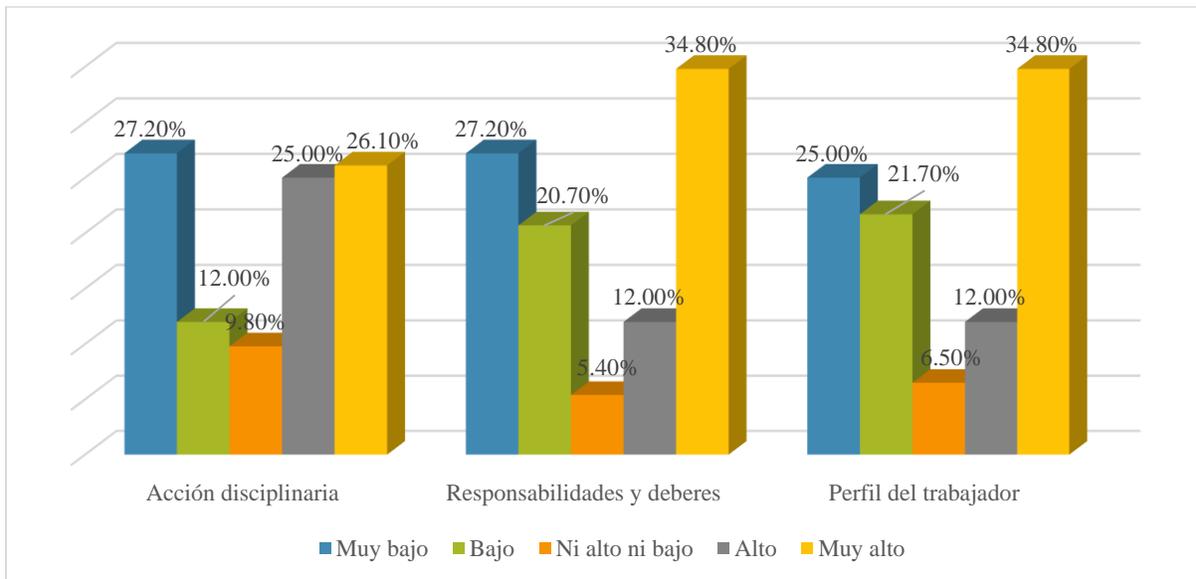
Descenso de categoría según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Acción disciplinaria		Desplazamiento de responsabilidades y deberes		Perfil del trabajador	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	25	27.2%	25	27.2%	23	25.0%
Bajo	11	12.0%	19	20.7%	20	21.7%
Ni alto ni bajo	9	9.8%	5	5.4%	6	6.5%
Alto	23	25.0%	11	12.0%	11	12.0%
Muy alto	24	26.1%	32	34.8%	32	34.8%
Total	92	100%	92	100%	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 3

Descenso de categoría según indicadores



Interpretación y análisis:

La acción disciplinaria como motivo de descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; es muy bajo para el 27.2% del personal administrativo encuestado, para el 26.1% es muy alto, para el 25% es alto, mientras que para el 12% es bajo y para el 9.8% es ni alto ni bajo. Estos resultados demuestran que las acciones disciplinarias, aplicadas por los funcionarios públicos a sus subordinados en casos de incumplimiento de funciones, no se consideran comúnmente como motivo para el descenso de categoría. Por lo tanto, se cumple parcialmente la normativa vigente y se no puede garantizar en su totalidad el correcto funcionamiento del servicio público con afectación a las demandas de la sociedad.

Respecto al cumplimiento de responsabilidades y deberes como medida de descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 34.8% es muy alto; para el 27.2% es muy bajo; para el 20.7% es bajo; para el 12% es alto y para el 5.4% es ni alto ni bajo. Estos hallazgos revelan que siendo un porcentaje mayor el descenso



de categoría está relacionado con el incumplimiento de obligaciones y deberes laborales, así como la falta de conformidad con las políticas y procedimientos de la institución.

Respecto al perfil del colaborador relacionada al descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 34.8% es muy alto; para el 25% es muy bajo y para el 21.7% es bajo; para el 12% es alto y para el 6.5% es ni alto ni bajo. Conforme los hallazgos, se reconoce que relativamente la carencia de competencias laborales, así como la imposibilidad para encarar responsablemente las funciones y las tareas de un puesto de trabajo son motivos del descenso de categoría.

Tabla 8

Descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

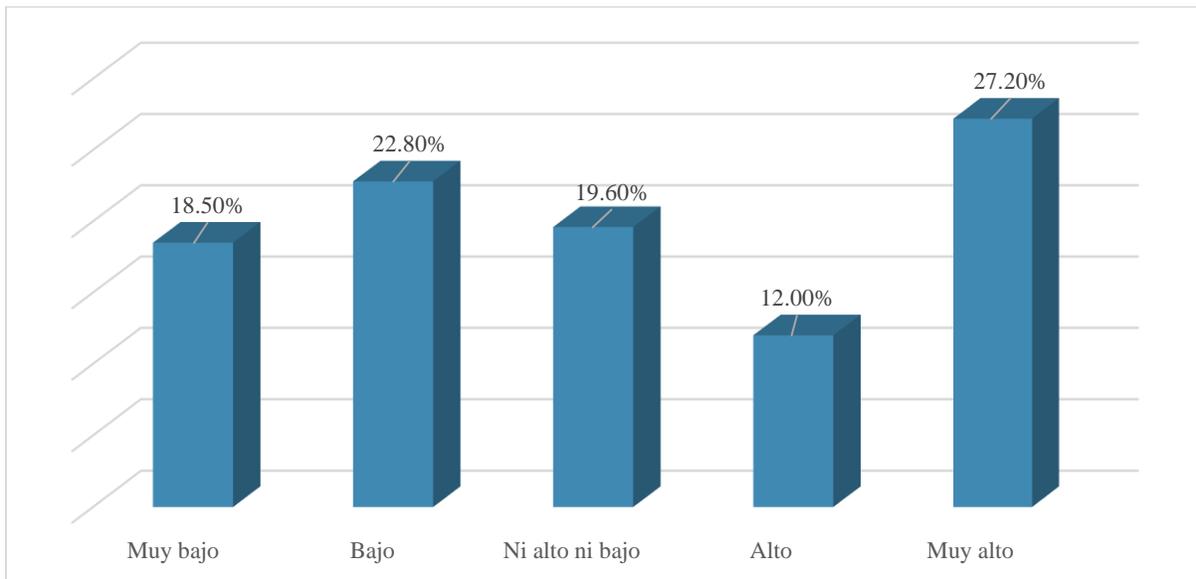
Nivel	Descenso de categoría	
	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy bajo	17	18.5%
Bajo	21	22.8%
Ni alto ni bajo	18	19.6%
Alto	11	12.0%
Muy alto	25	27.2%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia



Figura 4

Descenso de categoría



Interpretación y análisis:

El descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 27.2% es muy alto, para el 22.8% es bajo, para el 19.6% es ni alto ni bajo, para el 18.5% es muy bajo y para el 12% es alto. Los hallazgos demuestran que en la municipalidad se presentan casos de reubicaciones de personal administrativo a puestos de menor nivel de responsabilidades y deberes, como producto de infracciones a las acciones disciplinarias, las responsabilidades y deberes, y al perfil del colaborador.

Tabla 9

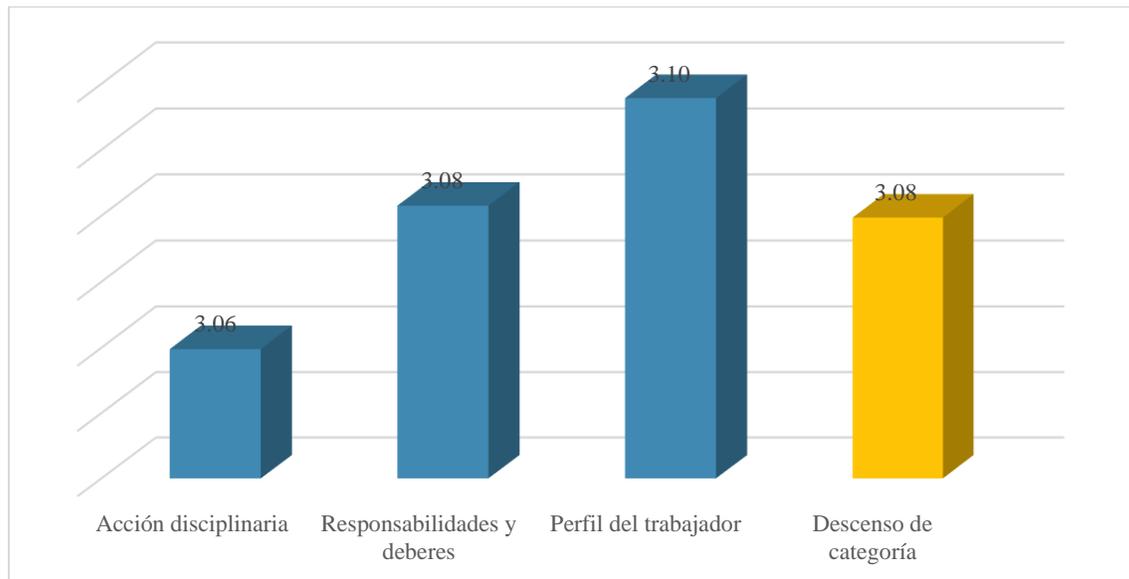
Comparación promedio de la dimensión descenso de categoría y sus indicadores

Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Acción disciplinaria	3.06	Ni alto ni bajo
Desplazamiento de responsabilidades y deberes	3.08	Ni alto ni bajo
Perfil del trabajador	3.10	Ni alto ni bajo
Descenso de categoría	3.08	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia

Figura 5

Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión descenso de categoría



Interpretación y análisis:

En opinión a los encuestados la dimensión descenso de categoría presenta un promedio de 3.08 es ni alto ni bajo; asimismo, sus indicadores como el perfil del colaborador con un promedio de 3.10 es ni alto ni bajo, desplazamiento de responsabilidades y deberes con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo, y la acción disciplinaria con 3.06 en promedio es ni alta ni baja. En este sentido, para el personal administrativo el descenso de categoría en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es ni alto ni bajo.



4.2.2. Resultados de la dimensión Transferencias

Tabla 10

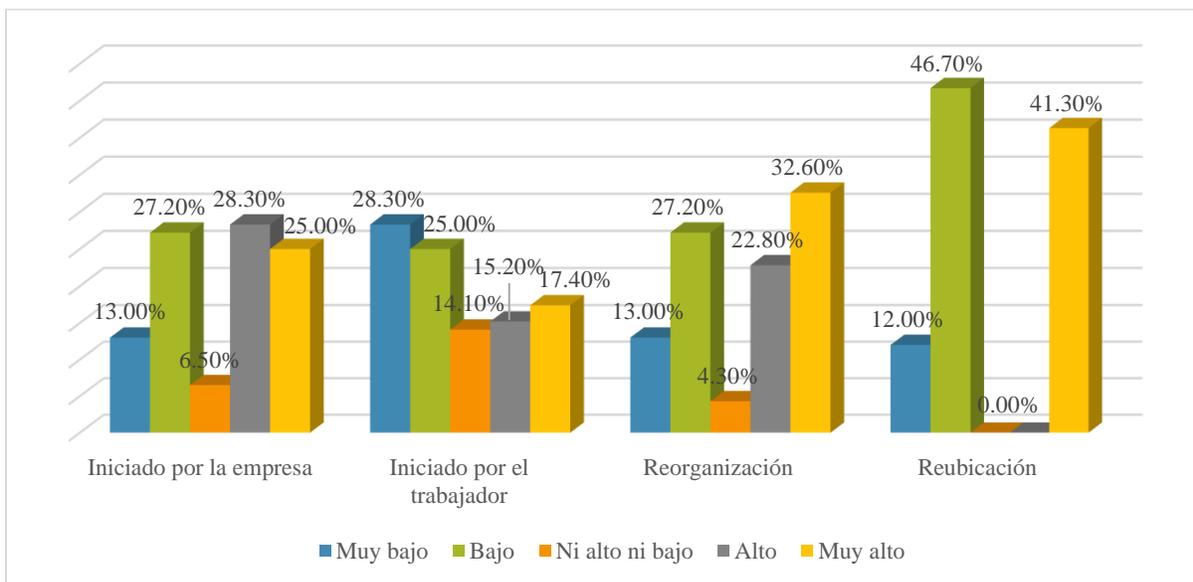
Transferencias según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Iniciado por la empresa		Iniciado por el trabajador		Reorganización		Reubicación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	12	13.0%	26	28.3%	12	13.0%	11	12.0%
Bajo	25	27.2%	23	25.0%	25	27.2%	43	46.7%
Ni alto ni bajo	6	6.5%	13	14.1%	4	4.3%	0	0.0%
Alto	26	28.3%	14	15.2%	21	22.8%	0	0.0%
Muy alto	23	25.0%	16	17.4%	30	32.6%	38	41.3%
Total	92	100%	92	100%	92	100%	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 6

Transferencias según indicadores



Interpretación y análisis:

Respecto a las transferencias iniciada por la institución en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 28.3% del personal administrativo encuestado es alto; para el 27.2% es bajo; para el 25% es muy alto; para el 13% es muy bajo y para el 6.5% es ni alto ni bajo. Los hallazgos demuestran que, en su mayoría, el personal



administrativo de la municipalidad considera que las transferencias iniciadas por la institución se realizan cuando se tiene excedente de personal en las áreas o en su defecto ya no exista mucha carga laboral.

En relación a la transferencia iniciada por el trabajador en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 28.3% del personal administrativo encuestado es muy bajo; para el 25% es bajo, para el 17.4% es muy alto; para el 15.2% es alto y para el 14.1% es ni alto ni bajo. Estos hallazgos demuestran que las transferencias iniciadas por el trabajador, según el personal administrativo no ocurren por problemas en el entorno personal, ni para impedir conflictos internos, al contrario, ocurre para evitar el retiro del personal.

La transferencia del personal relacionada a la reorganización en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023 es considerada por el 32.6% del personal administrativo encuestado es muy alto, para el 27.2% es bajo, para el 22.8% es alto, para el 13% es muy bajo y para el 4.3% es ni alto ni bajo. Conforme la mayor parte del personal administrativo en la municipalidad ocurre la transferencia por reorganización como efecto del rediseño organizacional y como medida de optimización de los pasos y procesos para hacer más productivo el servicio público.

La transferencia por reubicación en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 46.7% es bajo; para el 41.3% es muy alto; para el 12% es muy bajo. Conforme con los hallazgos, la mayoría del personal administrativo reconoce que la transferencia por reubicación no se llega a efectuar, es decir cuando el personal presenta problemas de salud y se toma un descanso temporal, retorna y ocupa su mismo puesto de trabajo.



Tabla 11

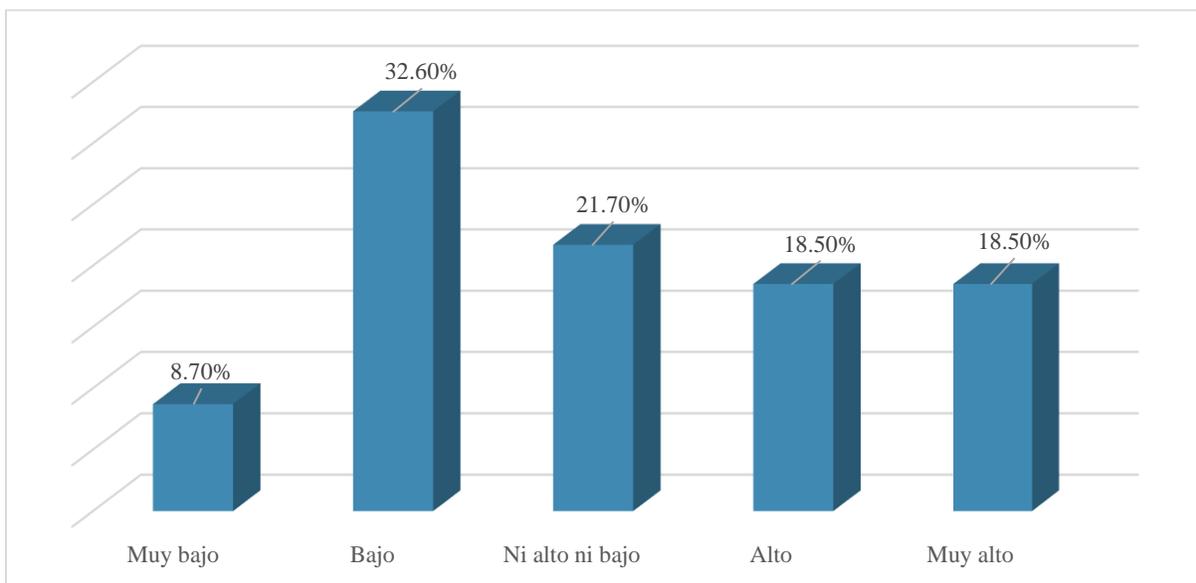
Transferencias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023.

Nivel	Transferencias	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	8	8.7%
Bajo	30	32.6%
Ni alto ni bajo	20	21.7%
Alto	17	18.5%
Muy alto	17	18.5%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 7

Transferencias



Interpretación y análisis:

Las transferencias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 32.6% es bajo, para el 21.7% es ni alto ni bajo, para el 18.5% es alto, para el 18.5% es muy alto y para el 8.7% es muy bajo. Conforme los hallazgos, las transferencias de personal entre distintas oficinas o áreas en la municipalidad es baja. Este bajo índice se atribuye a la



ausencia de necesidades o ejecuciones de reorganizaciones y reubicaciones, ya sea por iniciativa de la empresa o del propio colaborador.

Tabla 12

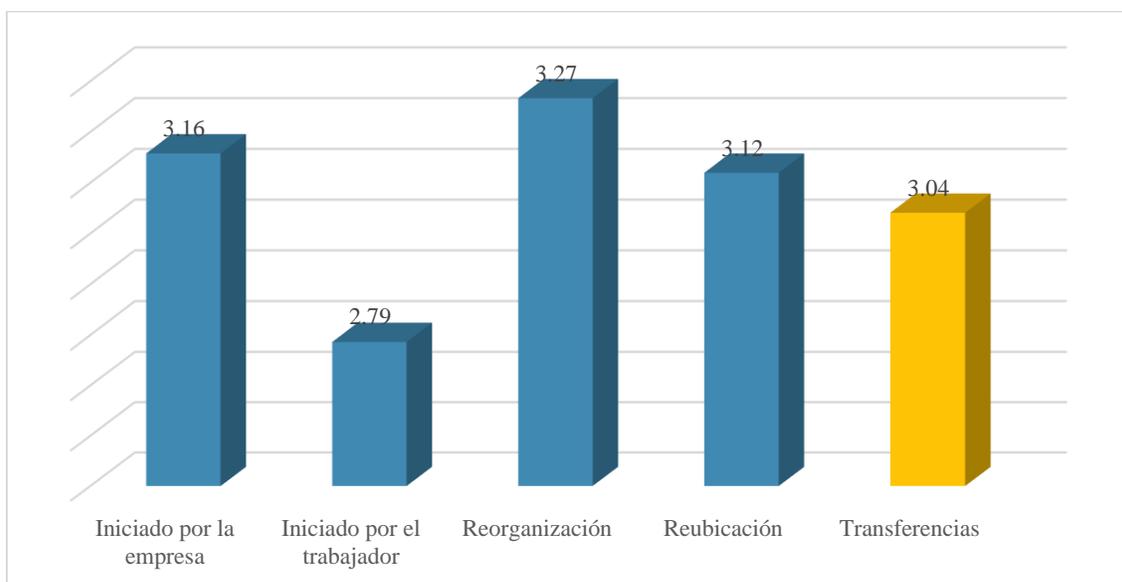
Comparación promedio de la dimensión transferencias y sus indicadores

Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Iniciado por la empresa	3.16	Ni alto ni bajo
Iniciado por el trabajador	2.79	Ni alto ni bajo
Reorganización	3.27	Ni alto ni bajo
Reubicación	3.12	Ni alto ni bajo
Transferencias	3.04	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia

Figura 8

Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión transferencias



Interpretación y análisis:

La dimensión transferencias presenta en promedio de 3.04 es ni alto ni bajo; asimismo, sus indicadores como la reorganización con promedio 3.27 es ni alta ni baja, iniciado por la empresa con promedio de 3.16 es ni alta ni baja, la reubicación con promedio de 3.12 es ni alta ni baja, iniciado por el trabajador con promedio de 2.79 que es ni alto ni bajo. En este



sentido, las transferencias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en promedio son ni alto ni bajo.

4.2.3. Resultados de la dimensión Promociones

Tabla 13

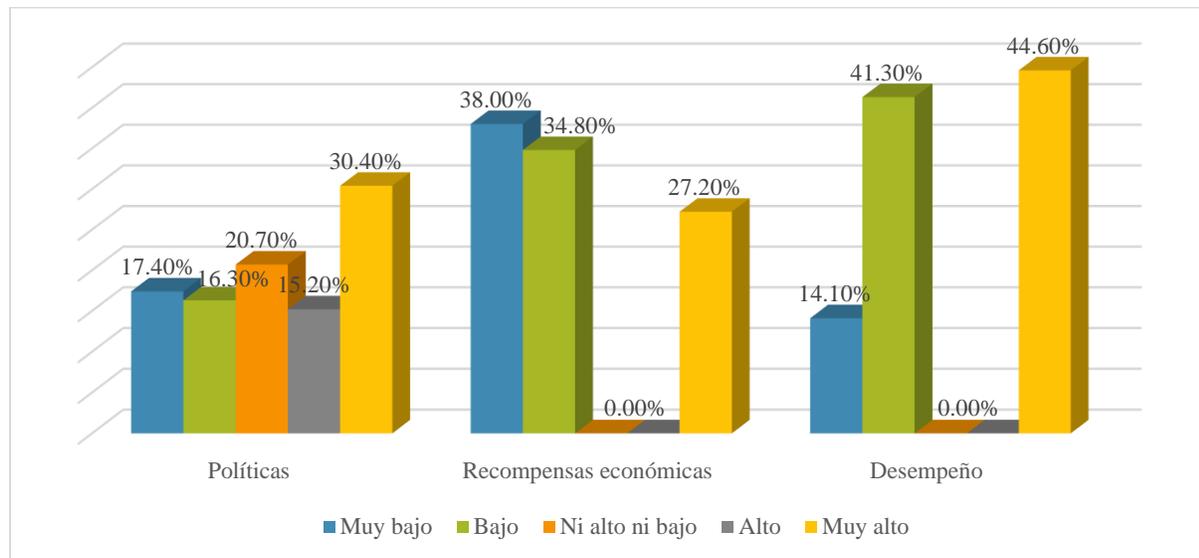
Promociones según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Políticas		Recompensas económicas		Desempeño	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	16	17.4%	35	38.0%	13	14.1%
Bajo	15	16.3%	32	34.8%	38	41.3%
Ni alto ni bajo	19	20.7%	0	0.0%	0	0.0%
Alto	14	15.2%	0	0.0%	0	0.0%
Muy alto	28	30.4%	25	27.2%	41	44.6%
Total	92	100%	92	100%	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 9

Promociones según indicadores



Interpretación y análisis:

Respecto a la promoción se relaciona con las políticas en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 30.4% del personal administrativo encuestado es muy alto; para el 20.7% es ni alto ni bajo; para el 17.4% es muy bajo; para el 16.3% es bajo y



para el 15.2% es alto. En función de los hallazgos se reconoce que las políticas de promoción se centran en promover a los empleados mediante procesos de ascensos internos que les permiten pasar a un nivel superior en la jerarquía de la organización mediante la oferta interna ya sea considerando el rendimiento, trayectoria, aptitudes de los candidatos para decidir quién debe ser promovido.

La promoción del personal relacionada a las recompensas económicas en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 38% del personal administrativo es muy bajo; para el 34.8% es bajo y para el 27.2% es muy alto. Los resultados indican que, las recompensas económicas no se dan por incentivos salariales ya que al ser también una institución pública la distribución de presupuesto viene siendo asignado por el gobierno central.

La promoción del personal relacionada al desempeño del colaborador en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 44.6% es muy alto; para el 41.3% es bajo y para el 14.1% es muy bajo. En relación a los resultados tras el mayor porcentaje obtenido la promoción si se basa en el desempeño de la ejecución exitosa por alcanzar y superar los objetivos establecidos de la institución.



Tabla 14

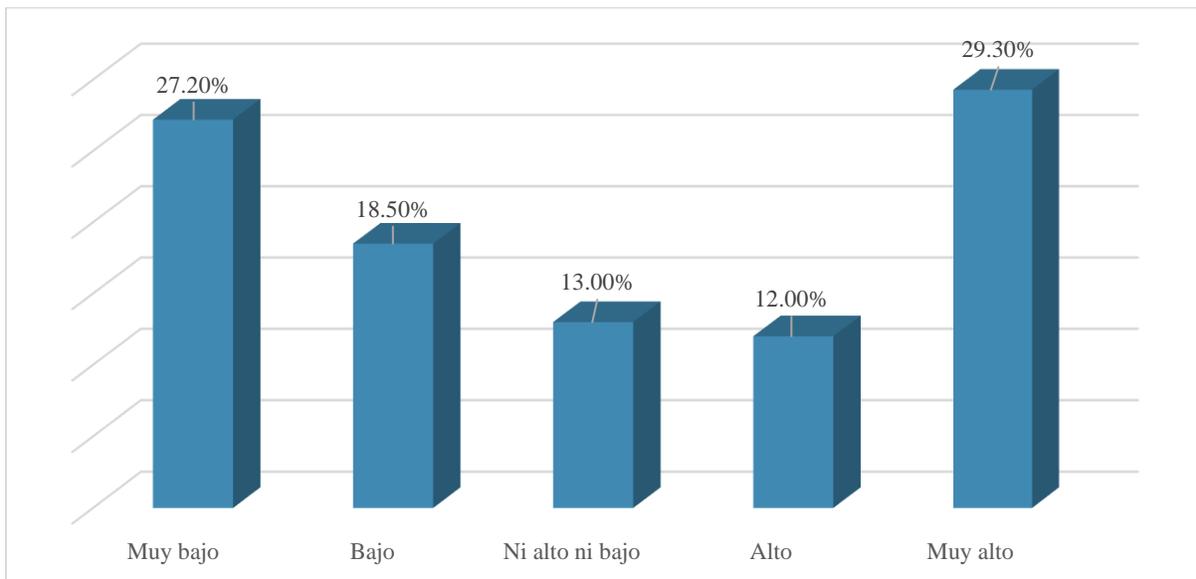
Promociones en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Promociones	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	25	27.2%
Bajo	17	18.5%
Ni alto ni bajo	12	13.0%
Alto	11	12.0%
Muy alto	27	29.3%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 10

Promociones



Interpretación y análisis:

Las promociones en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 29.3% es muy alto, para el 27.2% es muy bajo, para el 18.5% es bajo, para el 13% es ni alto ni bajo y para el 12% es alto. En términos generales, las promociones de personal de un puesto inferior a uno superior son muy alto.

Tabla 15

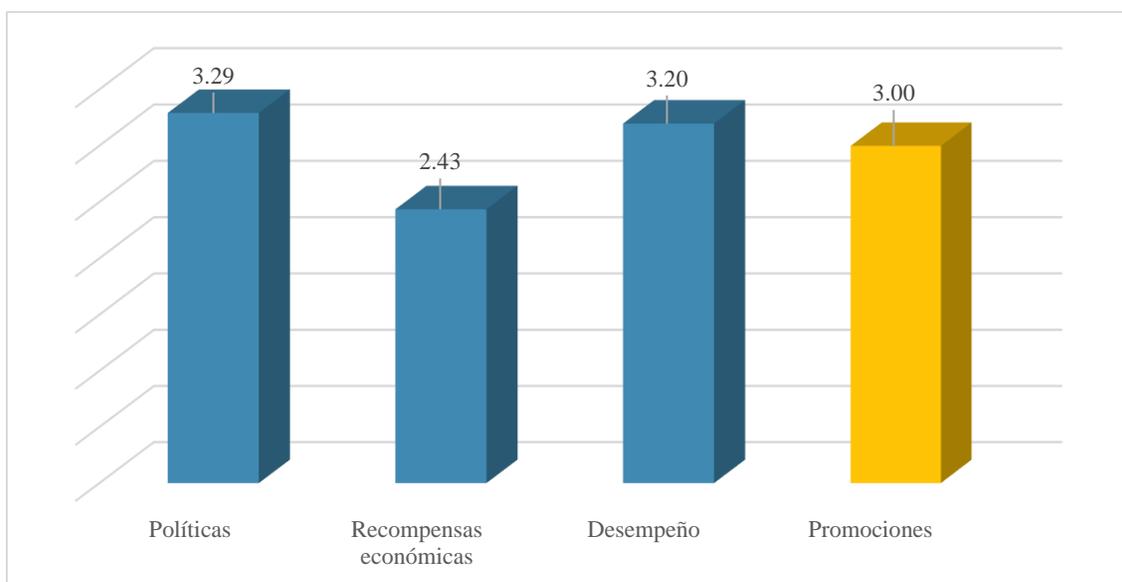
Comparación promedio de la dimensión promociones y sus indicadores

Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Políticas	3.29	Ni alto ni bajo
Recompensas económicas	2.43	Muy bajo
Desempeño	3.20	Ni alto ni bajo
Promociones	3.00	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia

Figura 11

Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión promociones



Interpretación y análisis:

La dimensión promociones con un promedio de 3.00 es ni alta ni baja, sus indicadores: política con promedio de 3.29 es ni alta ni baja y desempeño con 3.20 es ni alto ni bajo, recompensas económicas con promedio 2.43 es muy bajo. Por lo tanto, en opinión del personal encuestado las promociones en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo son ni alta ni baja.



4.2.4. Resultados de la dimensión Renuncias

Tabla 16

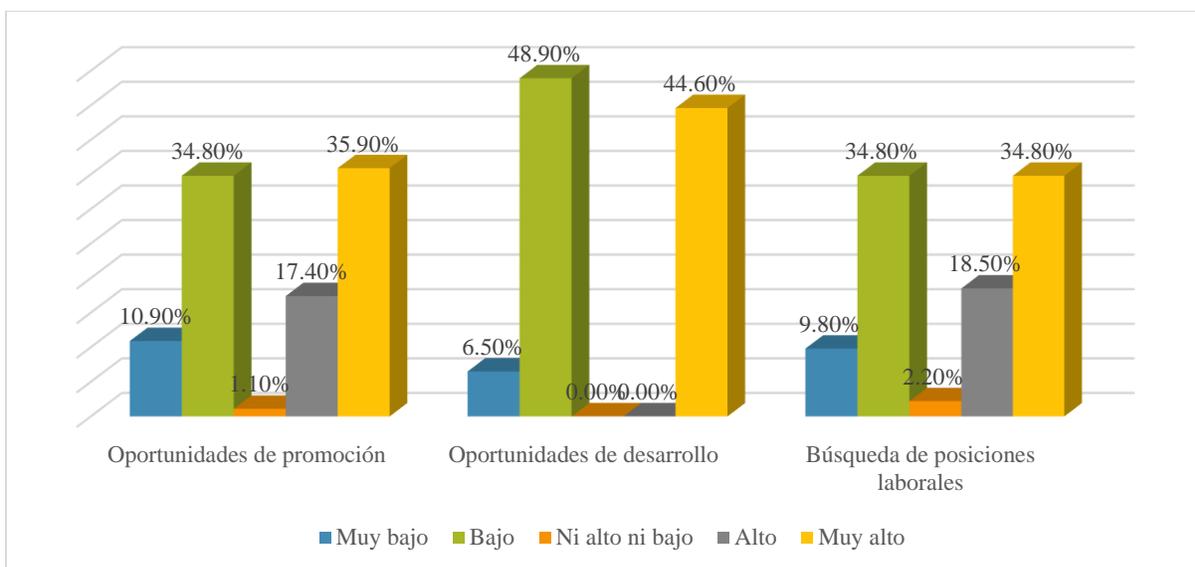
Renuncias según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Oportunidades de promoción		Oportunidades de desarrollo		Búsqueda de posiciones laborales	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	10	10.9%	6	6.5%	9	9.8%
Bajo	32	34.8%	45	48.9%	32	34.8%
Ni alto ni bajo	1	1.1%	0	0.0%	2	2.2%
Alto	16	17.4%	0	0.0%	17	18.5%
Muy alto	33	35.9%	41	44.6%	32	34.8%
Total	92	100%	92	100%	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 12

Renuncias según indicadores



Interpretación y análisis:

Las renuncias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 35.9% del personal administrativo es muy alta; para el 34.8% es bajo; para el 17.4% es alto; para el 10.9% es muy bajo y para el 1.1% es ni alto ni bajo. Estos resultados demuestran que las renuncias se producen por las escasas oportunidades de promoción ya que los



colaboradores deciden buscar nuevas posibilidades de crecimiento profesional, que les permita desarrollar nuevas habilidades, mejorar su remuneración o tener un equilibrio más satisfactorio entre su vida laboral y personal.

Con respecto a las oportunidades de desarrollo el 48.9% del personal encuestado de Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023 es bajo, para el 44.6% es muy alto y para el 6.5% las oportunidades de desarrollo son muy bajo. Los resultados demuestran que, en la municipalidad, las renuncias del personal no están relacionadas con la falta de atención y reconocimiento por parte de la institución hacia el logro de objetivos y metas.

La búsqueda de posiciones laborales que influyen en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023 es considerada por el 34.8% del personal administrativo es bajo; para el 34.8% es muy alto; para el 18.5% es alto, para el 9.8% es muy bajo y para el 2.2% es ni alto ni bajo. Estos hallazgos demuestran que la renuncia por búsqueda de posiciones laborales se presenta medianamente en la municipalidad, y se debe a la escasez de un ambiente laboral agradable o porque el personal busca otros trabajos que ofrezcan línea de carrera.

Tabla

17

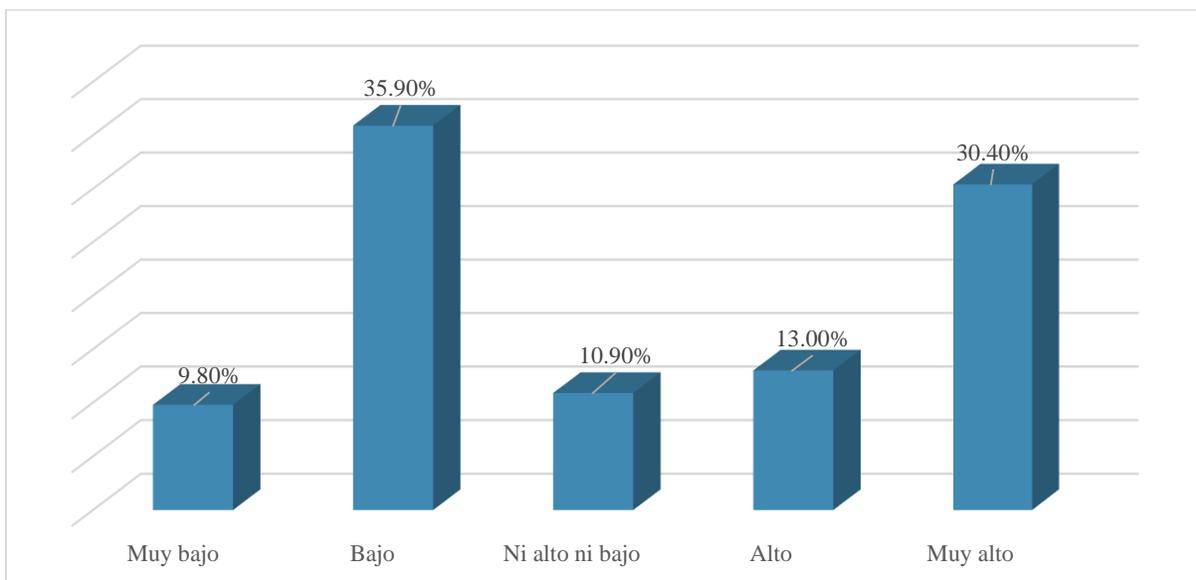
Renuncias en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Renuncias	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	9	9.8%
Bajo	33	35.9%
Ni alto ni bajo	10	10.9%
Alto	12	13.0%
Muy alto	28	30.4%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 13

Renuncias



Interpretación y análisis:

Las renunciaciones en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, según el 35.9% es bajo, para el 30.4% es muy alto, para el 13% es alto, para el 10.9% es ni alto ni bajo y el 9.8% es muy bajo. En ese sentido, los resultados demuestran que las renunciaciones en la municipalidad presentan baja ocurrencia. Esto se debe a que el personal administrativo no suele buscar oportunidades laborales externas ni persigue opciones de promoción o desarrollo fuera de la institución.

Tabla 18

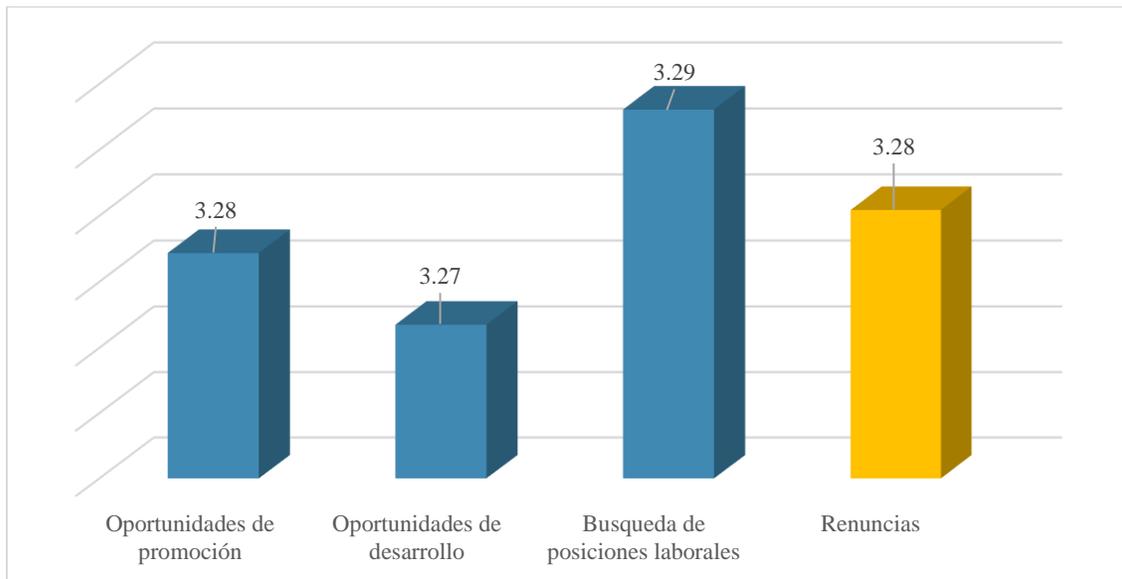
Comparación promedio de la dimensión renunciaciones y sus indicadores

Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Oportunidades de promoción	3.28	Ni alto ni bajo
Oportunidades de desarrollo	3.27	Ni alto ni bajo
Búsqueda de posiciones laborales	3.29	Ni alto ni bajo
Renunciaciones	3.28	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión renuncias



Interpretación y análisis:

La dimensión renuncias en promedio es de 3.28 lo cual la coloca como ni alto ni bajo; asimismo, sus indicadores búsqueda de posiciones laborales con promedio de 3.29 es ni alto ni bajo, oportunidades de promoción con 3.28 es ni alto ni bajo y oportunidades de desarrollo con 3.27 ni alto ni bajo. En este sentido, las renuncias de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo son ni alta ni baja.



4.2.5. Resultados de la dimensión Retiros

Tabla 19

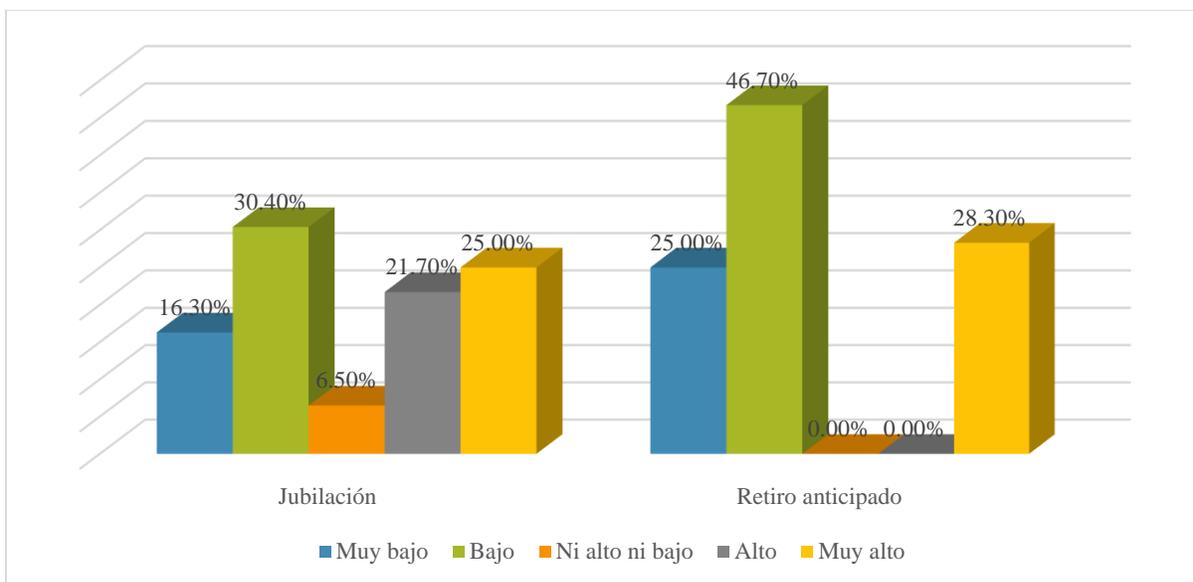
Retiros según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Jubilación		Retiro anticipado	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	15	16.3%	23	25.0%
Bajo	28	30.4%	43	46.7%
Ni alto ni bajo	6	6.5%	0	0.0%
Alto	20	21.7%	0	0.0%
Muy alto	23	25.0%	26	28.3%
Total	92	100%	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Retiros según indicadores



Interpretación y análisis:

La jubilación relacionada al retiro del personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 30.4% es bajo; para el 25% es muy alto; para el 21.7% es alto; para el 16.3% es muy alto y para el 6.5% es ni alto ni bajo. Con estos resultados, se constata que la jubilación en la municipalidad se produce parcialmente debido a motivos de



vejez y/o consecuencia de accidentes que resulten en invalidez, llevando al retiro del personal, y se trataría a la condición laboral temporal que en su mayoría se tiene en la municipalidad.

El retiro anticipado en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 46.7% es bajo; para el 28.3% es muy alto y para el 25% es muy bajo. Esto demuestra que en su mayoría el personal en etapa de cesantía no recurre a un programa de retiro anticipado para finalizar su tiempo de servicio.

Tabla 20

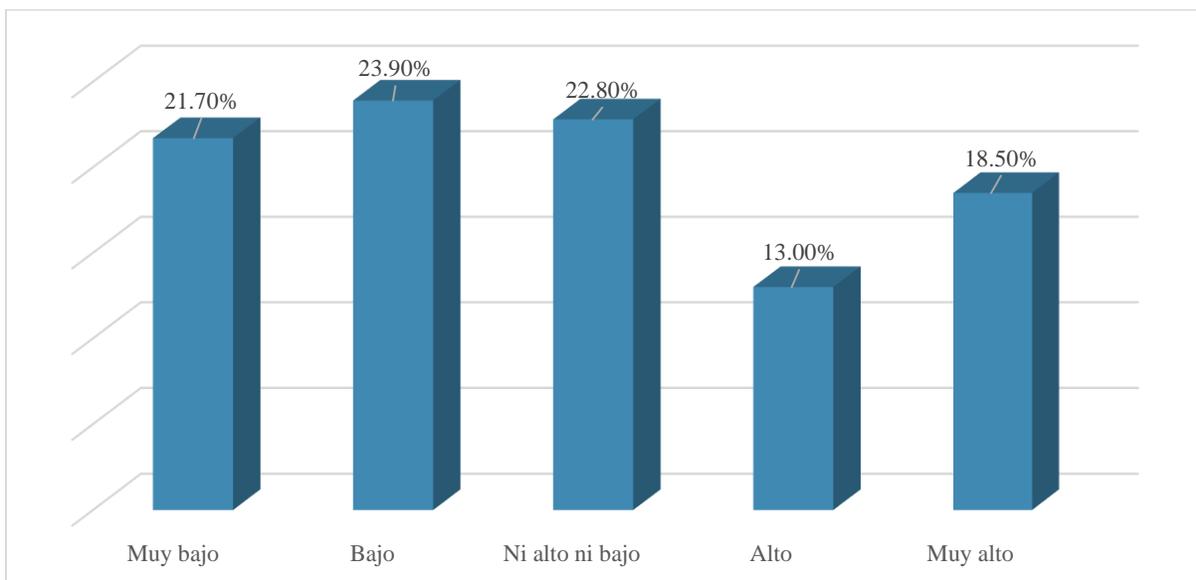
Retiros en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Retiros	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	20	21.7%
Bajo	22	23.9%
Ni alto ni bajo	21	22.8%
Alto	12	13.0%
Muy alto	17	18.5%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Retiros



Interpretación y análisis:

Los retiros en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 23.9% es bajo, para el 22.8% es ni alto ni bajo, para el 21.7% es muy bajo, para el 18.5% es muy alto y para el 13% es alto. Estos resultados indican que las salidas del personal debido a la jubilación o retiro anticipado son poco comunes, principalmente porque la vejez no es un motivo de cese, y mucho menos la conclusión anticipada de su tiempo de servicio.

Tabla 21

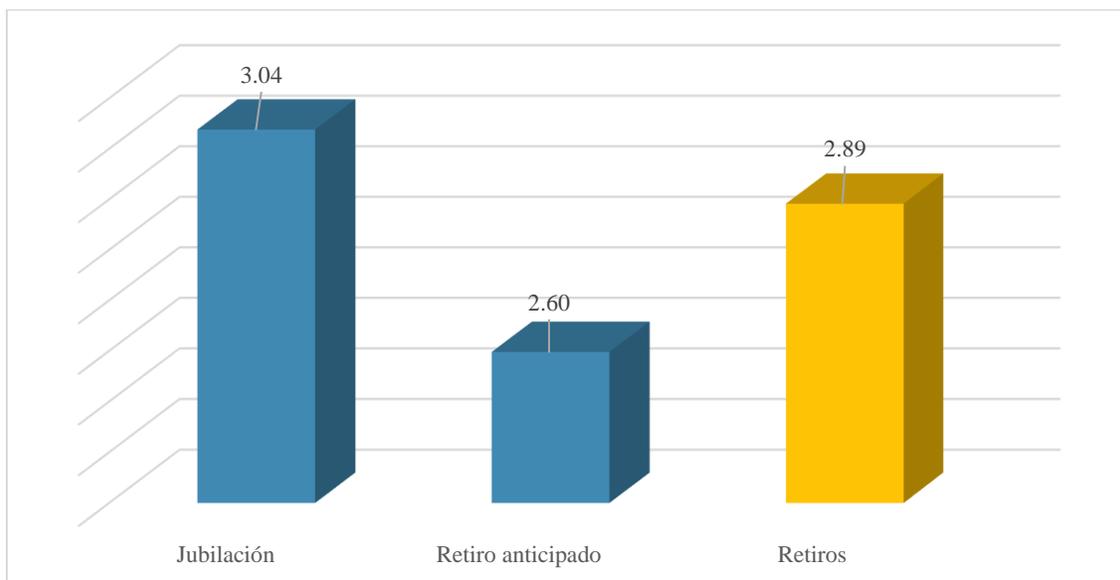
Comparación promedio de la dimensión retiros y sus indicadores

Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Jubilación	3.04	Ni alto ni bajo
Retiro anticipado	2.60	Muy bajo
Retiros	2.89	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia

Figura 17

Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión retiros



Interpretación y análisis:

La dimensión retiros en promedio es de 2.89 es ni alto ni bajo; su indicador jubilación con promedio de 3.04 es ni alto ni bajo. Mientras el indicador retiro anticipado con promedio de 2.60 es muy bajo. Aunque los indicadores presentan diferentes promedios, los retiros de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es ni alta ni baja.

4.2.6. Resultados de la dimensión Despido

Tabla 22

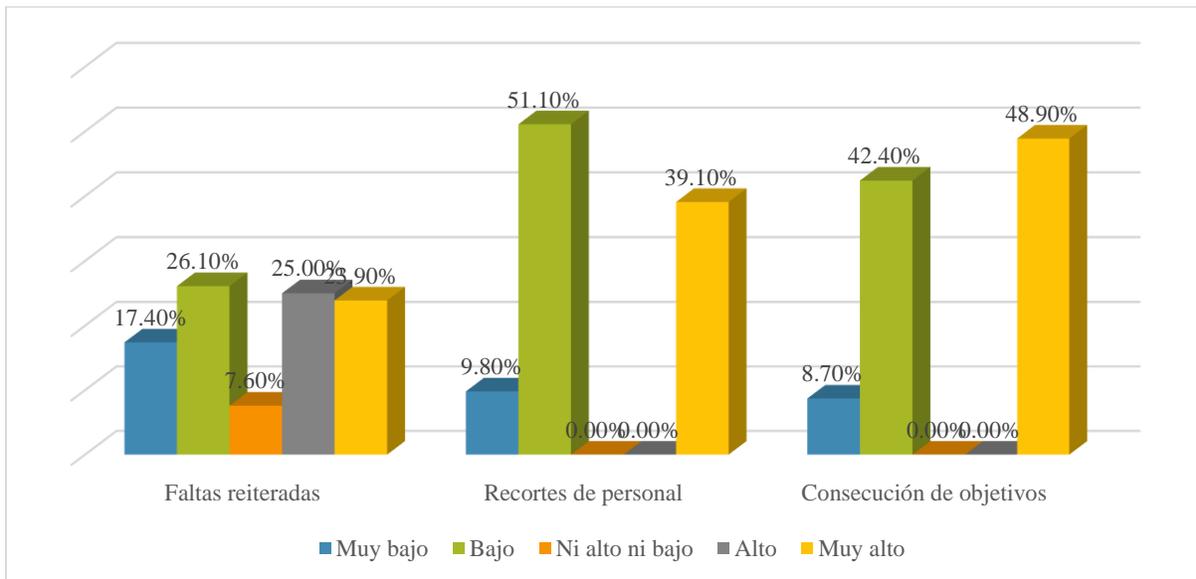
Despido según indicadores en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Faltas reiteradas		Recortes de personal		Consecución de objetivos	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	16	17.4%	9	9.8%	8	8.7%
Bajo	24	26.1%	47	51.1%	39	42.4%
Ni alto ni bajo	7	7.6%	0	0.0%	0	0.0%
Alto	23	25.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy alto	22	23.9%	36	39.1%	45	48.9%
Total	92	100%	92	100%	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 18

Despido según indicadores



Interpretación y análisis:

El despido por faltas reiteradas en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 26.1% es bajo; para el 25% es alto; para el 23.9% es muy alto; para el 17.4% es muy bajo y para el 7.6% es ni alto ni bajo. Estos resultados demuestran que parcialmente las faltas reiteradas como, el no cumplir con su horario laboral, ausentarse del lugar de trabajo o asistir un tiempo menor a las actividades programadas en la municipalidad no es determinante de despido.

Los despidos por los recortes de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 51.1% es bajo; para el 39.1% es muy alto y para el 9.8% es muy bajo. Estos resultados demuestran que el recorte o eliminación de algunos puestos de trabajo en la municipalidad por lo general no conlleva al despido.

Respecto al despido por la falta de consecución de objetivos en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023; para el 48.9% es muy alto; para el 42.4% es bajo y para el 8.7% es muy bajo. Esto demuestra que tras el mayor porcentaje obtenido el



despido de personal está estrechamente relacionado con la inhabilidad para alcanzar los objetivos mediante el logro de las metas establecidas por la municipalidad.

Tabla 23

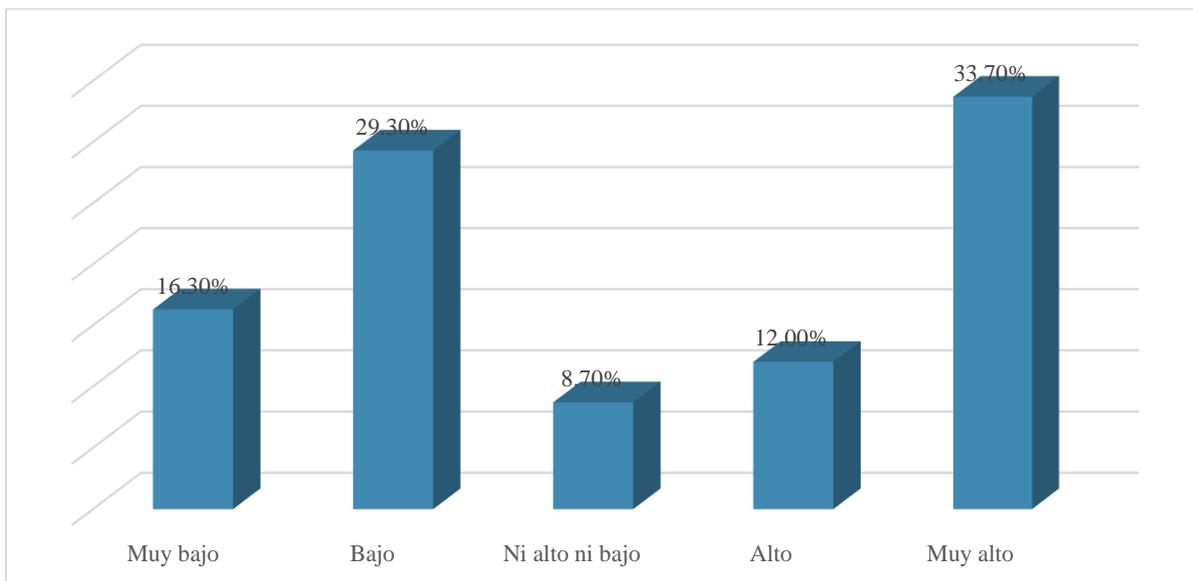
Despido en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Despido	
	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy bajo	15	16.3%
Bajo	27	29.3%
Ni alto ni bajo	8	8.7%
Alto	11	12.0%
Muy alto	31	33.7%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 19

Despido



Interpretación y análisis:

Los despidos en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 33.7% es muy alto, para el 29.3% es bajo, para el 16.3% es muy bajo, para el 12% es alto y para el 8.7% es ni alto ni bajo. Estos resultados demuestran que el despido tiene una ocurrencia



alta, principalmente porque no consiguen lograr los objetivos establecidos y en menor medida porque ocurren recortes o eliminación de algunos puestos.

Tabla 24

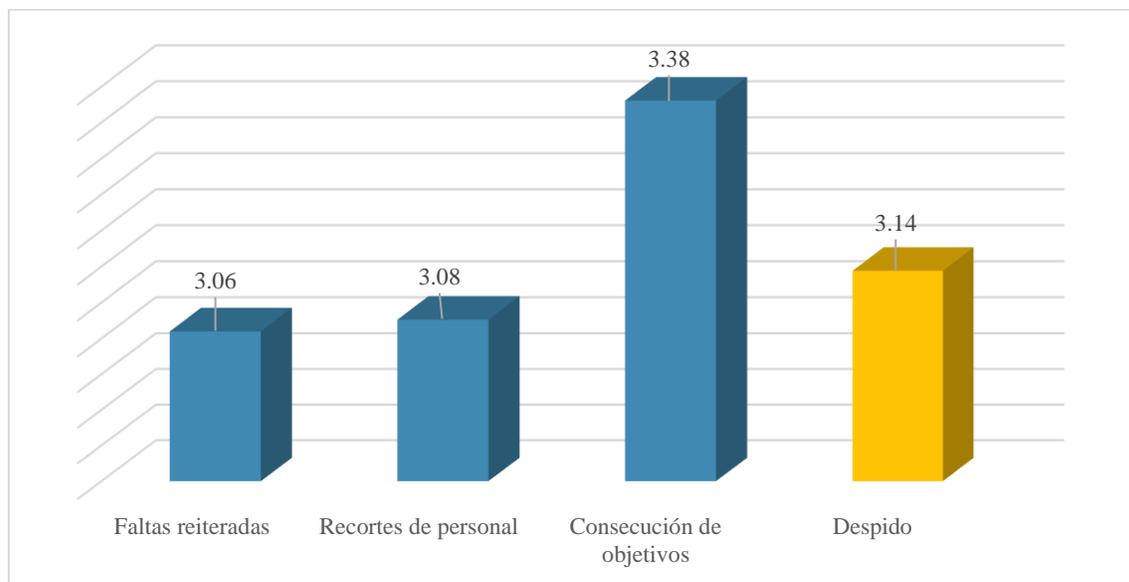
Comparación promedio de la dimensión despido y sus indicadores

Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Faltas reiteradas	3.06	Ni alto ni bajo
Recortes de personal	3.08	Ni alto ni bajo
Consecución de objetivos	3.38	Ni alto ni bajo
Despido	3.14	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia

Figura 20

Promedios de los indicadores y promedio total de la dimensión despido



Interpretación y análisis:

La dimensión despido en promedio es de 3,14 lo cual la coloca como ni alto ni bajo; asimismo, sus indicadores consecución de objetivos con promedio de 3.38 es ni alto ni bajo, recortes de personal con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo y las faltas reiteradas con 3.06 es ni alto ni bajo. En términos generales, el despido de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es ni alta ni baja.



4.3. Resultados respecto al objetivo general

4.3.1. Rotación de personal

Tabla 25

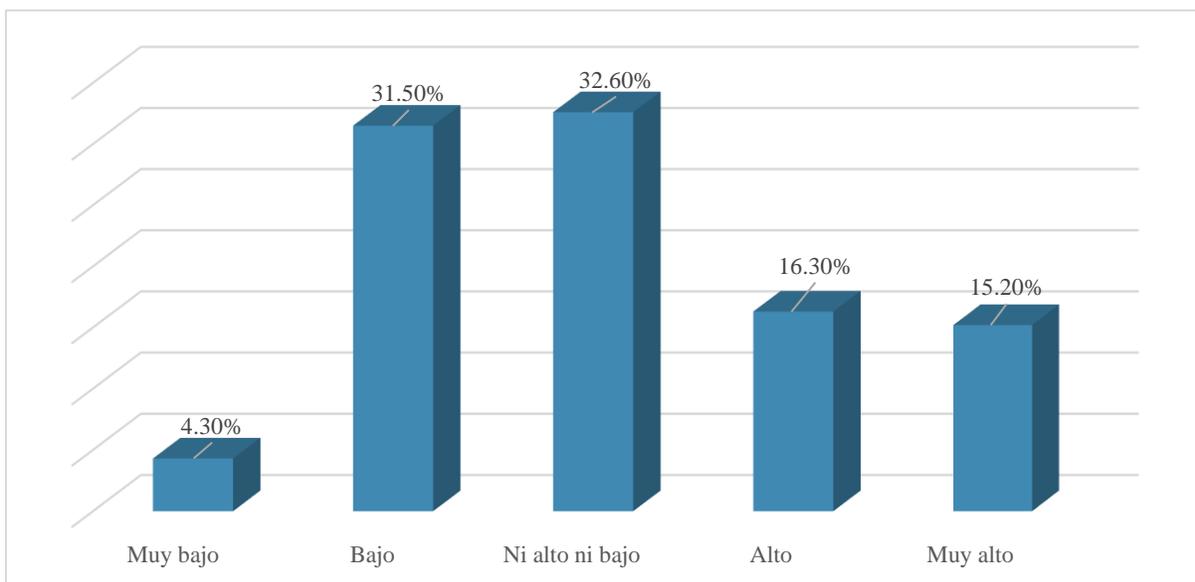
Rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2023

Nivel	Rotación de personal	
	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	4.3%
Bajo	29	31.5%
Ni alto ni bajo	30	32.6%
Alto	15	16.3%
Muy alto	14	15.2%
Total	92	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 21

Rotación de personal



Interpretación y análisis:

La rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023, para el 32.6% es ni alto ni bajo, para el 31.5% es bajo, para el 16.3% es alto, para el 15.2% es muy alto y para el 4.3% es muy bajo. Estos hallazgos permiten reconocer que la



rotación de personal es ni alto ni bajo, en otras palabras, la fluctuación de personal que ocurre en la institución tiene origen principalmente en la decisión voluntaria del personal que no encuentra oportunidad de desarrollo personal y de mejora económica, la inestabilidad propia, por lo tanto, que una vez que encuentran una nueva posibilidad laboral, se retiran; además de las causas legales por parte de la municipalidad.

Tabla 26

Comparación promedio de la variable rotación de personal y sus dimensiones

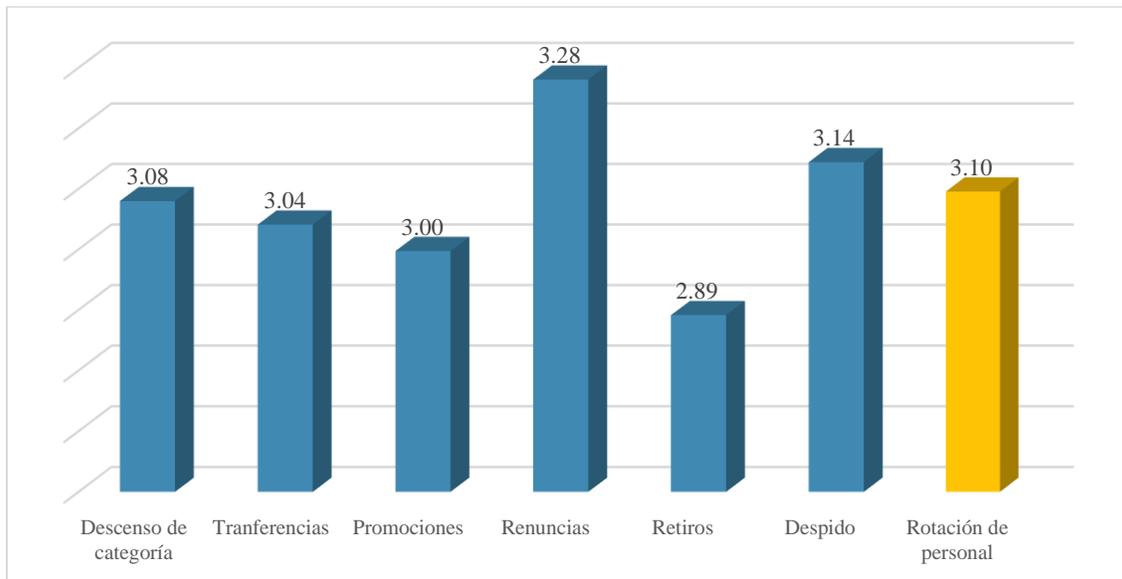
Indicadores/Dimensión	Promedio	Interpretación
Descenso de categoría	3.08	Ni alto ni bajo
Transferencias	3.04	Ni alto ni bajo
Promociones	3.00	Ni alto ni bajo
Renuncias	3.28	Ni alto ni bajo
Retiros	2.89	Ni alto ni bajo
Despido	3.14	Ni alto ni bajo
Rotación de personal	3.10	Ni alto ni bajo

Nota. Elaboración propia



Figura 22

Promedios de la variable rotación de personal y sus dimensiones



Interpretación y análisis:

La variable rotación de personal en promedio es de 3.10 es ni alto ni bajo; asimismo, sus dimensiones renuncias con promedio de 3.28 es ni alto ni bajo, el despido con 3.14 es ni alto ni bajo, el descenso de categoría con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo, la transferencia con promedio de 3.04 es ni alto ni bajo, las promociones con 3.00 es ni alto ni bajo, y los retiros con promedio de 2.89 es ni alto ni bajo. En términos generales, la rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo ocurre de manera ni alta ni baja. Es así que no se vendría dando mayormente el intercambio de personas en la institución por ende tampoco existiría costos de reclutamiento de selección y capacitación para la institución.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes

Los resultados de la presente investigación, que tuvo como objetivo general analizar la rotación de personal en el ámbito administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco, durante el año 2023, revelaron que la movilidad de empleados, ya sea por descenso de categoría, transferencias, promociones, renunciaciones, retiros y despido, presentan una ocurrencia ni alto ni bajo. Este hallazgo se fundamenta con el promedio obtenido de 3.10 a través de la evaluación a la rotación de personal administrativo de la institución pública.

En este sentido, es necesario mencionar que las dimensiones sustentan el resultado general, puesto que también se encuentran bajo la categoría de ni alto ni bajo. Por un lado, la dimensión renuncia se destaca por un promedio de 3.28, con el indicador búsqueda de posiciones laborales con un promedio 3.29 que está en el rango de ni alto ni bajo, esto debido a que al personal no le ofrecen una línea de carrera para su crecimiento profesional y económico. Por su parte, la dimensión despido tiene un promedio de 3.14 que está en el rango ni alto ni bajo, con el indicador consecución de objetivos que tiene un promedio 3.38 que está en el rango ni alto ni bajo, esto debido a que el despido de personal se encuentra relacionada a la consecución de objetivos por falta de cumplimiento de las metas establecidas por la municipalidad.

Por otro lado, la dimensión promoción tiene un promedio de 3.00 que está en el rango ni alto ni bajo, con el indicador recompensas económicas que cuenta con un promedio de 2.43 que se encuentra en el rango muy bajo, esto debido a que existe un menor nivel de incentivo económico cuando se promociona al personal a un puesto de trabajo superior produce que el personal administrativo busque otras posiciones laborales en otras instituciones públicas o



privadas; la dimensión retiro tiene un promedio de 2.89 que se encuentra en el rango ni alto ni bajo, con el indicador retiro anticipado con un promedio de 2.60 que se encuentra en el rango muy bajo, esto debido a que existe un menor retiro anticipado, lo que demuestra que el personal administrativo en etapa de jubilación espera a cumplir su tiempo de servicio para finalmente abandonar su puesto de trabajo, es decir una vez cumplidos sus 65 años, que también puede interpretarse como un signo de compromiso y satisfacción por parte del personal administrativo con su trabajo.

5.2. Limitaciones del estudio

Durante el proceso de investigación, se encontraron las siguientes limitaciones:

- Dificultad para aplicar el instrumento de recolección de información debido a la carga laboral del personal administrativo, para superar la limitante se realizó la encuesta en línea a través de Google Formularios.
- Algunos colaboradores rechazaron en un primer momento la aplicación de una encuesta por temor a una llamada de atención, por lo que se proporcionaron garantías de confidencialidad y anonimato en la encuesta.
- Se amplió el período de recolección de datos debido a la naturaleza de la encuesta en línea, ya que se dependía de la disponibilidad del personal para completar el cuestionario. En algunos casos, se realizaron llamadas telefónicas para agilizar este proceso y garantizar una mayor participación.

Dificultades que fueron superadas para culminar con éxito la presente investigación.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Habiendo identificado que el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo perteneciente a la provincia de Cusco se presenta de manera ni alta ni baja la rotación



de personal, se hizo necesario comentar y analizar cómo esta situación ha llegado a presentarse en otras instituciones públicas.

A diferencia de los estudios anteriores, que recopilaban información de personal que ocupaba cargos en instituciones públicas similares, la presente investigación de Angles (2019) se centra exclusivamente en el personal del área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo y en el personal de la gerencia de infraestructura de la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco respectivamente.

A pesar de esta diferencia, es evidente que los hallazgos de todas las investigaciones, incluyendo la presente, han identificado la presencia de algún nivel de rotación de personal. Zúñiga (2018) encontró una rotación interna de personal en la Municipalidad Distrital de Pitumarca-Cusco durante 2018, con un promedio de 3.36, que se considera como regular. Además, Angles (2019) informó que la rotación interna en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco en 2019 obtuvo un promedio de 2.12, lo que la ubica en la categoría de deficiente.

A nivel de dimensiones, anteriormente las investigaciones de Noriega et al. (2020), y Angles (2019) arrojaron resultados sobre las promociones, transferencias internas, ascensos, entregas y descensos de personal en instituciones, similares a la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. En cuanto a las promociones y transferencias internas, estos estudios indican que estas prácticas se realizan de manera poco adecuada en términos generales. Para Angles (2019) la entrega y los descensos, se califican como poco adecuados también, con términos medios de 1.94 y 2.06, respectivamente.

Estos hallazgos en comparación con los encontrados en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023 muestran similitudes en la gestión de recursos humanos,



con áreas que necesitan mejoras, especialmente en las dimensiones de promociones, transferencias internas y descensos, puesto que estas también reflejan un nivel ni alto ni bajo.

Conforme con Castrejón (2022), esta rotación en el ámbito institucional público puede ser ocasionado por causas internas y externas, destacan la imposibilidad de ascender, las malas políticas para la gestión de recursos humanos y la falta de formación y actualización del talento humano. Intriago (2019), por su parte hace hincapié en las causas del cambio inesperado de los cargos, baja calidad del trabajo y productividad entre los colaboradores afectados incluye también la falta de confiabilidad en la gestión y calidad de los servicios ofrecidos. Por su lado, Estrada et al. (2019), enfocado más en las causas identificó que la mala selección del personal y la insatisfacción.

Estos aspectos teóricos se complementan con los hallazgos específicos en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. Aquí, se ha identificado que las transferencias de personal pueden ocurrir debido a cambios en la demanda laboral, tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados. A pesar de que las políticas de promoción se consideran efectivas en términos de comunicación, las recompensas económicas resultantes se perciben como moderadas. La mayoría de las renuncias se deben a motivos personales, aunque la percepción de la falta de oportunidades de promoción también influye en algunas decisiones de los empleados. Además, los despidos por faltas reiteradas son frecuentes y están relacionados con la falta de participación y comportamientos inapropiados.

En conjunto, estos conocimientos proporcionan una comprensión más completa de las razones detrás de la rotación de personal en el ámbito público y destacan la importancia de abordar estas cuestiones para mejorar la retención y la eficiencia laboral en las instituciones gubernamentales.



5.4. Implicancias del estudio

La presente investigación constituye un aporte significativo para el estudio de la variable rotación de personal, siendo un insumo importante para la toma de decisiones para contar con personal que permanezca estable y así garantizar la eficiencia y efectividad de la gestión de Recursos Humanos. Además, este estudio no solo beneficia directamente a la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, sino que también puede servir como referencia para investigaciones futuras en el ámbito de la gestión de recursos humanos en entidades gubernamentales locales.



CONCLUSIONES

Efectuada la investigación de rotación de personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se concluye lo siguiente:

Primera: La rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2023 se caracteriza por ser ni alta ni baja, con promedio de 3.10. Asimismo, sus dimensiones renuncias con promedio de 3.28 es ni alto ni bajo, el despido con 3.14 es ni alto ni bajo, el descenso de categoría con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo, la transferencia con promedio de 3.04 es ni alto ni bajo, las promociones con 3.00 es ni alto ni bajo, y los retiros con promedio de 2.89 es ni alto ni bajo. Por tanto, la fluctuación de personal que ocurre en la institución tiene origen principalmente en la decisión voluntaria del personal que no encuentra oportunidad de desarrollo personal y de mejora económica, la inestabilidad propia, por lo tanto, que una vez que encuentran una nueva posibilidad laboral, se retiran; además de las causas legales por parte de la municipalidad.

Segunda: El descenso de categoría del personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023 se sitúa en el rango ni alto ni bajo, con un promedio general de 3.08. Este resultado se refleja en los indicadores específicos: El perfil del colaborador con un promedio de 3.10 es ni alto ni bajo, las responsabilidades y deberes con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo, y la acción disciplinaria con 3.06 en promedio es ni alto ni bajo. Esto demuestra que en la municipalidad se presentan casos de reubicaciones de personal administrativo a puestos de menor nivel de responsabilidades y deberes, como producto de infracciones a las acciones disciplinarias, las responsabilidades y deberes, y al perfil del colaborador.



- Tercera: La transferencia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2023 se sitúa en el rango ni alto ni bajo, ya que su promedio es de 3.04. Los indicadores específicos: La reorganización con promedio 3.27 es ni alta ni baja, iniciado por la empresa con promedio de 3.16 es ni alta ni baja, la reubicación con promedio de 3.12 es ni alta ni baja, iniciado por el trabajador con promedio de 2.79 que es ni alto ni bajo. Por tanto, las transferencias ocurridas en la municipalidad se atribuyen a la ausencia de necesidades o ejecuciones de reorganizaciones y reubicaciones, ya sea por iniciativa de la empresa o del propio colaborador
- Cuarta: La promoción de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo durante el año 2023 se evaluó con un promedio de 3.00, situándola en un rango de ni alto ni bajo. Los indicadores específicos: Política con promedio de 3.29 ni alta ni baja y desempeño con 3.20 ni alto ni bajo, recompensas económicas con promedio 2.43 es muy bajo. Por tanto, las promociones de un puesto inferior a uno superior ocurren dentro de la municipalidad, debido al cumplimiento políticas de promoción y al correcto desempeño por parte del personal.
- Quinta: Las renunciaciones de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023 se evaluó con un promedio de 3.28, situándola en un rango ni alta ni baja. Los indicadores específicos: Búsqueda de posiciones laborales con promedio de 3.29 es ni alto ni bajo, oportunidades de promoción con 3.28 es ni alto ni bajo y oportunidades de desarrollo con 3.27 es ni alto ni bajo. Por tanto, las renunciaciones se producen por las escasas oportunidades de promoción ya que los colaboradores deciden buscar nuevas posibilidades de crecimiento profesional, que les permita



desarrollar nuevas habilidades, mejorar su remuneración o tener un equilibrio más satisfactorio entre su vida laboral y personal.

Sexta: El retiro de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco durante el año 2023 se evaluó con un promedio de 2.89, situándolo en un rango ni alto ni bajo. Los indicadores específicos: Jubilación con promedio de 3.04 es ni alto ni bajo, mientras el indicador retiro anticipado con promedio de 2.60 es muy bajo. Por lo tanto, esto demuestra que en su mayoría el colaborador no recurre a un programa de retiro anticipado para finalizar su tiempo de servicio.

Séptima: El despido de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco durante el año 2023, se evaluó con un promedio de 2.89, situándolo en un rango ni alto ni bajo. Los indicadores específicos: Consecución de objetivos con promedio de 3.38 es ni alto ni bajo, recortes de personal con promedio de 3.08 es ni alto ni bajo y las faltas reiteradas con 3.06 es ni alto ni bajo. Por tanto, el despido tiene una ocurrencia principalmente porque no consiguen lograr los objetivos establecidos y porque ocurren recortes o eliminación de algunos puestos.



RECOMENDACIONES

- Primera: Se recomienda a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, mediante el jefe de la Unidad de Recursos Humanos establecer políticas de retención al personal previa evaluación y sistematización de la información referida a los motivos detrás de las renunciaciones y retiros; la elaboración de un plan de retención al personal con el respectivo presupuesto.
- Segunda: Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo implementar programas de actualización y desarrollo profesional que ayuden a los empleados a adquirir las habilidades y competencias necesarias para evitar el descenso de categoría.
- Tercera: Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo garantizar que las transferencias se realicen de manera transparente y justa, y que se comuniquen adecuadamente a los empleados para evitar conflictos.
- Cuarta: Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo la promoción hacia puestos jerárquicos de acuerdo con los perfiles y méritos posterior a la evaluación.
- Quinta: Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, evaluar y sistematizar regularmente los motivos detrás de las renunciaciones y retiros a través de encuestas o entrevistas de salida para identificar tendencias específicas.
- Sexta: Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, implementar estrategias que promuevan el bienestar y la satisfacción laboral, especialmente enfocadas en aquellos empleados que se acercan a la etapa de



jubilación. Establecer programas que reconozcan y valoren la experiencia de estos colaboradores, brindándoles oportunidades para compartir sus conocimientos con el resto del equipo.

Séptima: Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo implementar un sistema de evaluación de desempeño regular y transparente. Esto permitirá identificar áreas de mejora y ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores y así reducir la necesidad de despidos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008a). *Dirección estratégica de recursos humanos*. México: Granica.
- Alles, M. (2015b). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Mexico: Granica.
- Álvarez, D. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Puerto Rico: Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- Álvarez, E. (2021). Ciclos políticos presupuestarios en América Latina. Un análisis de panel dinámico. *Estudios Políticos*, 1(62), 267-292.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17533/udea.espo.n62a11>
- Angles, J. (2019). *Rotación interna del personal en la gerencia de infraestructura de la municipalidad distrital de San Sebastián - Cusco 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio institucional UAC.
https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4480/Jonatan_Tesis_bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arroyo, L. (2021, 17 de marzo). *Transferencia o traslado, ¿Qué diferencia hay?* infoempleo:
<https://blog.infoempleo.com/a/transferencia-o-traslado-que-diferencia-hay/>
- Ayuso, M. (2018, 18 de enero). *Por qué la gente deja sus trabajos (y cómo conseguir que no abandonen tu empresa)*. La Información:
<https://www.lainformacion.com/management/por-que-la-gente-deja-sus-trabajos-y-como-conseguir-que-no-abandonen-tu-empresa/6340225/>
- Billikopf, G. (2003). *Ascensos, Traslados y Cesantías*. California: Universidad de California.
<https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.pdf>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.



- Castrejon, J. (2022). *Factores que influyen en la rotación del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de La Victoria-Chiclayo, 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4731/1/TL_CastrejonYzasigaJavier.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones* (10a ed.). México: McGraw-Hill.
- Correo. (2022, 1 de noviembre). *Pedro Castillo: Altas rotaciones en segunda línea agravan las políticas públicas*. Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/politica/pedro-castillo-altas-rotaciones-en-segunda-linea-agravan-las-politicas-publicas-noticia/>
- Da Silva, D. (2021, 11 de mayo). *¿Qué es turnover? ¿Cuáles son sus tipos y el porcentaje ideal?*
Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-turnover/>
- DelSol. (s.f). *Orientación al logro*. Software DelSol:
<https://www.sdelSol.com/glosario/orientacion-al-logro/>
- Domínguez, J. (2012). *El régimen salarial en el ordenamiento jurídico español*. Universidad de Zaragoza. <https://core.ac.uk/download/pdf/289973799.pdf>
- Estrada, I., Milla, Y., Quispe, R., & Tito, M. (2019). *Rotación del personal en los programas sociales en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2019*. [Tesis de bachillerato, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36414/ESTRADA_EI.%2cMILLA_SY.%2cQUISPE_PR.%2cTITO_AM..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- EuroInnova. (2020). *Qué es la transferencia de personal*. EuroInnova :
<https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-la-transferencia-de-personal>



- Fernández-Ríos, L., Martínez-Arias, R., Pérez-González, F., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2014). Validation of the short-form of the performance diagnostic questionnaire. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14(3), 209-217. [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(14\)70046-6](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(14)70046-6)
- Flores, R., Abreu, J., Baddi, & M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 3(1), 65-99. [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Fontalvo-Herrera, T., De La Hoz-Granadillo, E., & Morelos-Gómez, J. (2017). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 51.
- Gobierno de Argentina. (s.f.). *Definición del perfil laboral*. Gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2._perfil_profesional.pdf
- Gobierno de España. (2019). *El absentismo laboral*. Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social. https://www.ccoo.cat/salutlaboral/documents/folleto_absentismo_laboral.pdf
- Gómez, D. (2022, 30 de mayo). *Qué es el desarrollo profesional, cómo crear un plan y ejemplos*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-desarrollo-profesional>
- Hennekam, S. (2021, 5 de octubre). *Cómo lidiar con despidos y descensos de personal en tiempos de pandemia*. Multiplica Ediciones: <https://www.revistagestion.ec/index.php/estrategia-analisis/como-lidiar-con-despidos-y-descensos-de-personal-en-tiempos-de-pandemia>
- Hernández, R. (2021, 3 de marzo). *Cómo reconocer la valía profesional*. HRTrends: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-reconocer-la-valia-profesional>



- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 13, 837-863.
https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Intriago, S. (2019). *Rotación de personal en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Babahoyo*. [Tesis licenciatura, Universidad Técnica de Babahoyo].
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/6576/E-UTB-FAFI-ING.COM-000351.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kiligann, A. (2022, 21 de mayo). *¿Qué es la responsabilidad en el trabajo?* El blog de Securitas Perú: <https://elconsejosalvador.com/contrato/que-es-la-responsabilidad-en-el-trabajo.html>
- Lima, M., & Salinas, S. (2010). *Herramientas para la gestión del empleo público*. Secretaría de Empleo Público.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/herramientas_para_la_gestion_retiro_voluntario_vf_1.0.pdf
- Mondy, R. W. (2011). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Monroy, A., & Monroy, A. (2022). *Bases legales del derecho del trabajo*. México: Centros Culturales de México.
- Municipalidad de San Jerónimo. (s.f.). *Municipalidad de San Jerónimo*.
<https://www.munisanjeronimocusco>: <https://www.munisanjeronimocusco.gob.pe/>



- Noriega, L., Mejía, T., Taco, D., & Altamirano, V. (2020). La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. *KnowledgeE*, 276-296.
<https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6245>
- Observatorio de RRHH. (2018, 27 de julio). *La escasa oportunidad de promoción es el principal motivo de los españoles para cambiar de empleo*. RH Observatorio de RRHH:
<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/escasa-oportunidad-promocion-principal-motivo-espanoles-cambiar-empleo.html>
- OCDE. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América*. OECD Publishing.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Owen, J. (2017, 3 de abril). *Staff turnover rate hits 35% in the Cabinet Office*. Civil Service World:
<https://www.civilserviceworld.com/news/article/staff-turnover-rate-hits-35-in-the-cabinet-office>
- Palomo, I. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. Colombia: Editorial Elearning S.L.
- Pino, R. (2019). *Metodología de la investigación. Elaboración de diseños para contrastar hipótesis*. Perú: Editorial San Marcos.
- Rankmi. (2022, 22 de marzo). *¿Cómo diseñar una política de ascensos y promociones efectiva dentro de la compañía?* Rankmi: <https://www.rankmi.com/blog/como-dise%C3%B1ar-una-politica-de-ascensos-y-promociones-efectiva-dentro-de-la-compa%C3%B1ia>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.



- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores de Carabobo*, 1(25), 6.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez, I., Burgos, W., Sanabria, A., & Escobar, H. (2020). *Cartilla Derecho disciplinario*. Mincomercio Colombia.
- Rose, K. (2018). *Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latam*. Info Capital Humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- RPP. (2016, 8 de setiembre). *Esto es lo que debes saber sobre la reubicación laboral*. RPP Noticias: <https://rpp.pe/campanas/branded-content/esto-es-lo-que-debes-saber-sobre-la-reubicacion-laboral-noticia-973900>
- Rus, E. (2020). Organigrama Jerárquico. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/organigrama-jerarquico.html>
- Sánchez, J. (2020, 1 de febrero). *Eficacia*. Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- Sánchez, J. (2020, 1 de octubre). *Gestión pública*. Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-publica.html>
- Sirlin, C. (2007). La jubilación como situación de cambio: la preparación para la jubilación como acción estratégica para su abordaje. *Asesoría General en Seguridad Social*, 1(16), 64-65.
<https://www.bps.gub.uy/bps/file/1671/1/la-jubilacion-como-situacion-de-cambio.-c.--sirlin.pdf>



- Valencia, M., & Henao, A. (2019). Downsizing en organizaciones: El retorno a lo básico. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 6(1), 72-83.
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/3661/3350>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano* (1a ed.). La Caracola Editores.
- Vallejo, M. (2020). La rotación del personal en las empresas. *Revista Consultoria*.
<https://revistaconsultoria.com.mx/la-rotacion-del-personal-las-empresas/>
- Weller, J. (2018). *La inserción laboral de las personas mayores en America Latina*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/enfoques/la-insercion-laboral-personas-mayores-america-latina>
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital de las empresas*. Colombia: McGraw Hill.
- Westreicher, G. (2018, 21 de febrero). *¿Quieres referenciar este artículo?* economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/jubilacion.html>
- Westreicher, G. (2018). Jubilación. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/jubilacion.html>
- Williamson, I. (2021, 12 de noviembre). *The 'great resignation' is a trend that began before the pandemic – and bosses need to get used to it*. The Conversation:
<https://theconversation.com/the-great-resignation-is-a-trend-that-began-before-the-pandemic-and-bosses-need-to-get-used-to-it-170197>
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Noguera, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>



Zuniga, Y. (2018). *Rotación interna de personal en la municipalidad distrital de Pitumarca - Canchis - Cusco, 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco].
<https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/1984/RESUMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



ANEXOS



Matriz de consistencia

Título: Rotación de personal en el área administrativa de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Rotación de personal	Descenso de categoría Transferencias Promociones Renuncias Retiros Despidos	Enfoque: Cuantitativo Alcance: Descriptivo Diseño: No experimental transversal Población: 121 colaboradores del área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Muestra: 92 colaboradores del área administrativa de MDSJ. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
¿Cómo es la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir la rotación de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			
Problemas específicos	Objetivos específicos			
¿Cómo está el descenso de categoría de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir cómo se produce el descenso de categoría de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			
¿Cómo es la transferencia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir cómo se produce la transferencia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			
¿Cómo es la promoción de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir cómo se produce la promoción de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			
¿Cómo es la renuncia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir las razones de la renuncia de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			
¿Cómo es el retiro de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir cómo se produce el retiro de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			
¿Cómo es el despido de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023?	Describir cómo se produce el despido de personal en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.			



Matriz de instrumento

Título: Rotación de personal en el área administrativa de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Valor	Nro de ítems	Ítems	Escala de medición
Rotación de personal	Descenso de categoría	Acción disciplinaria	19%	6	1. El descenso de categoría del personal se ocasiona por irregularidades en el incumplimiento de funciones en la ejecución de funciones.	Escala de Likert
		Responsabilidades y deberes.			2. El descenso de categoría del personal motiva un mejor desempeño de los servidores.	
		Perfil del trabajador			3. El descenso de categoría del personal de puesto se produce por incumplimiento de obligaciones y deberes laborales.	
		4. El descenso de categoría del personal de puesto se produce por falta de adherencia del personal a las políticas y procedimientos de la institución.				
		5. El descenso de categoría del personal se produce por carencia de competencias en el personal.				
		6. El descenso de categoría del personal se produce por la imposibilidad de encarar responsablemente las funciones y tareas de un puesto de trabajo.				
	Transferencias	Iniciado por la empresa	26%	8	7. La transferencia se produce debido a que un área requiere de menos personal.	Escala de Likert
		Iniciado por el trabajador			8. La transferencia se produce para cubrir puestos de mayor requerimiento de personal.	
		Reorganización			9. La transferencia de personal se produce por problemas en su entorno personal.	
		Reubicación			10. La transferencia de personal se produce para evitar conflictos internos.	
	Promociones	Políticas	23%	5	11. La transferencia de personal se produce para evitar que un trabajador se retire.	Escala de Likert
		Recompensas económicas			12. La transferencia se produce debido a un rediseño organizacional.	
		Desempeño			13. La transferencia de personal se produce debido a la optimización de pasos o procesos para hacerlos más productivos.	
Renuncias	Oportunidades de promoción	10%	5	14. La transferencia se produce cuando el personal con problemas de salud retorna, pero no puede ocupar el mismo cargo por recomendación médica.	Casi nunca	
				15. Las políticas de promoción permiten el crecimiento profesional del personal.	A veces	
				16. La oferta interna de promoción se difunde a través de los canales de comunicación interna de la municipalidad.	Casi siempre	
				17. Para la promoción de personal se toma en cuenta el desempeño de los aspirantes.	Siempre	
				18. La municipalidad otorga mejores incentivos laborales económicos cuando el personal asciende a un nivel más alto.		
				19. La promoción de personal se produce por alcanzar y superar los objetivos establecidos.		
				20. Las renunciaciones se producen por la escasa oportunidad de promoción que brinda la municipalidad a sus colaboradores.		



					21. Las renunciaciones se producen por la percepción de otorgamiento de promociones poco equitativas en la municipalidad.	
		Oportunidades de desarrollo			22. Las renunciaciones de personal se producen por la escasa atención y reconocimiento a la consecución de objetivos y metas.	
		Búsqueda de posiciones laborales			23. Las renunciaciones de personal se producen por la escasez de un ambiente laboral agradable. 24. Las renunciaciones se producen porque el personal busca otros trabajos que ofrezcan línea de carrera.	
	Retiros	Jubilación	10%	3	25. Los retiros de personal se producen frecuentemente por motivos de vejez, es decir por jubilación.	
		Retiro anticipado			26. Los retiros de personal se realizan por accidentes que causen invalidez.	
	Despido	Faltas reiteradas	12%	4	27. Los retiros se producen mediante un programa de retiro anticipado.	
		Recortes de personal			28. El despido se debe a que el personal no participa puntualmente en las actividades programadas. 29. El despido se debe a conductas incorrectas reiteradas por parte de los colaboradores.	
		Consecución de objetivos			30. El despido de personal se produce por el recorte o eliminación de algunos puestos de trabajo. 31. El despido de personal se produce por falta de cumplimiento de las metas establecidas por la municipalidad.	
			100%	31		



Instrumento

ENCUESTA SOBRE ROTACIÓN DE PERSONAL

Estimado colaborador de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo:

Estamos llevando a cabo una encuesta sobre la rotación de personal en la organización y nos gustaría conocer su opinión al respecto. Sus respuestas serán de gran ayuda para la tesis “Rotación de personal en el área administrativa de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco durante el año 2023”.

Agradecemos de antemano su tiempo y cooperación en este importante asunto.

Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. El descenso de categoría del personal se ocasiona por irregularidades en el incumplimiento de funciones en la ejecución de funciones.					
2. El descenso de categoría del personal motiva un mejor desempeño de los servidores.					
3. El descenso de categoría del personal de puesto se produce por incumplimiento de obligaciones y deberes laborales.					
4. El descenso de categoría del personal de puesto se produce por falta de adherencia del personal a las políticas y procedimientos de la institución.					
5. El descenso de categoría del personal se produce por carencia de competencias en el personal.					
6. El descenso de categoría del personal se produce por la imposibilidad de encarar responsablemente las funciones y tareas de un puesto de trabajo.					
7. La transferencia se produce debido a que un área requiere de menos personal.					
8. La transferencia se produce para cubrir puestos de mayor requerimiento de personal.					
9. La transferencia de personal se produce por problemas en su entorno personal.					
10. La transferencia de personal se produce para evitar conflictos internos.					
11. La transferencia de personal se produce para evitar que un colaborador se retire.					
12. La transferencia se produce debido a un rediseño organizacional					
13. La transferencia de personal se produce debido a la optimización de pasos o procesos para hacerlos más productivos.					



14. La transferencia se produce cuando el personal con problemas de salud retorna, pero no puede ocupar el mismo cargo por recomendación médica.					
15. Las políticas de promoción permiten el crecimiento profesional del personal.					
16. La oferta interna de promoción se difunde a través de los canales de comunicación interna de la municipalidad.					
17. Para la promoción de personal se toma en cuenta el desempeño de los aspirantes.					
18. La municipalidad otorga incentivos laborales económicos por el buen desempeño del personal.					
19. La promoción de personal se produce por alcanzar y superar los objetivos establecidos.					
20. Las renunciaciones se producen por la escasa oportunidad de promoción que brinda la municipalidad a sus colaboradores.					
21. Las renunciaciones se producen por la percepción de otorgamiento de promociones poco equitativas en la municipalidad.					
22. Las renunciaciones de personal se producen por la escasa atención y reconocimiento a la consecución de objetivos y metas.					
23. Las renunciaciones de personal se producen por la escasez de un ambiente laboral agradable.					
24. Las renunciaciones se producen porque el personal busca otros trabajos que ofrezcan línea de carrera.					
25. Los retiros de personal se producen frecuentemente por motivos de vejez, es decir por jubilación.					
26. Los retiros de personal se realizan por accidentes que causen invalidez.					
27. Los retiros se producen mediante un programa de retiro anticipado.					
28. El despido se debe a que el personal no participa puntualmente en las actividades programadas.					
29. El despido se debe a conductas incorrectas reiteradas por parte de los colaboradores.					
30. El despido de personal se produce por el recorte o eliminación de algunos puestos de trabajo.					
31. El despido de personal se produce por falta de cumplimiento de las metas establecidas por la municipalidad.					

Gracias por su apoyo en esta investigación

