

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PwC PERÚ**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**Valeria Mercedes Huaraz de la Haza**

**Código 20142866**

**Margarita del Rosario Mallqui Pérez**

**Código 20131979**

**Asesor**

**Elizabeth Raquel Otero Ibañez**

**Lima – Perú**

**Julio, 2023**



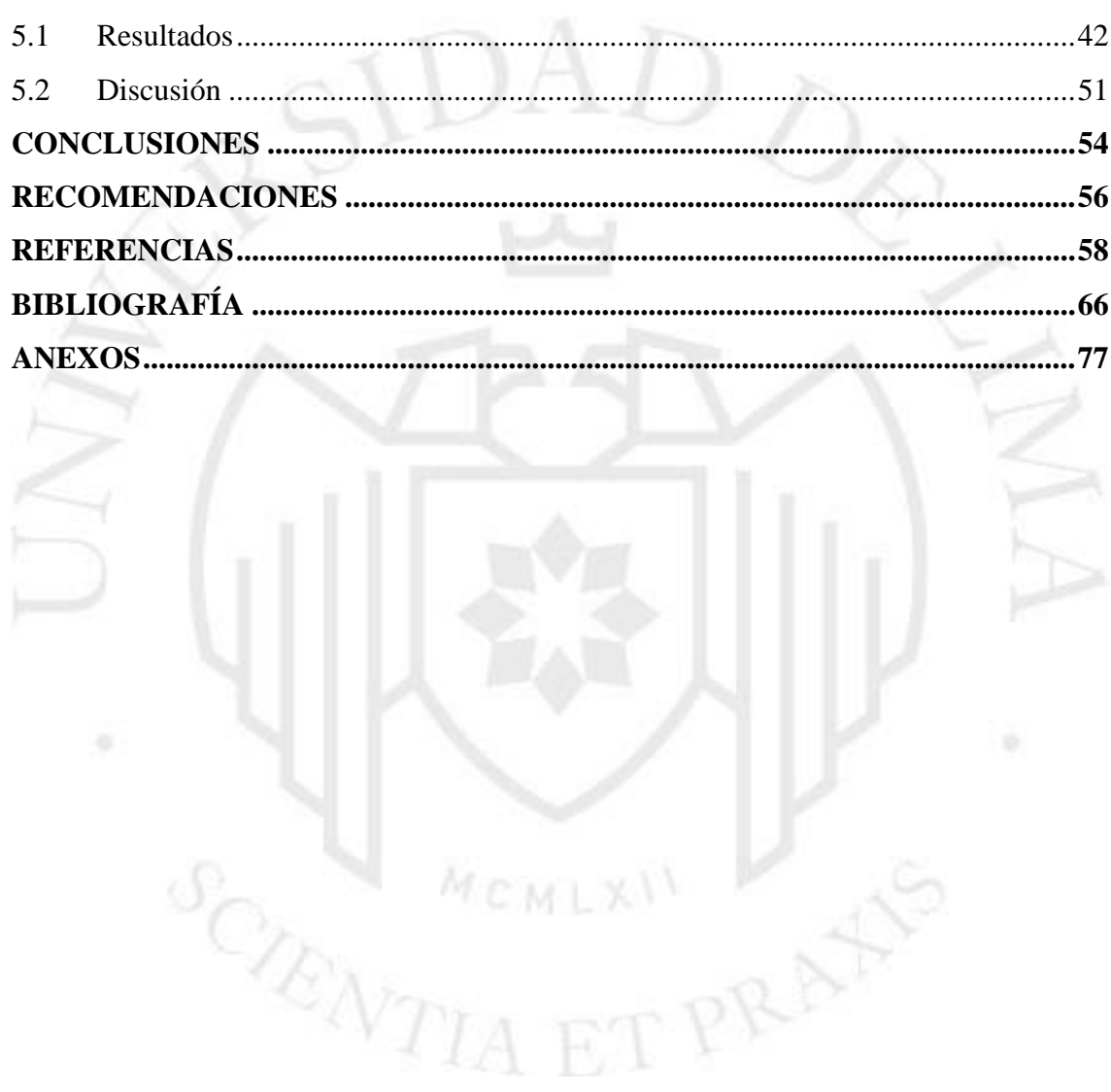


**INFLUENCE OF THE WORK  
ENVIRONMENT AND THE SELECTION  
PROCESS ON STAFF TURNOVER AT PWC  
PERU**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Descripción de la situación problemática .....	3
1.2 Formulación del problema .....	5
1.2.1 Problema General.....	5
1.2.2 Problemas Específicos .....	6
1.3 Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación de la investigación .....	6
1.4.1 Importancia de la investigación .....	6
1.4.2 Viabilidad de la investigación.....	7
1.5 Limitaciones del estudio .....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte) .....	8
2.2 Bases Teóricas .....	25
2.3 Definición de términos básicos.....	34
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES - ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>36</b>
3.1 Hipótesis de la investigación .....	36
3.1.1 Hipótesis General.....	36
3.1.2 Hipótesis Específicas .....	36
3.2 Variables y Operacionalización de variables.....	36
3.2.1 Variables .....	36
3.2.2 Operacionalización de las variables .....	38
3.3 Aspectos deontológicos de la investigación .....	39
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b> .....	<b>40</b>
4.1 Diseño metodológico .....	40

4.2	Diseño muestral .....	40
4.2.1	Población.....	40
4.2.2	Marco muestral .....	40
4.2.3	Muestra.....	40
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	41
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	41
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>42</b>
5.1	Resultados.....	42
5.2	Discusión .....	51
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>56</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>66</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>77</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1</b> Relación entre la satisfacción con la escala salarial y los criterios de rotación laboral en trabajadores .....	22
<b>Tabla 2.2</b> Clases y niveles de rotación laboral.....	30
<b>Tabla 4.1</b> Diseño Metodológico de la investigación.....	40
<b>Tabla 4.2</b> Cálculo de la muestra.....	41
<b>Tabla 5.1</b> Distribución de los valores mínimos y máximos y sus valores estadísticos descriptivos de las respuestas .....	44
<b>Tabla 5.2</b> Correlación de Pearson entre la dimensión “Comunicación organizacional” y la variable “Rotación de personal” .....	44
<b>Tabla 5.3</b> Correlación de Pearson entre la dimensión “Carga laboral” y la variable “Rotación de personal” .....	45
<b>Tabla 5.4</b> Correlación de Pearson entre la dimensión “Reconocimiento” y la variable “Rotación de personal” .....	45
<b>Tabla 5.5</b> Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Rotación de personal” .....	46
<b>Tabla 5.6</b> Correlación de Pearson entre la dimensión “Tipos de reclutamiento” y la variable “Rotación de personal” .....	47
<b>Tabla 5.7</b> Correlación de Pearson entre la dimensión “Técnicas de selección” y la variable “Rotación de personal” .....	47
<b>Tabla 5.8</b> Correlación de Pearson entre las variables “Proceso de selección” y “Rotación de personal” .....	48
<b>Tabla 5.9</b> Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Proceso de Selección” y la dimensión “Satisfacción con los Niveles de Compensación” .....	49
<b>Tabla 5.10</b> Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Proceso de Selección” con la dimensión “Compromiso organizacional” .....	49
<b>Tabla 5.11</b> Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Proceso de selección” con la variable “Rotación de personal” .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b>	Selección de personal .....	13
<b>Figura 2.2</b>	Tasa de rotación de personal .....	18
<b>Figura 2.3</b>	Costos de rotación de personal .....	20
<b>Figura 2.4</b>	Flujo organización y el ambiente .....	20
<b>Figura 2.5</b>	Beneficios de la ruptura laboral .....	21
<b>Figura 2.6</b>	Escala Multidimensional EMCO .....	25
<b>Figura 2.7</b>	Proceso de selección de personal .....	28
<b>Figura 2.8</b>	Selección como proceso de comparación.....	29
<b>Figura 2.9</b>	Modelo integrador de rotación voluntaria .....	33
<b>Figura 3.1</b>	Variables independientes y dependiente .....	37
<b>Figura 5.1</b>	Distribución de la muestra por sexo .....	42
<b>Figura 5.2</b>	Relación entre los grupos de edad y sexo .....	43
<b>Figura 5.3</b>	Sexo y Tiempo de labor en PwC .....	43

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	78
Anexo 2: Instrumento de la investigación .....	80
Anexo 3: Validez – Confiabilidad del Instrumento .....	83





# RESUMEN

Ante la preocupación por la alta rotación laboral, por la creciente tasa de renuncias a puestos de trabajo, el presente estudio tiene por objetivo la identificación de la influencia del clima laboral y el proceso de selección en la rotación de personal en PwC Perú, investigación que se llevó a cabo desde el 2019 al 2022. Se estableció un diseño de investigación correlacional, retrospectivo, descriptivo, relacional y aplicado, basado en el método hipotético deductivo. Se contó con la participación de 151 colaboradores de la organización PwC Perú, quienes, cumpliendo los criterios de selección, respondieron un cuestionario estructurado tipo Likert, de 21 ítems, previamente validado por jueces expertos. Se midieron las dimensiones comunicación organizacional, carga laboral y reconocimiento para evaluar el clima laboral como una variable independiente. Se evaluaron los tipos de reclutamiento y técnicas de selección para valorar los procesos de selección como una segunda variable independiente y se estableció el criterio de rotación de personal a través de sus dimensiones satisfacción con los niveles de compensación y compromiso organizacional. El índice de correlación de Pearson de la rotación de personal fue con la comunicación organizacional de 0.376, carga laboral de 0.487, reconocimiento de 0.691 y con el clima laboral de 0.686. Asimismo, el estadígrafo de rotación de personal fue con los tipos de reclutamiento de 0.439, con las técnicas de selección de 0.599 y con los procesos de selección de 0.609. La relación combinada del clima laboral y procesos de selección con la rotación de personal fue de 0.721 ( $p < 0,05$ ). Se aceptó la hipótesis alterna “El clima laboral y el proceso de selección influye en la rotación de personal en PwC Perú”, dada la significativa relación entre las variables y sus dimensiones y la condición de dependencia establecida entre ellas.

**Línea de investigación:** 5200-31.b4

**Palabras clave:** Clima laboral; Procesos de Selección, Rotación de personal

# ABSTRACT

Given the concern about the high turnover of work, due to the growing rate of resignations from their jobs, this study aimed to identify the influence of the work environment and the selection process on staff turnover at PwC Peru, since 2019 to 2022. A correlational, retrospective, descriptive, relational, and applied research design was established, based on the hypothetical deductive method. There was the participation of 151 collaborators of the organization PwC-Peru, who, meeting the selection criteria, answered a structured questionnaire type Likert, of 21 items, previously validated by expert judges. The dimensions Organizational Communication, Workload and Recognition were measured to evaluate the Work Environment as an independent variable. The types of Recruitment and Selection Techniques were evaluated to assess the Selection Processes as a second independent variable and the Personnel Turnover criterion was established through its dimensions Satisfaction with compensation levels and Levels of organizational commitment. Pearson's correlation index of Staff Turnover was with Organizational Communication of 0.376, Workload of 0.487, Recognition of 0.691 and with the work climate of 0.686. Likewise, the Personnel Turnover statistic was with the Types of recruitment of 0.439, with the Selection Techniques of 0.599 and with the selection processes of 0.609. the combined relationship of Work Environment and Selection Processes with Staff Turnover was 0.721 ( $p < 0.05$ ). The alternative hypothesis "The work environment and the selection process influence staff turnover at PwC Peru" was accepted, given the significant relationship between the variables and their dimensions and the condition of dependency established between them.

**Line of research:** 5200-31.b4

**Keywords:** Work environment; Selection Processes; Staff Turnover

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la rotación de personal, entendido como el grado de movilidad de los trabajadores de una organización, sea interna o externa (Pigors y Myers, 1960) se considera un fenómeno organizacional que afecta principalmente la competitividad y desempeño de las organizaciones, el cual según Klotz (2022) se expresa en la actualidad como la gran dimisión, aludiendo a las crecientes tasas de deserción del empleo en busca de nuevas alternativas laborales en casi todo el mundo, lo cual viene generando sobre costo laboral debido al frecuente abandono de puestos y la necesidad de reemplazar a dichos trabajadores, con el consiguiente problema de capacitar, entrenar y sostener los flujos productivos o de servicios en la empresas.

Como señala Chiavenato (2009) y Anzola (2003), el clima laboral es un entorno que se debe cuidar de manera específica y atenta, porque es uno de los principales elementos que va a facilitar la consolidación de una relación próspera y consistente entre organización y trabajador, generando con ello una menor tendencia a rotar en el empleo entre los trabajadores, por iniciativa propia. En el mismo sentido, el proceso selección, desde la identificación del perfil del colaborador y el sentido que orientará sus acciones dentro de la organización, Chiavenato (2017) lo señala como prioritario para orientar compromisos y constancia en el puesto, lo cual permitirá tener otro aliado para generar sostenibilidad en la relación laboral con los colaboradores que interesa a la organización. La perspectiva de estos estudios nos ha mostrado que existen importantes elementos favorables a la reducción de la rotación de personal y el manejo de una gestión de los recursos humanos mucho más consistente y propicia a los intereses de la empresa.

Del presente trabajo de investigación se infiere que existe una correlación entre las variables independientes “clima laboral” y “proceso de selección” con la variable dependiente “rotación de personal”, y ofrecer una propuesta de solución respecto a la tasa de rotación de personal de PwC Perú, desde la perspectiva de las relaciones observadas en la empresa en estudio, para favorecer su actividad y gestión del recurso humano como eje de sus funciones y concepto general de sus objetivos institucionales.

El presente estudio tiene como directrices diferentes teorías que respaldan la investigación, entre ellas se encuentran las teorías de Pigors y Myers (1960) sobre los principios de la rotación laboral, los de Klotz (2022) sobre rotación de personal en su

reciente teoría de la gran dimisión, las de Holtom et al. (2005) sobre la teoría de la ruptura laboral basada en shocks y el modelo integrador de David Allen (2008) el cual unifica las posturas de los autores antes mencionados. Además, para la presente investigación se han tomado en consideración diversos estudios que analizan el comportamiento de las variables anteriormente mencionadas.

Los hallazgos y análisis correspondientes muestran la importancia de atender adecuadamente los procesos de selección de personal y clima laboral, por cuanto su incidencia sobre la rotación laboral puede generar sobrecostos que llevan a perder competitividad a las organizaciones. Asimismo, se pone de relieve que las dimensiones como análisis desagregado de los componentes de cada una de las variables muestran entre sí, uniforme y correspondiente correlación como se observa en las tablas de resultados correspondientes que respaldan las recomendaciones sugeridas de atender un buen diseño de selección de personal y fortalecer el clima laboral.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la situación problemática

La Oficina Estatal de Empleo de EE. UU. (2022) ha señalado que en el 2021 más de 47 millones de trabajadores decidieron renunciar a sus puestos de trabajo. Para el 2022 se espera que esta cifra bordee los 50 millones (Cohen y Roeske, 2021). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022) ha informado que más de 250 millones de trabajadores renuncian cada año a sus puestos de trabajo y deciden buscar nuevos empleos, en lo que Klotz (2022) ha llamado “la gran dimisión”, por los graves riesgos que genera para la sostenibilidad de los negocios, desarrollo de las actividades empresariales y sostenibilidad de la gran masa laboral mundial.

Kopp (2022) señala que la tendencia creciente de los trabajadores a renunciar a sus puestos de trabajo no es una variable nueva en la economía mundial. Desde hace más de 5 años la tasa de renuncias personales, con motivaciones diversas ha venido creciendo aceleradamente, a la par de la tasa de población activa mundial que en la actualidad supera los 3,4 mil millones. Ello implica que alrededor del 8% de la población laboral activa decide renunciar directamente, tasa que hace apenas 2 décadas era menor al 1,5% (OIT, 2022).

Horowitz (2022) señala que iguales tendencias se extienden en Europa y Asia, datos que en Latinoamérica marca la misma tendencia, pese a la elevada tasa de paralización o desempleo, la tasa de renuncias continúa creciendo aún en economías emergentes. Robinson (2022) y Kopp (2022) coinciden en señalar que, de continuar esta tendencia, muchas medianas y grandes empresas deberán cerrar algunas de sus sucursales en diferentes latitudes y pensar en alternativas con el objetivo de darle sostenibilidad a sus negocios. Las empresas en general deberán trazar estrategias para retener a sus trabajadores y formular políticas de gestión de recursos humanos muy atentas a los factores que pueden coadyuvar a generar esta retención del colaborador, en todo contexto y perspectiva laboral y empresarial.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020) ha señalado que las empresas con mayor rentabilidad y eficacia en la gestión de su cartera de productos y/o servicios se asocian a las que muestran un espacio más favorable para el desarrollo humano de sus colaboradores. Así, el 65,7% de las más competitivas en el rubro de la

industria y la manufactura registra cuidadosos y exigentes protocolos de selección de personal, inducción y sesiones de tutoría y orientación social para ellos. En las empresas de servicios este índice alcanza el 71%. Las empresas de las actividades extractivas en el mundo son el grupo de las organizaciones que van a la zaga observando esta misma tendencia con el 51,5%.

Pese a reconocer su importancia, hay cifras alarmantes que afectan severamente las condiciones laborales entre los que resaltan que el 50% se considera en riesgo laboral físico, 12% señala haber sido objeto de humillaciones, maltrato verbal, hostigamiento o acoso sexual y 30% percibe inseguridad laboral generalizada, declarando no tener perspectivas de avanzar profesionalmente en su puesto laboral y hasta un 45% señala marcadas discrepancias entre los requisitos y condiciones de contratación con las tareas efectivas del puesto (OIT, 2019).

Señala Dini y Stumpo (2020) que en América Latina más del 61% de las unidades empresariales registran diversos grados de informalidad laboral y muchas de ellas registran niveles muy altos de rotación de personal como el caso de las pequeñas y medianas empresas que constituyen un importante 29% de la población empresarial. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que esta situación se ha tornado mucho más severa y grave después de la pandemia por Covid-19, en la que la informalidad y subcontratación laboral se ha incrementado al menos 10% en Latinoamérica (CEPAL, 2022).

Se ha percibido que los procesos de selección de personal, que abordan desde la evaluación del puesto, perfil del postulante e idoneidad tanto actitudinal como aptitudinal de los futuros colaboradores son cada vez más sofisticados, puntuales y eficientes en las empresas exitosas, tamizando escrupulosa y minuciosamente su persona, en procesos de selección y contratación de personal. Sin embargo, empresas menos exitosas y/o con grados de informalidad eluden procesos rigurosos de selección de personal (Udiz, 2022).

Los resultados inmediatos asociados al adecuado y bien planificado proceso de selección y contratación de personal se aprecian inmediatamente en resultados importantes de gestión como el nivel del desempeño laboral (12-15% más eficiente), la productividad laboral (5 a 7% asociado a la calidad del personal) y la menor rotación de puestos (7 a 9% menos) (Jaramillo, 2020).

La búsqueda de personal adecuado es una tarea que se encomiendan todas las organizaciones, particularmente las empresariales, sea desde los procesos de selección donde se establecen las bases de la calificación del personal, como a los de inducción,

capacitación, entrenamiento y motivación con el propósito de lograr las mejores condiciones de desempeño laboral. Si se realiza un proceso de selección inadecuado se incurrirán en mayores costos que afectarán la rentabilidad de la empresa, además de tener personal que no es capaz de realizar las funciones del puesto lo que resultaría en la deserción laboral (Antezana y Linkimer, 2019).

Para las empresas que basan su crecimiento y fortaleza en su organización, como corresponde a toda gestión institucional sostenible y eficiente, la rotación de personal es fundamental y por ello buscan que este indicador sea el menor factible dentro de los estándares razonablemente conocidos. Lograr que un trabajador perciba que tiene asegurado su desarrollo personal y profesional suficiente para buscar el mayor grado de estabilidad posible. En este contexto la tasa de retención debe ser lo más razonablemente próxima de 1, particularmente el indicador de retención de talentos. Respecto al índice de rotación de personal se desea que se halle lo más próximo a 0, al igual que la tasa de desgaste de personal (Raffaele, 2021).

En la empresa PwC1 Perú<sup>2</sup>, donde se ha realizado el presente estudio, se ha observado una tasa de rotación de personal de 0,22; según estudio realizado por la misma firma (PwC Perú, 2019). También se ha observado un efectivo interés por una selección óptima de personal, desarrollando procesos sumamente rigurosos y que buscan establecer una relación clara y muy transparente con cada colaborador, para lo cual desde el inicio se informa las condiciones laborales, el potencial de cada puesto y las alternativas que tiene cada componente del equipo de PwC Perú en el logro de sus objetivos. Tiene entre sus metas marcado compromiso con la formación de equipos de trabajo bajo un clima laboral para optimizar sus resultados en base a los valores que orientan la conducta y gestión institucional.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influye el clima laboral y el proceso de selección en la rotación de personal en PwC Perú?

---

<sup>1</sup> Empresa transnacional líder de consultorías: PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL)

<sup>2</sup> Empresa subsidiaria en Perú con más de 95 años realizando consultorías y asesorías a fabricantes y empresas de servicios.

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿Cómo influye el clima laboral y el proceso de selección en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú?
- ¿Cómo influye el clima laboral y el proceso de selección en el compromiso organizacional de los colaboradores de PwC Perú?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar la influencia del clima laboral y el proceso de selección en la rotación de personal en PwC Perú

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la influencia del clima laboral y el proceso de selección en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú.
- Determinar la influencia del clima laboral y el proceso de selección en el compromiso organizacional de los colaboradores de PwC Perú.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Importancia de la investigación**

La importancia de la presente investigación radica en el desarrollo de distintos factores que conllevan a la deserción laboral, para lo cual se plantearon dos ejes de estudio (clima laboral y procesos de selección) que permitirán conocer más a fondo la relación entre ambas y el impacto sobre la rotación de personal con la finalidad de retener el capital humano y la sostenibilidad empresarial.

La rotación laboral tiene principalmente efectos negativos en las organizaciones tales como costos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento en el nuevo colaborador, lo que resumen Rodríguez et al. (2016) como costos de separación, costos de reemplazo y costos de entrenamiento.



Asimismo, es importante destacar la postura de la Gran dimisión que plantea Klotz (2022) y el modelo de comprensión de rotación voluntaria de Allen (2008), los cuales exponen la rotación laboral desde la perspectiva de la decisión del colaborador, por lo cual es fundamental el desarrollo de estrategias empresariales con el fin de preservar el vínculo entre empleado y organización a largo plazo.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

El presente estudio se considera viable dado que se cuenta con los recursos informáticos y de información necesarios para su desarrollo. Dicha información ha sido recolectada de distintas fuentes como artículos de investigación, revistas científicas, tesis; lo cual aportará la base necesaria para demostrar las hipótesis planteadas.

Asimismo, se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de datos en la muestra determinada. Dicha encuesta fue validada por distintos profesores de la Universidad de Lima, los cuales aportaron en la versión final de la misma.

#### **1.5 Limitaciones del estudio**

La presente investigación ha presentado las limitaciones de recolección de datos de una gran población y muestra, por la dimensión de la organización en estudio, cuya dimensión de colaboradores es relativamente reducida. Pese a ello, ha sido posible concurrir con un adecuado marco muestral y selección de muestra, lo cual brinda el soporte suficiente para asegurar consistencia y confiabilidad en los resultados, con los cuales es posible inferir de estos hallazgos su aplicación a situaciones similares y su escalabilidad a otras situaciones a partir de ellos, y la adecuación correspondiente de cada contexto.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

#### ➤ Clima laboral

Demirović et al. (2022) llevaron adelante un estudio cuantitativo, descriptivo retrospectivo correlacional, aplicando encuestas a una muestra de 574 empleados de la industria hotelera Serbia. Se mostró que las elevadas demandas laborales tenían efectos negativos en el bienestar de los trabajadores, con reacciones emocionales negativas hacia el puesto. El control del trabajo y el apoyo social mejoran las relaciones con el bienestar de los empleados. Se probó la importancia del apoyo de supervisores y tutores laborales para mejorar las relaciones y las expectativas de manera significativa.

Por otro lado, Wang (2021) identifica la relación entre el clima laboral dinámico y la capacidad innovadora del desempeño laboral de los trabajadores en las organizaciones empresariales. Formuló una investigación retrospectiva descriptiva correlacional, aplicando un cuestionario a 210 trabajadores, los que se analizaron mediante estadígrafos de correlación y triangulación de datos. Los resultados muestran que el clima laboral de tipo dinámico tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño innovador individual del trabajador, y que la elaboración del trabajo juega una función mediadora en la relación entre ambas variables. El comportamiento y manejo adecuado de la voz modera positivamente la relación entre el entorno de trabajo dinámico y la creación de puestos de trabajo, y la relación indirecta entre el entorno de trabajo dinámico y el desempeño innovador a través de la elaboración de puestos de trabajo.

Gul et al. (2020) aplicó cuestionarios de clima laboral y actividades relacionadas en una muestra de 323 empleados de diversos hospitales, encontrando como principales resultados que los factores sociales como la amistad, las conversaciones triviales y la solidaridad entre compañeros resultaban fundamentales para la construcción de un clima laboral propicio y adecuado a las necesidades de la organización y de la colectividad organizacional como unidad social. En otras palabras, debe evitarse la formación de un ambiente laboral que perjudique o ejerza cuotas de estrés innecesarias entre los trabajadores. Se recomienda establecer controles y cuidados precisos para evitar la formación de ambientes laborales tóxicos que dañen la aptitud de los trabajadores.

Duque et al. (2020) realizó una investigación en 126 colaboradores a quienes evaluó sobre su percepción de los cambios laborales, el compromiso laboral y la calidad del clima laboral. Se observó que donde se realizaron cambios significativos del entorno laboral se forma una percepción agradable de donde se sostiene un continuado y único diseño del espacio laboral. Se percibe que los cambios y rediseño esporádicos de los espacios laborales mejoran la percepción de este y su clima laboral, mejorando a su vez el nivel del compromiso laboral de los colaboradores.

Elías et al. (2018) explica la situación que se generó en la empresa Electronorte S.A., perteneciente al grupo Distriluz y que se encuentra bajo el ámbito de FONAFE. La situación en mención se refiere a la incorporación de 152 colaboradores a la planilla, gracias a una medida cautelar formulada por dichos colaboradores; los cuales habían laborado en la empresa por medio de la tercerización laboral. La falta de control hacia los trabajadores tercerizados fue la causa principal para reunir las pruebas necesarias para demostrar la desnaturalización del contrato con Electronorte S.A. y de esta manera salir exitosos en el proceso judicial. Dada esta situación, el Gerente de Administración y Finanzas le plantea a la jefa de Recursos Humanos proponer una solución ante el hecho que del total de trabajadores (389 personas), 152 se incorporen gracias a la medida cautelar. Por esta razón, se planteó realizar un estudio de clima laboral con la finalidad de medir el índice de satisfacción, el cual arrojó como resultado general 71%, teniendo como factores críticos a la compensación y reconocimiento, capacitación y entrenamiento, carga laboral.

La tesis describe la Teoría de la Justicia Organizacional, la cual presenta 3 grandes ejes: Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia de Interacción. La Justicia Distributiva está referida a la percepción de los colaboradores entre la distribución de la carga laboral y las compensaciones. Este eje se manifiesta en Electronorte S.A., por la falta de actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), presentando el factor carga laboral uno de los índices más bajos y el que presenta mayor incidencia en el clima laboral. Por otro lado, la justicia procedimental es la percepción de los colaboradores respecto a la equidad en los requerimientos y normativas para la asignación de las responsabilidades y recompensas. Finalmente, la justicia de interacción es la percepción de los colaboradores en cuanto al trato que reciben por parte de la organización y/o empleador, el cual deberá ser cordial y respetuoso.

Vera y Suárez (2018) señalan que el no otorgar un adecuado reconocimiento al esfuerzo y dedicación a través de incentivos, vacaciones o bonificaciones a un trabajador puede influir de forma negativa en su autoestima, lo cual ocasiona que no se produzca una satisfacción laboral ni tampoco un aumento en la productividad de los colaboradores. La relación que existe entre su artículo con el tema de investigación es que la falta de reconocimiento hacia el esfuerzo de un trabajador puede influir de forma negativa en el clima laboral de una organización.

Areskoug et al. (2018), en una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad y revisión sistemática de literatura, hallaron que factores como la solidaridad, alegría, compromiso son factores constructores de un clima laboral adecuado y que estos deben ser considerados pilares para forjar un espacio de trabajo óptimo o ambiente de trabajo saludable, considerando estas condiciones básicas para su logro.

Alducin & Gil (2017) emplearon una muestra de 200 colaboradores pertenecientes a dos instituciones del Gobierno Federal que tuvieran por lo menos 3 meses laborando en dichas entidades. En su investigación emplearon la Escala Multidimensional de clima organizacional (EMCO) elaborada por Gómez & Vicario que mide ocho factores, entre los cuales se encuentran la Autonomía en el trabajo, Beneficios y recompensas, Consideración, Liderazgo, Motivación y esfuerzo, Relaciones sociales, entre otros. Además, se utilizó el instrumento de satisfacción laboral elaborado por García y García que determina cuatro factores de la satisfacción laboral, las oportunidades de promoción, el jefe, los compañeros de trabajo y el trabajo mismo. Se obtuvieron como resultados que existe una relación estadísticamente significativa entre todos los factores de clima organizacional y todos los factores de satisfacción laboral. También se concluyó que hay una relación significativa entre la satisfacción laboral y las variables sociodemográficas como por ejemplo la edad, escolaridad, nivel jerárquico, ingresos, tiempo de experiencia, ascensos, tipo de contrato y antigüedad en el puesto.

Chiavenato (2009) menciona que el clima laboral está directamente relacionado con la motivación de cada uno de los colaboradores que conforman la organización y es fundamental establecer vínculos con el colaborador que puedan permitir lograr relaciones de satisfacción, interés y compromiso hacia la empresa. Además, menciona que se debe evitar la falta de motivación de los empleados porque ocasiona desinterés, inconformidad e insatisfacción, ocasionando un clima laboral inadecuado.

En la presente investigación se analizarán las dimensiones para el clima laboral: comunicación organizacional, carga laboral y reconocimiento.

- Comunicación organizacional

La comunicación organizacional está basada en emitir y recepcionar mensajes en cualquier nivel de la organización. La comunicación puede ser interna (entre los miembros de una organización) o externa (entre las organizaciones). A continuación, se muestran distintas definiciones:

De Castro (2017) menciona que la comunicación es aquella que se establece en las empresas y forma parte de la cultura y de las normas de la propia empresa. Debe ser fluida entre todos los miembros sin importar el cargo que cada uno de ellos desempeñe.

Robbins & Coulter (2014) señalan que la comunicación consiste en transmitir y comprender significados. La comunicación interpersonal, es la que se da entre las diferentes personas y la comunicación organizacional son los sistemas propios de las empresas que permiten que se desarrolle de forma adecuada para la comprensión entre las áreas que las conforman.

- Carga laboral

La carga laboral es la cantidad de actividades que se asigna a un miembro o un grupo de la organización durante su horario de trabajo. Por su parte, Alcaiyaga (2016) define la carga laboral como el conjunto de requerimientos psicofísicos que se le solicita al colaborador en su horario laboral. Por tanto, se debe medir el esfuerzo físico y también el esfuerzo mental de un trabajador con respecto a las actividades que realiza.

- Reconocimiento

La falta de reconocimiento es la ausencia de apreciación e incentivos a los colaboradores que muestran una eficiencia y compromiso con la empresa y con sus objetivos. Por su parte, Bowen (2000) define al reconocimiento como las prácticas diseñadas para premiar y felicitar a los colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la organización y enfocadas a incrementar el nivel de productividad.

- Proceso de selección

Ходирева (2022), llevó adelante un estudio en Ucrania, con el objetivo de caracterizar las condiciones adecuadas y más eficientes en los procesos de selección de personal por medio de una revisión de literatura actualizada y previamente calificada. Se observó que la primera premisa de selección de personal se basa en la determinación de toda organización de formular políticas de cambio institucional, sean para el crecimiento o como la adopción de nuevos paradigmas. Esta determinación conlleva a la adopción de las herramientas más favorables para la obtención de los resultados deseados por la organización.

Phi-Hung (2022) realizó un estudio consistente en la propuesta de un proceso de sistematización denominado “GA-GDEMATEL: un enfoque novedoso para optimizar los problemas de reclutamiento y selección de personal”. Los resultados muestran que es posible establecer con precisión los factores determinantes de una dinámica de reclutamiento de personal basada en un proceso de calificación y selección muy definido y ordenado; relacionado a los valores, principios, intereses, actividades y roles a desempeñarse, los cuales determinan un perfil profesional muy determinado. El cumplimiento de estas condiciones facilita y conlleva a una optimización de las capacidades del personal en cada área.

Gomatia (2022) realizó un estudio de investigaciones relativas a los procesos de selección en Kanchipuram, con el objeto de identificar las condiciones de los procesos de selección y reclutamiento de recursos humanos, caracterizar su problemática y establecer recomendaciones que puedan sistematizar mejores procesos de selección y contratación de personal. Se observó que estos procesos deben ser adecuadamente diseñados y manejados para valorar los distintos criterios que se aplicarán luego de evaluación de los postulantes. También se observó que debe existir una exacta correspondencia entre convocatoria-postulante-expectativa y perfil del puesto, con el objeto de garantizar a la organización la llegada de personal calificado y con las condiciones actitudinales adecuadas para el desempeño posterior.

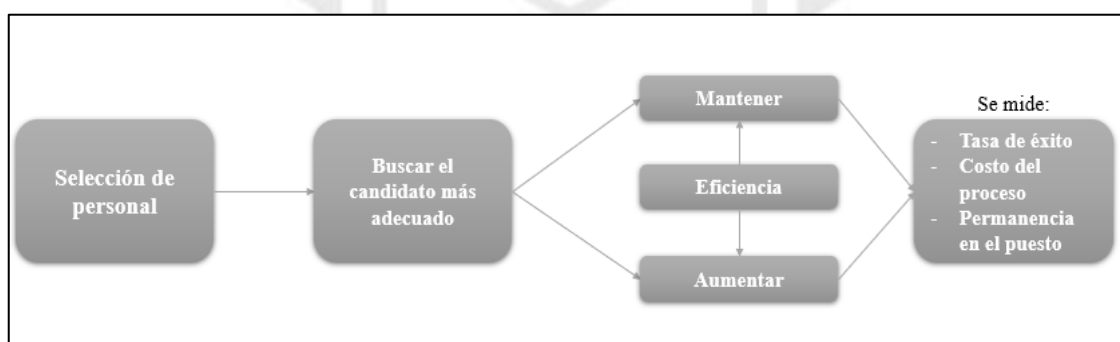
Hamzam et al. (2021) realizó un estudio con el objetivo de valorar la eficacia con que se cumplen los objetivos principales de las oficinas de contratación de personal, realizaron un estudio cuantitativo de la forma en que se seleccionaron a los empleados de una organización y su evolución en el ambiente de la organización. Se aplicaron 220 encuestas, las cuales fueron cuidadosamente seleccionadas mediante filtros de calidad e

integridad de las respuestas. Se tomaron una muestra de 60 cuestionarios adecuadamente llenados, que cumplieron criterios de selección como antigüedad, diversidad de áreas, forma de selección estratificada, raza, género y edades. Se observó que existe una muy significativa relación entre el proceso de reclutamiento, selección y contratación y el desempeño organizacional. Se establecieron conclusiones y recomendaciones para consolidar los criterios de contratación y reducir los problemas de alta rotación en algunas áreas de la empresa.

Yadav et al. (2021) aplicaron un cuestionario a 145 participantes quienes evidenciaron algunos aspectos importantes de sus etapas de ingreso a la organización y sus criterios de resistencia a la rotación, estabilidad laboral y sus niveles de desempeño organizacional. La adecuada planificación de los procesos de evaluación dio como resultado una mejor actitud y aptitud de los trabajadores en su desempeño laboral. La evidencia se aprecia en la valoración de la selección con respecto a la rotación, y el desempeño laboral medido a través de la correlación de Spearman (0,87;  $p < 0,05$ ).

Dessler y Varela (2017) señalan, por su parte que la selección es el proceso de conseguir un acoplamiento entre el individuo y el puesto, lo que involucra el ajuste entre las habilidades, conocimientos, capacidades y competencias que se necesitan para llevar a cabo un trabajo determinado con las habilidades, capacidades y conocimientos del candidato.

**Figura 2.1**  
*Selección de personal*



Nota: Elaboración propia

Igualmente, señala que la efectividad del proceso se puede medir a través de los siguientes indicadores: Tasa de éxito, que es la tasa de aceptación de los puestos, el costo del proceso y tiempo de permanencia en el puesto (figura 2.1.).

La importancia del proceso de selección de personal radica en el aporte de valor que conseguirá la organización a través de la incorporación de nuevos talentos. Por esta razón, el proceso de selección es fundamental para conseguir y/o mantener la competitividad organizacional en un entorno cada vez más complejo.

Dicho proceso se basa en el adecuado análisis del perfil de puesto requerido, de tal manera de plantear correctamente las necesidades y requerimientos adecuados con la finalidad de que el nuevo colaborador logre desempeñar las funciones del puesto de forma óptima.

En la presente investigación se analizarán las dimensiones para la selección de personal: tipos de reclutamiento y técnicas de selección.

- Tipos de reclutamiento

Los tipos de reclutamiento son los métodos empleados por las organizaciones para atraer personas con el objetivo de ocupar un determinado puesto en la empresa. Dichos métodos se enmarcan en el reclutamiento interno (busca cubrir un puesto de trabajo a través de promociones y transferencias de los colaboradores con los que cuenta la organización) y el reclutamiento externo (busca cubrir un puesto de trabajo gracias a la incorporación de una persona ajena a la organización).

Según Bohlander et al. (2018) el reclutamiento debe estar direccionado por la estrategia aplicada en la organización y que ésta a su vez puede utilizar múltiples estrategias de reclutamiento. Cabe mencionar que las estrategias de reclutamiento exitosas para una determinada organización no necesariamente tendrán éxito si se llegasen aplicar en otra.

- Técnicas de selección

Las técnicas de selección son fundamentales para la elección del candidato a ocupar un puesto de trabajo vacante. Dichas técnicas de selección permiten conocer las características y comportamientos de los candidatos y presagiar su desempeño en un puesto de trabajo determinado. A continuación, se muestra una definición de las técnicas de selección:

Según Bohlander et al. (2018) las técnicas de selección son estrategias que permiten rastrear las características personales e individuales de cada candidato a través



de muestras de su comportamiento y pruebas específicas debidamente comprobadas. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad.

- Rotación de personal

Kanchana L, y Jayathilaka R (2023) con el objetivo de establecer qué situaciones son las que afectan y producen el mayor índice de deserción laboral entre los trabajadores de nivel profesional en las organizaciones en Sri Lanka, realizaron un estudio de tipo cualitativo, retrospectivo, correlacional y explicativo. Se involucró a 250 colaboradores y se observó que la satisfacción laboral y el apoyo de los compañeros de equipo tiene un fuerte impacto negativo en la deserción de los trabajadores, en tanto que el intercambio de roles de liderazgo entre los puestos produce un impacto positivo e incrementa la rotación de trabajadores. Los hallazgos permiten identificar las áreas específicas en la que la gerencia debe enfocarse para reducir o minimizar la rotación y sus impactos negativos en la rentabilidad de la organización.

Horowitz (2022) revisa los datos de 34 países asiáticos y europeos, observando en algunos tasas de deserción laboral inclusive más altas que las de EE.UU., evidenciando que la tendencia a la reasignación laboral por propia decisión del trabajador es mucho más que una tendencia pasajera producto de la pandemia y que, al parecer esta situación marcará nuevas formas en las relaciones laborales postpandemia y que eventualmente, las organizaciones deben buscar los mecanismos que les permitan capitalizar su patrimonio laboral, acopiar el background y expertise laboral, para lograr el ansiado desarrollo y crecimiento empresarial.

Walid et al. (2021) formularon una investigación cuantitativa, retrospectiva y aplicada en Malasia, la cual tuvo por objetivo estudiar y explicar las causas de la rotación de empleados y las estrategias de retención en una organización. Los resultados indican que los trabajadores tienen varias razones para abandonar sus lugares de trabajo, como estrés laboral, satisfacción laboral, seguridad laboral, entorno laboral, motivación, salarios y recompensas. La rotación de empleados determina un fuerte impacto en la organización debido a costos asociados afectando negativamente la productividad, sostenibilidad, competitividad y rentabilidad. La empresa debe ubicarse a la vanguardia de las necesidades de sus empleados, lo que ayudará a las organizaciones a adoptar ciertas estrategias para mejorar el desempeño laboral y reducir la rotación.

Cohen y Roeske (2021) realizaron un estudio con el objetivo de resaltar la necesidad de identificar los factores que provocan retención y reducen la rotación desde la decisión del colaborador de dejar el puesto de trabajo. Dicho estudio revisa datos y encuestas laborales de América del Norte y de la oficina federal de empleo de EE. UU., resaltando que desde 2019 la tasa de renuncia al empleo ha venido creciendo desde 7,2% en dicho año al 14,5% en el 2022, con tendencia a superar el 15% para el 2023. Resuelven que las organizaciones deben trazar mecanismos de selección mucho más acuciosos en los procesos de calificación, perfil del trabajador, evaluación psicológica del postulante para localizar colaboradores con mayor interés de relaciones largas y sostenidas, a la par de establecer políticas de motivación y formación de entorno laborales adaptativos para los trabajadores, además de evitar la activación del interés por buscar mejores perspectivas laborales. La competitividad empresarial y la imagen corporativa institucional sólida son, entre otras, algunas de sus dimensiones estudiadas como favorables para la retención del trabajador.

Van et al. (2018) a través de una investigación cualitativa, retrospectiva con 22 participantes hallaron que en tanto la empresa gestione adecuadamente sus políticas de rotación de personal, ellos verían favorablemente dicha estrategia, en tanto ello les permite ampliar a todos sus capacidades y competencias. Un aspecto importante de esta política radica en la comunicación amplia y oportuna, basada en explicaciones y los correspondientes ciclos de preparación para cada nuevo puesto en las actividades delegadas. Se observa que esta variable tiene aspectos positivos y también controversiales en su análisis y comprensión por parte de los propios trabajadores. Se recomienda desde esta perspectiva, comunicar y preparar al personal para la aplicación de estrategias de rotación de personal.

Por otro lado, Suprasith (2018) llevó a cabo un estudio respecto a los posibles factores que influyen en la rotación de personal en Tailandia. Para dicho estudio seleccionó como variables dependientes al reconocimiento, logros, relación con los pares. Efectuó dos encuestas a 100 oficinas localizadas en Bangkok, en las cuales la primera mide la satisfacción laboral y la segunda la experiencia laboral y demografía. Finalmente, pudo concluir que las variables relación con los pares, reconocimiento, remuneración y seguridad en el trabajo impactan en la rotación de personal. El estudio realizado por Suprasith no abarca temas como la selección y reclutamiento, ambos importantes, ya que podría afectar la productividad de los empleados si es que estos no están en

correspondencia con el puesto. Se recomienda incluir estas variables en sus encuestas para conocer el impacto de estas en la rotación del personal.

En la investigación de Jiménez y Mariño (2018) realizada en Ecuador, se trata de investigar el impacto que tiene la rotación de personal en la productividad y clima laboral de las empresas de comida rápida. Se empleó una muestra de 21 locales de ARGOLD que es propietario de la marca en Ecuador de KFC y se aplicó una encuesta que contiene 76 afirmaciones en una Escala de Likert. Se pudo concluir que existe una correlación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de abandono de la compañía, además se pudo observar que en los locales de ARGOLD la tasa de rotación de personal no sobrepasa los límites normales esperados. Se utilizaron varias variables importantes, como la selección del personal, el reclutamiento y la capacitación. Se propone para el presente estudio la consideración de variables relacionadas a la remuneración y carga laboral, dado que en la industria de comida rápida se trabaja bajo presión.

Hernández et al. (2018) en su estudio en México, tienen como finalidad demostrar la relación existente entre el clima laboral y el efecto que tiene en la rotación laboral. La muestra empleada se segmentó en 3 grupos: pequeñas, medianas y grandes empresas, con un total de 77 encuestados. Los principales resultados manifiestan que la remuneración, igualdad en el trabajo y las prácticas organizacionales presentan una correlación negativa con la rotación laboral.

En conclusión, la rotación de personal es un fenómeno que se sitúa en las organizaciones y se refiere a la migración de personas de una empresa determinada y/o a su desplazamiento de un puesto a otro dentro de la misma organización. La primera situación puede afectar seriamente a la organización dado que se pierde capital humano entrenado y capacitado para un puesto específico, con lo que se generan pérdidas de capital humano, financieras y tiempo empleado en los procesos de selección, reclutamiento y capacitaciones realizadas por parte de la empresa. Adicionalmente, se muestran algunas definiciones a continuación:

Según Castillo Aponte (2006) el índice de rotación de personal está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización en un período de tiempo.

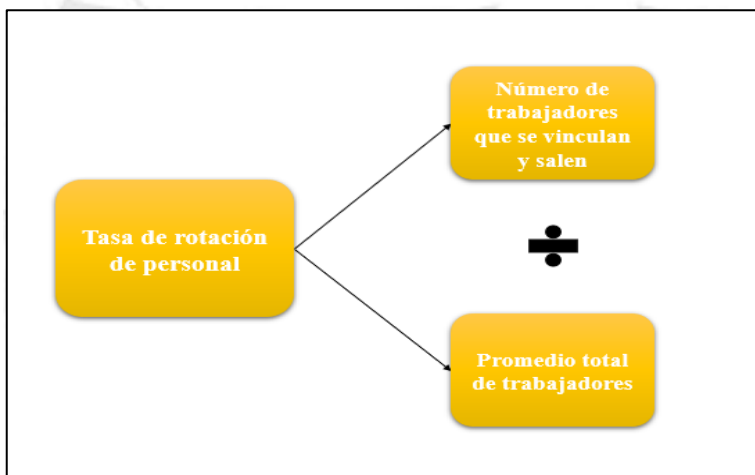
Robbins & Coulter (2014) la definen como el abandono permanente de un puesto de trabajo, sea voluntaria o involuntariamente en la organización. Esta situación creciente, puede llegar a ser un problema institucional severo, dado que presenta como consecuencias el incremento en los gastos de reclutamiento, selección, capacitación.

Rodríguez et al. (2016) señalan que la rotación de personal es causante de importantes gastos para las organizaciones y por ello es necesario implementar estrategias que permitan controlarla y dar seguimiento a su incidencia en la productividad.

Según Chiavenato (2017) la rotación de personal es la fluctuación entre una organización y su ambiente, en otras palabras, es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente y se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Mientras que el índice de rotación de personal o tasa de rotación de personas se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales como se puede ejemplificar en la Figura 2.2.

**Figura 2.2**

Tasa de rotación de personal



Nota: Elaboración propia

Como señala Chiavenato (2017) la rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o en el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Este índice o tasa de rotación de personal permite medir el porcentaje de personas que entran y/o salen de la organización. Un elevado porcentaje de rotación de personal permite identificar que hay problemas en la organización. Dado que, como se mencionó antes, la elevada fluctuación de personas no solo representa la pérdida de grandes talentos y capital humano, sino también altos costos para la selección de nuevos colaboradores, así como altos costos en capacitación invertidos en los trabajadores, quienes al irse de la compañía también llevan consigo el aprendizaje obtenido.

A partir de la definición asignada por el psicólogo Klotz (2022) como la gran dimisión, la rotación laboral es una de las mayores preocupaciones de las organizaciones debido a la situación de riesgo por descapitalización severa de sus recursos humanos, quienes recientemente han cobrado inusitada actividad en la búsqueda de nuevos horizontes laborales, elevando la tasa de renuncias personales en más de 10 veces en la última década.

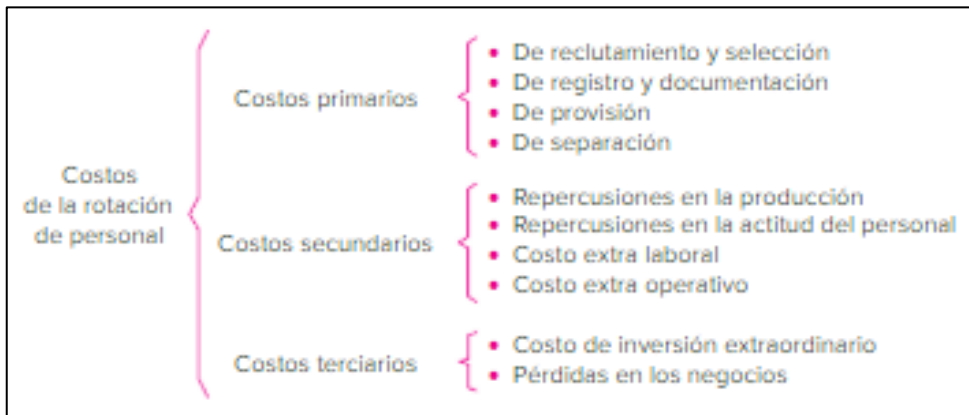
En la actualidad, la tasa de rotación de personal ha pasado a ser un parámetro que mide el alto riesgo de una empresa de descapitalizarse laboralmente, perdiendo muchas veces sus mejores colaboradores, debido a las marcadas y crecientes tendencias a confirmar la teoría de la gran renuncia (Klotz, 2022) que implica elevados y crecientes porcentajes de reasignaciones por decisión propia de los trabajadores, lo que conlleva a la pérdida de competitividad de las empresas.

Por ello, el concepto que interesa en el presente estudio es el de la rotación por iniciativa de la renuncia del trabajador, la cual, por ser creciente, al punto de representar más del 15% de la PEA actual, implica una dura batalla por contener el interés de migrar de los trabajadores formados en la planilla y bajo las condiciones operativas que emanan de las necesidades de cada organización. La concepción de Klotz (2022) quien la calificó como la gran dimisión, es el más explícito concepto que caracteriza la rotación laboral y se asocia con la decisión del trabajador de búsqueda y cambio de puesto y empresa de trabajo, y se relaciona con los niveles de satisfacción remunerativos y el apego a la imagen institucional que puede formarse el colaborador de su centro laboral.

Además, un elevado índice de rotación refleja un estancamiento en la organización, así como ser una compañía que no ha logrado satisfacer las necesidades de sus colaboradores en cuanto a clima organizacional, satisfacción y sentido de pertenencia.

Chiavenato (2017) y Chapman & White (2011) mencionan que es importante mantener controlado este índice porque no solo afecta a los costos de la organización, sino también a la motivación y productividad de los trabajadores, también es importante mencionar los costos ocultos relacionados a este índice, graficados en la figura 2.3.

**Figura 2.3**  
*Costos de rotación de personal*

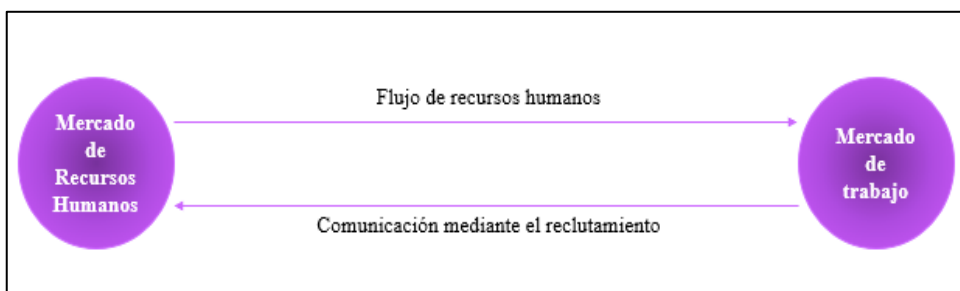


Nota: Chiavenato (2017)

Según Chiavenato (2017), los costos primarios son aquellos costos que se generan con la separación del colaborador. En cuanto a los costos secundarios, se refieren a costos difíciles de evaluar dado que se relacionan con las variaciones en la producción. Finalmente, los costos terciarios se relacionan con los efectos que se percibirán en el mediano a largo plazo.

Chiavenato (2017) indica que la rotación de personal es un indicador de carácter predictivo para el futuro. Ya que tanto la organización como el entorno realizan intercambio de recursos como se muestra en la Figura 2.4. Esto se debe a que el mercado de trabajo requiere constantemente recursos humanos del entorno, así como energía para poder realizar sus actividades de negocio y a cambio la organización devuelve al entorno los resultados de su operación de negocio. Por ello indica Chiavenato que debe existir un equilibrio entre lo que recibe el mercado de trabajo y lo que este le entrega al entorno para mantener niveles satisfactorios y controlados.

**Figura 2.4**  
*Flujo organización y el ambiente*

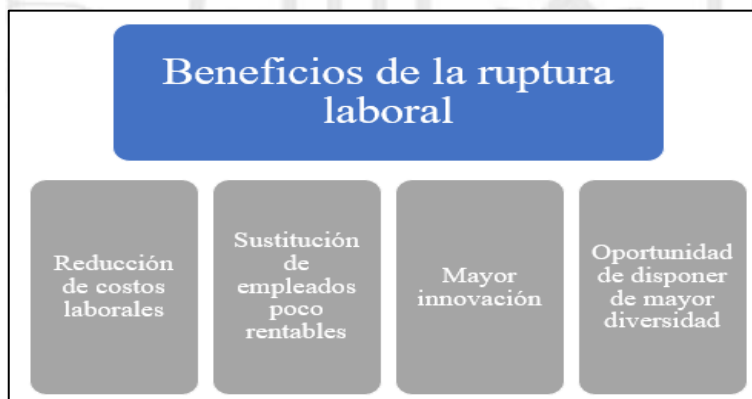


Nota: Chiavenato (2017). Gráfico de elaboración propia

Gómez-Mejía et al. (2016) señalan que las empresas bien gestionadas intentan hacer un seguimiento de su tasa de rotación e identificar y gestionar sus causas. El objetivo es minimizar la rotación y los costos que supone reemplazar a los empleados. También mencionan que la rotación en su totalidad no es negativa, ya que también trae consigo algunos beneficios, que otros autores no han analizado respecto a esta variable, como la reducción de costos laborales, esto debido a la reducción de la planilla y los ahorros salariales, también se tiene la sustitución de empleados poco rentables que representan pérdidas para la organización en cuanto a productividad.

De esta manera la rotación de personal permite una mayor innovación tecnológica y de procesos operativos, ya que permite a la organización emplear los programas de promociones para los empleados más destacados y con potencial al mismo tiempo que atraen nuevo talento calificado y finalmente, permite tener una mayor diversidad. Asimismo, la figura 2.5. muestra otros beneficios que pudieran lograr, de entrar en un proceso de rotación laboral obligado para la empresa.

**Figura 2.5**  
*Beneficios de la ruptura laboral*



Nota: Gómez-Mejía et al. (2016). Gráfico de elaboración propia

Muchos autores describen la importancia de monitorear la rotación de personal en cuanto a competitividad y desempeño de la organización. También mencionan los costos que se generan respecto a la salida de un colaborador, costos de reemplazo y costos de entrenamiento referidos a las capacitaciones que se realizarán en el nuevo colaborador con la finalidad de optimizar su desempeño en la organización.

Rodríguez et al. (2016) categorizan a los costos generados como consecuencia de la rotación laboral en costos de separación, costos de reemplazo y costos de entrenamiento. Los costos de separación se basan en entrevistas de separación y pagos por separación e indemnización de ser el caso. Los costos de reemplazo están relacionados con el reclutamiento y selección como publicaciones en medios de comunicación. Finalmente, los costos de entrenamiento se refieren a los entrenamientos en el puesto, dar a conocer las normas de conductas y valores de la organización.

- Dimensiones

En la presente investigación se analizarán las dimensiones para la rotación de personal: satisfacción con los niveles de compensación y compromiso organizacional.

- Satisfacción con los niveles de compensación

La dimensión de satisfacción respecto a los niveles de remuneraciones o salarios nos indica el grado de aceptación que se tiene de este valor, y por tanto la importancia que tiene para el colaborador la forma en que es gestionada la política salarial de la organización, la cual va a repercutir significativamente en la decisión de continuar o no en un puesto y organización empresarial y como consecuencia en el nivel de estabilidad laboral en función de esta aceptación o reconocimiento del nivel salarial (Lara, 2021).

**Tabla 2.1**

*Relación entre la satisfacción con la escala salarial y los criterios de rotación laboral en trabajadores*

<b>Nivel de satisfacción de la escala salarial</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Escala</b>	<b>Probabilidad de Rotación laboral</b>
Muy satisfactoria	81% a 100%	Muy motivante	0% – 20%
Satisfactoria	61% a 80%	Motivante	21% a 40%
Indiferente	41% a 60%	Indiferente	41% a 60%
Insatisfactoria	21% a 40%	Desmotivadora	61% a 80%
Muy insatisfactoria	0% – 20%	Muy desmotivadora	81% a 100%

Nota: Hernández, Y.; Hernández, G.; y Mendieta, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social. 1ª edición. Vol. 18. N° Esp. Dic. (2013) 837-863. ISSN: 1137-0734. Puebla, México.



En esta dimensión se reconoce una escala de valoración, típicamente monetaria que permite establecer la relación adecuada de correspondencia entre el interés de aceptar o buscar otro empleo a partir de sentir que con el ingreso percibido y recibido se satisfacen las necesidades que debe cubrir o satisfacer el trabajador.

La satisfacción con los niveles de compensación tiene que ver con la apreciación de que la remuneración recibida o pagada por la organización se ajusta idóneamente con el valor que aporta en su puesto de trabajo cada colaborador, la idea de que podría ser o no mejor remunerado, lo cual implica una estrategia competitiva salarial de cada organización (García, 2020). Asimismo, se valora la relación que tiene el ingreso percibido con la satisfacción de las necesidades familiares y personales, lo cual permite a cada trabajador establecer parámetros de decisión a partir de la capacidad de poder a sus responsabilidades monetarias con su entorno y familia a partir del ingreso percibido, en el contexto de sus capacidades ofrecidas a la organización a través del cumplimiento de las tareas laborales (Costa, 2017).

Por ello se dice que esta variable se halla referida a la escala salarial existente en la organización y que está determinada de acuerdo con el conjunto de actividades realizadas por los colaboradores y por el grado de responsabilidad en cuanto a la adecuada gestión de éstas. Se presentan algunas definiciones respecto a la compensación:

Robbins & Coulter (2014) señalan que un correcto sistema de remuneración es un elemento importante y clave en el proceso de administración de recursos humanos. Contribuye de manera directa en atraer y retener personal competente y talentoso, capaz de colaborar con la organización a cumplir sus metas, misión y objetivos.

- Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es la forma en que el trabajador se implica en los asuntos esenciales, organizacionales y la construcción de la imagen institucional. Su apego se halla íntimamente ligada a la rotación laboral, dado el interés que despierta en el trabajador la sostenibilidad de su relación afectiva con su entorno laboral (Hurtado, 2017).

Bustamante et al. (2016) ha señalado puntualmente que los valores altos de compromiso organizacional fortalecerán actitudes positivas entre los colaboradores e incrementará el interés de sostener una relación laboral permanente, sólida y consistente. Para Cainicela y Pazos (2016) este compromiso determina un estado emocional y mental

que identifica al trabajador con la organización incrementando su interés de ser partícipe de sus procesos y fomentar su desarrollo.

Según Coronado et al. (2020), la evaluación de los niveles de compromiso organizacional es capaz de ofrecer un panorama explicativo del sentido de pertenencia mostrado por los colaboradores hacia una empresa determinada, por sus valores, imagen corporativa, imagen institucional, de manera emocional, explícita y afectiva, tal que hay un reconocimiento importante de los aspectos institucionales como son identidad con las metas, fines y objetivos de la empresa, respaldados por un sentimiento de orgullo y satisfacción de ser parte importante de una empresa.



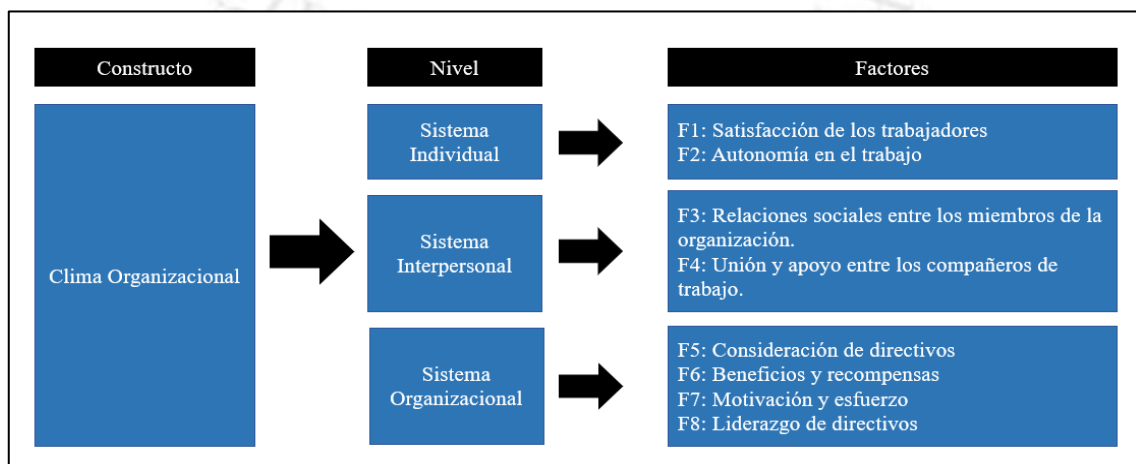
## 2.2 Bases Teóricas

- Teorías sobre clima laboral

El clima laboral es un conjunto de características que rodea y está presente tanto en los colaboradores como en la organización y marca la diferencia de una empresa con otras respecto al ambiente de trabajo. Distintos autores tienen una definición de clima laboral. Una de las más importantes es la postura de Uribe (2015), quien señala que el clima laboral es lo que se percibe de la gestión de los administradores y también de otros factores externos de suma importancia sobre las actividades, la motivación, valores y creencias de cada uno de los colaboradores que conforma la organización.

La presente investigación toma como referencia la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) desarrollada por primera vez por Gómez & Vicario en el 2008, la cual plantea 8 factores categorizados en 3 niveles: Sistema individual, Sistema interpersonal y Sistema organizacional. El sistema individual se basa en la percepción del trabajador en relación con el grado de autonomía que tiene en la realización de sus funciones y en la toma de decisiones; así como del grado de satisfacción por el reconocimiento recibido. El sistema interpersonal tiene como referencia al compañerismo existente con los pares y/o equipo de trabajo; así como la comunicación y apoyo que puedan brindarle los compañeros como la organización. Finalmente, el sistema organizacional está relacionado al esquema de recompensas, beneficios, motivación y el liderazgo que se imparte en la organización por parte de los directivos. Para lo cual, se muestra la figura 2.6.

**Figura 2.6**  
*Escala Multidimensional EMCO*



Nota: Gómez & Vicario (2008). Gráfico de elaboración propia

Para el desarrollo de esta investigación se tienen como dimensiones para la variable independiente clima laboral: carga laboral, comunicación organizacional y reconocimiento; las cuales fueron tomadas de cada nivel de la EMCO por las características de las Big Four; las cuales se caracterizan por el alto nivel de carga laboral, así como de ser organizaciones jerárquicas con bajo grado de comunicación con los superiores y que por lo general no cuentan con programas de reconocimiento a todo nivel organizacional.

Así mismo, distintos autores respaldan las dimensiones propuestas en el presente estudio. Por su parte, Donley (2021) en su estudio sobre el “el impacto del clima laboral en la satisfacción laboral”, en una revisión sistemática con el objetivo de verificar el estado del arte en la materia de la formación del clima laboral con respecto a los niveles de la satisfacción en el trabajo. La revisión encontró que el liderazgo forma parte muy importante de una buena gestión del clima laboral. Que los factores más importantes de la satisfacción laboral asociados al clima laboral eran la premiación, el reconocimiento, la autonomía y la libertad para el desempeño laboral. Ambos elementos mostraron un buen nivel de correlación interna y su asociación es directa y significativa en la totalidad de los estudios observados, principalmente al formar entornos laborales saludables.

Mat et al. (2018) han estudiado sobre el “Estrés laboral hacia el ambiente laboral, apoyo a la gestión y satisfacción laboral entre empleados de organizaciones públicas”, en un estudio de tipo cuantitativo, transversal a través de escala de actitudes hacia el clima laboral, observando en sus hallazgos que gran parte de los colaboradores desarrollaban una conducta de rechazo o negación del clima laboral, aun cuando este fuese suficientemente positivo, debido a la carga de estrés que aportaba a sus quehaceres y la asociación que tendría éste indicador con la mayor carga laboral potencialmente asignada a ellos. El estudio propone finalmente monitorear adecuadamente la aceptación del clima laboral, para trazar estrategias que faciliten la construcción de un espacio laboral adecuado. El principal aporte del estudio es que, ante niveles elevados de estrés laboral, inclusive un clima laboral propicio puede ser negativo o interpretado inadecuadamente por los propios colaboradores de la organización.

García et al. (2017) en su artículo “Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios” mencionan que es importante la apreciación de los esfuerzos realizados por los colaboradores y también es recomendable permitir que puedan mostrar las diversas habilidades que pueden brindar a la organización. Otra mención que realizan los autores es la importancia de otorgar la

libertad de expresión de ideas y sentimientos y evaluar sus capacidades para asignar el trabajo adecuado. Este artículo se relaciona con el tema de investigación al mencionar la importancia de la comunicación y la libertad de expresión para un buen clima laboral y la evaluación de las capacidades de un colaborador para la asignación de actividades.

- Teorías sobre selección de personal

El proceso de selección está definido como aquel empleado por las organizaciones con la finalidad de incorporar el mejor talento para un puesto determinado (Zayas, 1996) y para ello se basa en múltiples disciplinas y alternativas, evaluando los diferentes criterios que más se adecuen a cada entorno empresarial.

La variable independiente proceso de selección cuenta con las dimensiones propuestas: tipos de reclutamiento y técnicas de selección. Entre los principales investigadores estudiosos del tema encontramos a:

Gómez-Mejía et al. (2016) “la selección es el proceso por el que se toma la decisión de «contratar» o «no contratar» a los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos”. Es por esto por lo que un proceso de selección inadecuado puede llegar a causar problemas en la organización, debido a los colaboradores no calificados o no motivados lo que podría generar la rotación voluntaria o involuntaria de estos o un programa de capacitación más intensivo que representaría mayores costos para la empresa. Por ello es importante, que para que este proceso de resultados positivos respecto a los candidatos seleccionados, se deberá emplear técnicas de selección adecuadas y tener una buena descripción de puesto sobre qué tipo de personas, experiencias, habilidades y conocimientos se necesitan, si no se realiza un análisis eficaz se dará un proceso de selección inadecuado que podría terminar en contratar gente que no se encuentra alineada al puesto.

Bohlander et al. (2018) señalan que el proceso de selección se inicia con el análisis de puestos, esto ayuda a identificar las necesidades y habilidades requeridas por el puesto. Después se hace la recepción de los Cv's de los candidatos para luego realizar los filtros necesarios de aquellas personas que no están calificadas para el puesto como se muestra en la Figura 2.7. Así como también se realizan las pruebas previas como exámenes psicológicos, de habilidades y conocimientos. Finalmente se procede a las entrevistas con

los candidatos seleccionados, esta etapa normalmente se da con los superiores que estarán a cargo del candidato. Para que se proceda a la contratación del candidato idóneo para cubrir la vacante del puesto disponible.

### **Figura 2.7**

*Proceso de selección de personal*

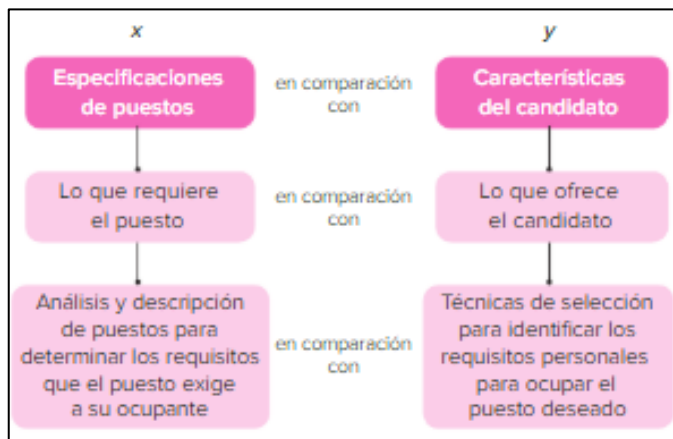


Nota: Bohlander et al. (2018). Gráfico de elaboración propia

Para Chiavenato (2017), existen tipos de selección entre ella se encuentra la selección como proceso de comparación que se muestra en la Figura 2.8., donde por un lado se presentan las necesidades del puesto en sí como los conocimientos, habilidades, experiencia o competencias, a esta variable la denomina “X” y por el otro se presentan los perfiles de los candidatos que han postulado para el puesto que es lo que él denomina la variable “Y”, es por ello que cuando la variable “X” es mayor a la variable “Y” se dice que el candidato no cumple con las expectativas del puesto por lo que no se toma en cuenta para el puesto, si la variable “X” es igual a la variable “Y” se dice que el candidato es el adecuado para la ocupación de la vacante, dado que su perfil cumple con los requisitos del puesto. Mientras que cuando la variable “X” es menor a la variable “Y” se dice que el candidato supera las expectativas del puesto al que está postulando por lo que se encontraría sobrecalificado.

**Figura 2.8**

*Selección como proceso de comparación*



Nota: Chiavenato (2017)

Por su parte, Chytiri et al. (2018) en su investigación “Hotel Recruitment and Selection Practises: The case of the Greek Hotel Industry” concluyeron que la selección de personal proveniente de reclutamiento interno suele ser más eficaz que la selección resultante del reclutamiento externo. Es decir, las transferencias, promociones, referencias de colaboradores son métodos con mayor eficacia en cuanto a la provisión de talento a la organización.

Potocnik et al. (2021) en su estudio titulado “Allanando el camino para la investigación en reclutamiento y selección: desarrollos recientes, desafíos y oportunidades futuras” en Reino Unido, recopilaron 40 metaanálisis en los que estudiaron las tendencias sobre calificación, evaluación y selección de personal para su posterior reclutamiento. Se observó que las estrategias y modelos de reclutamiento de personal están asociadas a políticas laborales, parámetros culturales, tecnológicos y sociales. Ponen de relieve que uno de los aspectos centrales del reclutamiento de personal es la convocatoria, dado que ésta será la base de datos de la que se elegirán los futuros colaboradores y, por tanto, si en ella no están quienes debieran, todo el diseño y proceso de evaluación, calificación, validación, será inútil. Es importante señalar que todo proceso de selección involucra etapas y por tanto debe establecer una metodología la cual debe ser diseñada para los fines pertinentes.

- Teorías sobre la rotación laboral

El concepto generalmente aceptado de rotación laboral es el grado de movilidad de los trabajadores de una organización, sea interna o externa, deseada o inevitable, u originada en la organización o el empleado, indistintamente. El impacto inmediato de toda rotación de personal es la variación de las condiciones de producción y/o generación de servicios, según la naturaleza de la organización Pigors y Myers (1960).

Pigors y Myers (1979), en su segunda revisión, profundizan la clasificación de la rotación laboral describiendo que las causas internas y externas pueden estar ligadas a eventos producidos por interés del trabajador diferenciándolos de los que son generados por el interés de la organización. Además, describen los desplazamientos que pueden evitarse como los que se generan en aspectos del clima laboral, discriminándolos de los que son inevitables como los que se fundan en la necesidad ineludible de la organización (Véase Tabla 2.2).

**Tabla 2.2**  
*Clases y niveles de rotación laboral*

Descripción	1	2
Por el destino del trabajador	Interna	Externa
Por el origen de la decisión	En el trabajador	En la organización
Por su concurrencia	Evitable	Inevitable

Nota: Pigors y Myers (1979) La administración de personal: un punto de vista y un método. 3ª edición. Editorial CECSA. México D.F.

Adicionalmente, Pigors y Myers (1979) contemplan dentro de su postura la remuneración como un factor determinante de la satisfacción del colaborador y su implicancia en el resultado de atraer y retener al personal calificado.

Bohlander et al. (2018) señalan que “la compensación es una manera de incrementar la lealtad de los empleados. Es vista como una forma de reducir la probabilidad de que el personal sea contratado por los competidores” (p. 344). La compensación está constituida por tres componentes principales, Compensación Directa, Compensación Indirecta y la Compensación no monetaria. La compensación directa está relacionada con los sueldos, salarios, bonos e incentivos. En cuanto a la compensación



indirecta, está conformada por los beneficios por parte de la organización. Finalmente, la compensación no monetaria está referida a programas de reconocimiento, apoyo de la organización y el trabajo gratificante.

Griffiths, Hom y Gaertner (2000), señalan que el compromiso organizacional es un importante predictor de la intención de rotación del colaborador; el cual se ve influenciado por distintos factores tanto personales como del entorno organizacional.

Allen, Evans y White (2011), por su parte, definen el compromiso como la actitud de los empleados hacia las tareas y los objetivos de la empresa a la que pertenecen. Además, deben ser conscientes de que son una parte importante de la organización. Es decir, es un vínculo que se crea por la relación entre el empleado y la organización, que puede cambiar en función de las circunstancias que se presenten.

Meyer y Allen (1993) describen al compromiso organizacional y sus tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y continuo. El compromiso afectivo hace referencia al sentido de pertenencia que desarrolla el colaborador y la identificación que logra establecer a través del tiempo con la organización a la cual pertenece y su colaboración dentro de su equipo de trabajo. El compromiso continuo se relaciona al estado psicológico del colaborador en el cual prima el deber de quedarse en la empresa y se valora la experiencia adquirida, esfuerzo y la antigüedad en la organización. Finalmente, el compromiso normativo se refiere al sentimiento que tiene el colaborador de quedarse en una empresa por derecho adquirido, basado en los objetivos, logros, metas alcanzadas o agradecimiento hacia sus líderes. Se crea un sentimiento de lealtad para con la empresa y posee expectativas acerca de su permanencia en la organización.

En la actualidad, durante los últimos 10 años se ha evidenciado una creciente tendencia a la auto reasignación por renuncia propia al puesto de trabajo. Índices que hace 20 años eran apenas del 1,2% al 1,5% superan ahora al 15% de la población activa de cada región, evidenciando que ya los trabajadores van dejando de lado la teoría de una relación laboral sostenida, si esta no satisface determinadas condiciones o parámetros que ahora se valoran con mayor cuidado.

Es importante que, pese a que es relativamente reciente la propuesta de la Gran Renuncia (Great Resignation) formulada como postulado por Klotz (2022), se valoren los estudios complementarios de Horowitz (2022), Cohen y Roeske (2021) y Kopp (2022), quienes verificaron que desde hace una década se vienen marcando, de manera creciente, en todo el mundo, indistintamente de las condiciones económicas de los países,

resultados consistentes de renunciaciones masivas al empleo, en lo que se confirma como la gran tendencia a la reasignación laboral por decisión propia de los trabajadores.

En este contexto se fundan precisamente los estudios de Brooks C.; Mitchell, Terence; Lee, Tomas; y Inderrieden, Edward J., quienes individual y colectivamente llegaron a importantes conclusiones sobre la naturaleza de la movilidad laboral a partir de las decisiones de los propios trabajadores.

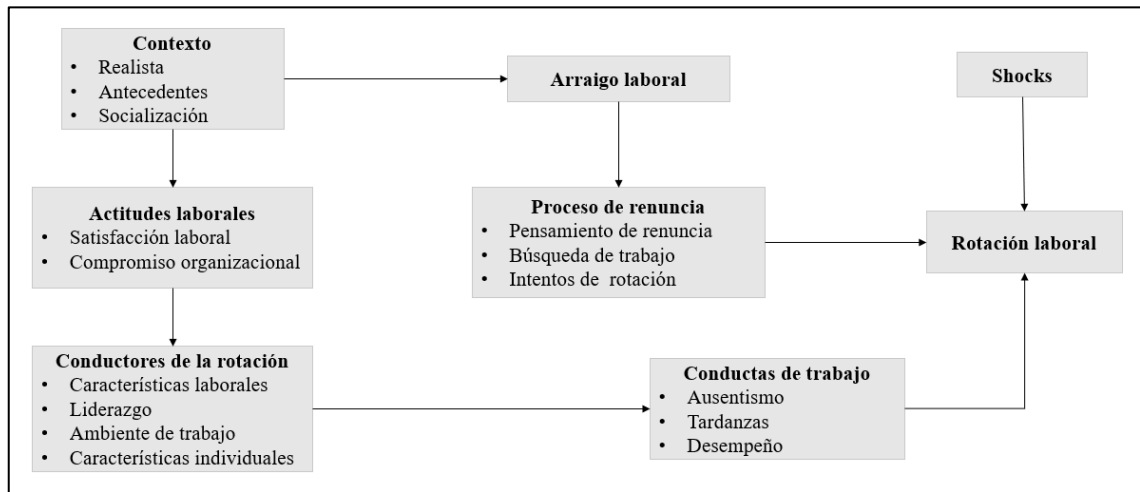
Los fundamentos en que se desarrollan los procesos mismos de rotación laboral se hallan expuestos en los estudios de Holtom et al. (2005), para quien la rotación laboral se asocia con los shocks, los cuales son producto de eventos fortuitos que van a inducir a la toma de decisiones de naturaleza traumática como es la interrupción del vínculo laboral.

Es importante señalar el análisis planteado por Holtom et al. (2005), se da para las situaciones de ruptura laboral originada en el trabajador, que es quien decide interrumpir la relación fundado en expectativas, pérdida de interés, insatisfacción relativa, afectación de la imagen institucional. Su propuesta analiza también un conjunto de factores como ofertas laborales, necesidad de aprendizajes, discrepancias, reubicación domiciliaria, aspectos familiares y condiciones de salud entre las que principalmente concurren como situaciones de shock, generando las bases para la movilización laboral.

Por su parte, David Allen (2008) presenta un modelo integrador de rotación voluntaria, el cual incorpora factores de las posturas de los autores antes mencionados. Dicho modelo describe bajo un orden organizado el proceso de decisión del colaborador de la intención de renuncia la cual se manifiesta principalmente con tardanzas, ausentismo y desempeño deficiente. Asimismo, explica que esta conducta puede presagiar la rotación laboral. Este modelo integrador se sustenta en el contexto en el cual el colaborador encuentra nuevas oportunidades laborales e inmediatamente evalúa si la posición laboral actual cumple con sus expectativas profesionales; en caso de que no lo logre probablemente decida renunciar, como se visualiza en la figura 2.9.

**Figura 2.9**

*Modelo integrador de rotación voluntaria*



Nota: Allen (2008). Gráfico de elaboración propia

El presente estudio tiene como directrices la adaptación a la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) para la variable independiente clima laboral. Dicha adaptación se ha realizado tomando en consideración las características resaltantes de las Big Four dentro de las cuales se ubica PwC Perú, y se optó por determinar una dimensión por cada nivel de la escala multidimensional de acuerdo con dichas características.

Respecto a la segunda variable independiente proceso de selección, se analiza dicho proceso de manera íntegra y su impacto con la rotación de personal. Tal es así, que si el proceso de selección es inadecuado repercutiría gravemente en la rotación de personal. Asimismo, la principal postura para dicha variable es la precisión de las características necesarias del puesto y la evaluación de los candidatos en base a dichas características (técnicas de selección). En adición, es importante señalar que en la recopilación de fuentes para el estudio del proceso de selección destacaban los tipos de reclutamiento, resaltando que el reclutamiento interno es más eficaz que el externo.

Finalmente, para la rotación de personal se tomó el modelo integrador de rotación voluntaria de David Allen; el cual abarca distintas posturas como las de Pigors y Myers (1979) y Griffiths, Hom y Gaertnet (2000) quienes señalan que la remuneración y el compromiso organizacional respectivamente son predictores de la intención de rotación laboral. Asimismo, dicho modelo integrador toma en consideración los shocks de Holtom (2005) en el cual la rotación se asocia con la decisión del colaborador de renunciar por

eventos fortuitos “shocks”; lo cual se complementa con la postura de la Gran Dimisión de Klotz (2022).

### 2.3 Definición de términos básicos

➤ **Clima laboral:**

Conjunto de características que están fuertemente vinculadas con el ambiente de trabajo y los atributos propios de una determinada organización (Uribe, 2015).

➤ **Carga laboral:**

Es la cantidad de actividades que se designa a un trabajador al momento de realizar sus funciones dentro de una organización (Alcayaga, 2016).

➤ **Comunicación organizacional:**

Es aquella que se establece en las empresas y forma parte de la cultura y de las normas de la propia empresa. La comunicación debe ser fluida entre todos los miembros sin importar el cargo que cada uno de ellos desempeñe (De Castro, 2017).

➤ **Reconocimiento:**

Son las prácticas diseñadas para gratificar a los colaboradores con el objetivo de reforzar conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la organización y con enfoque en el incremento de la productividad (Bowen, 2000).

➤ **Proceso de selección:**

Según Chiavenato (2007) define el proceso de selección como el aplicado por las organizaciones con el objetivo de incorporar el mejor talento humano para un puesto determinado, para el cual se procede a un análisis minucioso de competencias, requisitos y/o habilidades.

➤ **Tipos de reclutamiento:**

Según Bohlander et al. (2018) son métodos empleados por las organizaciones para atraer personas con el objetivo de ocupar un determinado puesto en la empresa. Debe estar direccionado por la estrategia aplicada en la organización y que ésta a su vez puede utilizar múltiples estrategias de reclutamiento.

➤ **Técnicas de selección:**

Según Bohlander et al. (2018) son estrategias que permiten rastrear las características personales e individuales de cada candidato a través de muestras de su comportamiento y pruebas específicas.

➤ **Rotación de personal:**

Se refiere a los ingresos y salidas de los colaboradores de una organización por diferentes causas, lo cual ocasiona fuga de talentos y duplicidad de gastos respecto a los procesos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos (Pigors y Myers, 1960).

➤ **Satisfacción con los niveles de compensación:**

Indica el grado de aceptación que se tiene y la importancia que tiene para el colaborador la forma en que es gestionada la política salarial de la organización (Lara, 2021)

➤ **Compromiso organizacional:**

Según Bustamante et al. (2016) el compromiso organizacional fortalece actitudes positivas entre los colaboradores e incrementa el interés de sostener una relación laboral permanente, sólida y consistente.

# **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES - ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **3.1 Hipótesis de la investigación**

### **3.1.1 Hipótesis General**

HG: El clima laboral y el proceso de selección influyen en la rotación de personal de PwC Perú

### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

HE1: El clima laboral y el proceso de selección influyen en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú

HE2: El clima laboral y el proceso de selección influyen en el compromiso organizacional de los colaboradores en PwC Perú

## **3.2 Variables y Operacionalización de variables**

### **3.2.1 Variables**

Variables independientes y dimensiones:

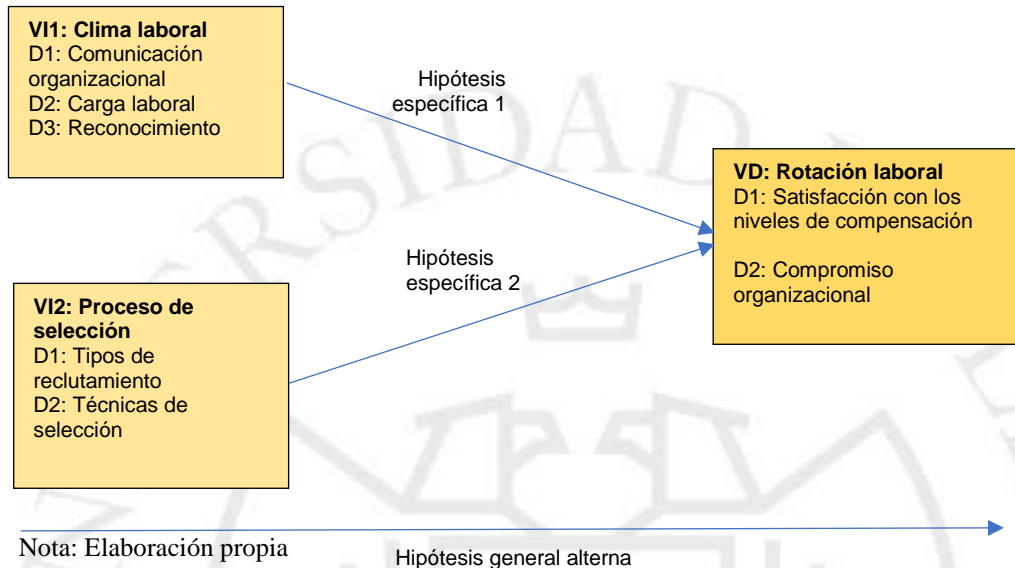
- Clima laboral
  - Comunicación organizacional
  - Carga laboral
  - Reconocimiento
- Proceso de selección
  - Tipos de reclutamiento
  - Técnicas de selección

Variable dependiente y dimensiones:

- Rotación de personal
  - Satisfacción con los niveles de compensación
  - Compromiso organizacional

En la figura 3.1. la relación entre las variables independiente y dependiente puede expresarse como se muestra a continuación:

**Figura 3.1**  
*Variables independientes y dependiente*



### 3.2.2 Operacionalización de las variables

Variables	Tipo de variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Clima laboral	<b>Independiente</b>	Conjunto de características que están fuertemente vinculadas con el ambiente de trabajo y los atributos propios de una determinada organización (Uribe, 2015)	<b>D1:</b> Comunicación organizacional	% valoración positiva por parte de colaboradores respecto a una adecuada comunicación.	Encuesta
			<b>D2:</b> Carga laboral	Nivel de cumplimiento de tareas y organización del trabajo	Encuesta
			<b>D3:</b> Reconocimiento	% de aceptación de los colaboradores respecto al reconocimiento recibido en la empresa	Encuesta
Proceso de selección	<b>Independiente</b>	Proceso Organizacional utilizado con la finalidad de elegir al mejor candidato para un puesto vacante (Chiavenato, 2017)	<b>D1:</b> Tipos de reclutamiento	% de colaboradores que ingresaron a la empresa por reclutamiento interno o externo	Encuesta
			<b>D2:</b> Técnicas de selección	Eficacia de las técnicas de selección	Encuesta
Rotación de personal	<b>Dependiente</b>	Se refiere a los ingresos y salidas de los colaboradores de una organización por diferentes causas, lo cual ocasiona fuga de talentos y duplicidad de gastos respecto a los procesos que se desarrollan en la empresa (Pigors y Myers, 1960)	<b>D1:</b> Satisfacción con los niveles de compensación	$\frac{\text{N}^\circ \text{colaboradores satisfechos con remuneración percibida}}{\text{Total de colaboradores}}$	Encuesta
			<b>D2:</b> Compromiso organizacional	$\frac{\text{N}^\circ \text{Colaboradores comprometidos con el cumplimiento de objetivos}}{\text{Total de colaboradores}}$	Encuesta

Nota: Elaboración propia



### **3.3 Aspectos deontológicos de la investigación**

La investigación cuenta con criterios éticos y con el respectivo consentimiento informado de los encuestados para los fines académicos del presente trabajo de investigación. Asimismo, cabe indicar la participación voluntaria de los encuestados.

En cuanto a la confidencialidad, el instrumento de la investigación (encuesta) no incluye datos personales con la finalidad de proteger la integridad de los encuestados. De igual manera, los datos recopilados serán utilizados únicamente en el presente estudio.

Finalmente, las investigadoras declaran que una de las partes trabajó hasta abril del 2023 en la empresa materia de investigación, para dejar claro el posible conflicto de interés respecto a este estudio.



# CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

## 4.1 Diseño metodológico

**Tabla 4.1**

*Diseño Metodológico de la investigación*

<b>Tipo</b>	➤ Aplicada: Estudia la tasa de rotación de personal ➤ Sincrónica
<b>Alcance</b>	➤ Correlacional
<b>Enfoque</b>	➤ Cuantitativo
<b>Nivel</b>	➤ Explicativo
<b>Método</b>	➤ Hipotético deductivo
<b>Diseño</b>	➤ No experimental ➤ Transversal

Nota: Elaboración propia

## 4.2 Diseño muestral

### 4.2.1 Población

Está conformada por trabajadores de la sede en Perú de la empresa PwC, que desarrollan sus actividades en el período económico 2019, bajo cualquier modalidad contractual, sea directa o indirecta. Se integra por un total de 248 colaboradores.

### 4.2.2 Marco muestral

Los criterios de selección muestral fueron los siguientes:

- Selección aleatoria, con 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error aceptable.
- Se considera a todo trabajador que se encuentre laborando en el 2019.
- Se considerará una muestra no estratificada, debido a que todos los trabajadores de la sede PwC-Perú se hallan contratados bajo las mismas condiciones y políticas de contratación.

### 4.2.3 Muestra

La muestra fue calculada mediante el siguiente estadígrafo:

$$n = \frac{Z^2 P.Q.N}{S^2 (N - 1) + Z^2 .P.Q}$$

A la que se le aplicaron los siguientes datos de cálculo:

**Tabla 4.2**

*Cálculo de la muestra*

<b>Variab</b> les	<b>Datos</b>
N	248
p	0.5
q	0.5
Z	1.96 (95%)
E	5%
<b>Muestra</b>	<b>151 trabajadores</b>

Nota: Elaboración propia

En donde:

- N: Tamaño de la población
- p: Proporción
- q: Complemento de la proporción
- Z: Nivel de Confianza
- E: Error máximo aceptable

### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La principal técnica empleada para la recopilación de información fue la encuesta, las cuales fueron aplicadas a los trabajadores de PwC Perú, por orden de llegada, hombres y mujeres, pertenecientes a los distintos niveles jerárquicos de la empresa filial Perú, ubicada en la ciudad de Lima.

Las encuestas tienen como base los indicadores propuestos para cada dimensión de las variables independientes y dependiente según el detalle de su ficha técnica.

Otra técnica empleada fue la observación directa, lo que nos ha permitido conocer las reacciones, comentarios y sugerencias para la presente investigación, las cuales nos permitieron desarrollar un mejor análisis.

### **4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

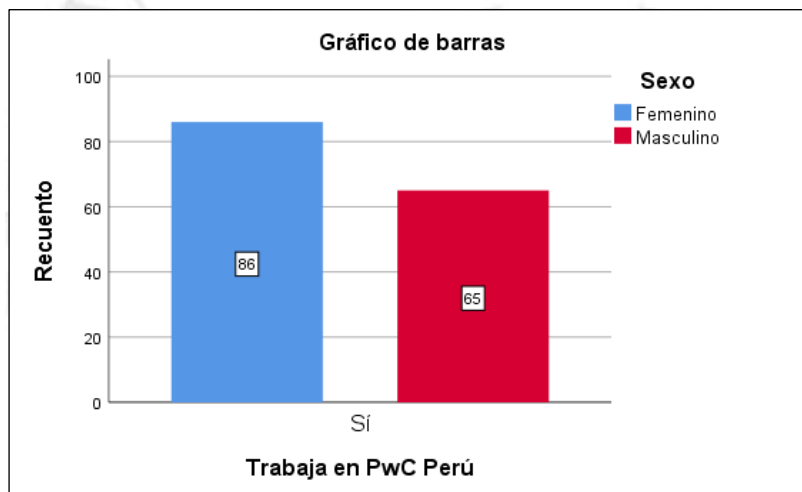
Los principales medios que se utilizaron para el procesamiento, análisis e interpretación de resultados fueron el software estadístico SPSS. Además, se hará uso de Excel para la visualización de algunos resultados y de Word para la digitación del documento que contiene la investigación.

# CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 5.1 Resultados

La totalidad de la muestra reside en la ciudad de Lima, lo que evidencia una característica de procedencia y hábitos de vida metropolitana. El total fueron 151 colaboradores, 86 fueron mujeres y 65 varones quienes respondieron dentro de los criterios del marco muestral y de selección a la encuesta aplicada.

**Figura 5.1**  
*Distribución de la muestra por sexo*



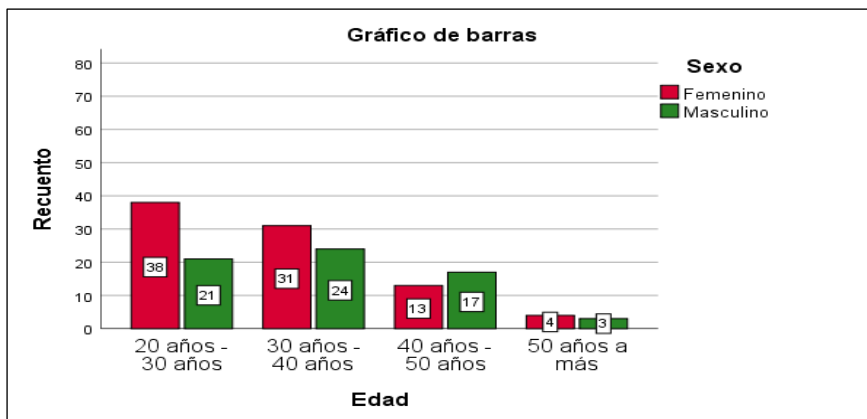
Nota: Elaboración propia

Se observa que el 56.95% de la muestra es de sexo femenino, en tanto 43.05% se compone por varones, considerando por ello que la mayor población de trabajadores de PwC-Perú es de sexo femenino.

- En el siguiente gráfico se muestra el número de personas según el sexo y el rango de edades de las personas encuestadas.

**Figura 5.2**

*Relación entre los grupos de edad y sexo*



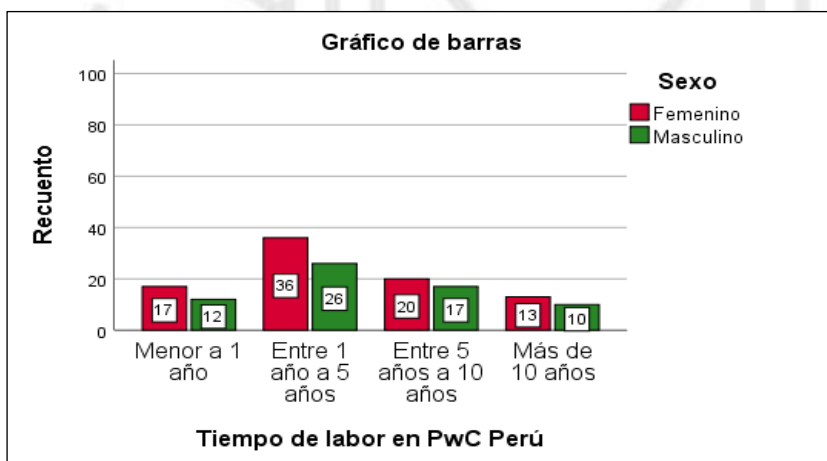
Nota: Elaboración propia

Se aprecia que la distribución por edades en el grupo más joven prevalece el sexo femenino (64,41%), mientras que en el grupo de 40 a 50 años prevalecen los varones (56,67%).

- El siguiente gráfico muestra el número de personas según el sexo y el tiempo de labor en PwC de las personas que respondieron la encuesta.

**Figura 5.3**

*Sexo y Tiempo de labor en PwC*



Nota: Elaboración propia

Se aprecia que los trabajadores con más de 10 años en el puesto son el 15,23% y el grupo mayoritario se encuentra entre 1 y 5 años siendo el 41,06%. Se observa también que solamente el 19,21% son trabajadores con menos de un año.

La siguiente tabla muestra los valores mínimos, máximos, la mediana y la desviación estándar de cada una de las variables y sus dimensiones propuestas en la presente investigación.

**Tabla 5.1**

*Distribución de los valores mínimos y máximos y sus valores estadísticos descriptivos de las respuestas*

Elementos	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desviación estándar
Var. Ind. 1	151	1	5	3.49	1.01
Var. Ind. 2	151	1	5	3.41	0.89
Var. Dep.	151	1	5	3.54	0.99
D1	151	2	5	3.99	0.78
D2	151	1	5	3.08	1.08
D3	151	1	5	3.42	0.94
D4	151	1	5	3.34	0.92
D5	151	1	5	3.47	0.86
D6	151	1	5	3.27	1.07
D7	151	1	5	3.8	0.82

Nota: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra la correlación de la dimensión “Comunicación organizacional” de la variable Clima laboral y la variable “Rotación de personal”

**Tabla 5.2**

*Correlación de Pearson entre la dimensión “Comunicación organizacional” y la variable “Rotación de personal”*

	Comunicación organizacional	Rotación de personal
Coefficiente de correlación	1.000	0.376
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coefficiente de correlación	0.376	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. *Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)*

La siguiente tabla muestra la correlación de la dimensión “Carga laboral” perteneciente a la variable independiente Clima Laboral y la variable “Rotación de personal”.

**Tabla 5.3**

*Correlación de Pearson entre la dimensión “Carga laboral” y la variable “Rotación de personal”*

	<i>Carga laboral</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coefficiente de correlación	1.000	0.487
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coefficiente de correlación	0.487	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

La siguiente tabla muestra la correlación de la dimensión “Reconocimiento” perteneciente a la variable independiente Clima Laboral y la variable “Rotación de personal”.

**Tabla 5.4**

*Correlación de Pearson entre la dimensión “Reconocimiento” y la variable “Rotación de personal”*

	<i>Reconocimiento</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coefficiente de correlación	1.000	0.691
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coefficiente de correlación	0.691	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

La siguiente tabla muestra la correlación de la variable independiente “Clima Laboral” y la variable “Rotación de personal”.

**Tabla 5.5**

*Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Rotación de personal”*

	<i>Clima Laboral</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coeficiente de correlación	1.000	0.0686
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coeficiente de correlación	0.686	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson ( $p < 0,05$ )

Mediante los resultados observados, de los niveles de correlación de Pearson de cada una de las dimensiones del clima laboral como son (Tabla 5.2.) comunicación organizacional (0.376), (Tabla 5.3.) carga laboral (0.487), (Tabla 5.4.) reconocimiento (0.691), y la propia variable clima laboral (0.686) (Tabla 5.5.) con el resultado correspondiente de rotación de personal, asociados en todos los casos a valores de significancia de  $p < 0,05$  se puede establecer que el clima laboral muestra una relación altamente significativa con la rotación de personal, por lo cual se acepta la primera hipótesis alterna específica formulada como sigue: “El clima laboral influye en la rotación de personal de PwC Perú”, y en la dirección señalada de influencia, debido a que el clima laboral es una variable independiente e influyente en su relación con la rotación de personal y el valor observado fue de 0,686 ( $p < 0,05$ ).



La siguiente tabla muestra la correlación de la dimensión “Tipos de reclutamiento” perteneciente a la variable independiente Proceso de selección y la variable “Rotación de personal”.

**Tabla 5.6**

*Correlación de Pearson entre la dimensión “Tipos de reclutamiento” y la variable “Rotación de personal”*

	<i>Tipos de reclutamiento</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coeficiente de correlación	1.000	0.439
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coeficiente de correlación	0.439	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

La siguiente tabla muestra la correlación de la dimensión “Técnicas de selección” perteneciente a la variable independiente Proceso de selección y la variable “Rotación de personal”.

**Tabla 5.7**

*Correlación de Pearson entre la dimensión “Técnicas de selección” y la variable “Rotación de personal”*

	<i>Técnicas de selección</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coeficiente de correlación	1.000	0.599
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coeficiente de correlación	0.599	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

La siguiente tabla muestra la correlación de la variable independiente “Proceso de selección” y la variable “Rotación de personal”.

**Tabla 5.8**

*Correlación de Pearson entre las variables “Proceso de selección” y “Rotación de personal”*

	<i>Proceso de selección</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coefficiente de correlación	1.000	0.609
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coefficiente de correlación	0.609	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson ( $p < 0,05$ )

Mediante los resultados observados, de los niveles de correlación de Pearson de cada una de las dimensiones del proceso de selección de personal como son (Tabla 5.6.) tipos de reclutamiento (0.439), y (Tabla 5.7.) técnicas de selección (0.599), y la propia variable proceso de selección (0.609) (Tabla 5.8.) con el resultado correspondiente de rotación de personal, asociados en todos los casos a valores de significancia de  $p < 0,05$  se puede establecer que los procesos de selección muestran una relación altamente significativa con la rotación de personal, por lo cual se acepta la segunda hipótesis alterna específica formulada como sigue: “El proceso de selección influye en la rotación de personal de PwC Perú”, debido a que el proceso de selección es la variable independiente de la relación con la rotación de personal y el valor observado fue de 0,609 ( $p < 0,05$ ).

La siguiente tabla muestra la correlación del valor combinado de las variables independientes “Clima Laboral” y “Proceso de Selección” con la dimensión “Satisfacción con los Niveles de Compensación” perteneciente a la variable dependiente “Rotación de personal”.

**Tabla 5.9**

*Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Proceso de Selección” y la dimensión “Satisfacción con los Niveles de Compensación”*

	<i>Clima Laboral y Proceso de Selección</i>	<i>Satisfacción con los Niveles de Compensación</i>
Coeficiente de correlación	1.000	0.668
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coeficiente de correlación	0.668	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

La siguiente tabla muestra la correlación del valor combinado de las variables independientes “Clima Laboral” y “Proceso de Selección” con la dimensión “Compromiso Organizacional” perteneciente a la variable dependiente “Rotación de personal”.

**Tabla 5.10**

*Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Proceso de Selección” con la dimensión “Compromiso organizacional”*

	<i>Clima Laboral y Proceso de Selección</i>	<i>Compromiso Organizacional</i>
Coeficiente de correlación	1.000	0.646
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coeficiente de correlación	0.646	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

La siguiente tabla muestra la correlación combinada de las variables independientes “Clima Laboral” y “Proceso de selección” con la variable dependiente “Rotación de personal”.

**Tabla 5.11**

*Correlación de Pearson entre las variables “Clima Laboral” y “Proceso de selección” con la variable “Rotación de personal”*

	<i>Clima Laboral y Proceso de Selección</i>	<i>Rotación de personal</i>
Coefficiente de correlación	1.000	0.721
Sig. (bilateral)	.	.0000
N	151	151
Coefficiente de correlación	0.721	1.000
Sig. (bilateral)	.0000	.
N	151	151

Nota: Encuestas a trabajadores de PwC-Perú. Cálculos de SPSS. Estadígrafo: Correlación de Pearson (p<0,05)

Mediante los resultados observados, de los niveles de correlación de Pearson del valor combinado de clima laboral y proceso de selección con las dimensiones de la variable dependiente rotación de personal como son (Tabla 5.9.) satisfacción con los niveles de compensación (0.668), y (Tabla 5.10.) compromiso organizacional (0.646) se aceptan las hipótesis específicas planteadas en la presente investigación: “El clima laboral y el proceso de selección influyen en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú” y “El clima laboral y el proceso de selección influyen en el compromiso organizacional de los colaboradores de PwC Perú”.

Asimismo, el resultado combinado de las variables independientes clima laboral y proceso de selección con la variable dependiente rotación de personal, se puede establecer un nivel de coeficiente de Pearson de 0,721 asociado a un valor de significancia de p<0,05 por lo que se puede establecer que la acción combinada del clima laboral y los Procesos de Selección muestran una relación altamente significativa con la rotación de personal, en tanto se acepta la hipótesis general: “El clima laboral y el proceso de selección influyen en la rotación de personal de PwC Perú”.

## 5.2 Discusión

Se observó que la población es mayormente femenina, y su distribución por segmentos etarios muestra como el grupo mayoritario a los más jóvenes (20 a 30 años) y que en los grupos mayores se mantienen principalmente varones con mayor preponderancia en el grupo de colaboradores de 40 a 50 años (Figura 5.1. y 5.2.).

En lo que respecta a la antigüedad laboral, el grupo más importante era el de 1 a 5 años, en el cual se concentran 41.06%, siendo el grupo más pequeño el de más de 10 años con el 15,23% de los colaboradores.

Estas cifras son constantes en empresas de esta naturaleza y rubro, ya que van de la mano con los datos de la distribución etaria de la población económicamente activa (INEI, 2021). Son grupos y equivalencias similares en cuanto a la distribución etaria y por sexo a la observada por Elías et al. (2018) quienes, en el caso de Electronorte S.A., observaron similitudes muestrales en los participantes de su estudio, en el que el 61% de sus colaboradores eran de sexo femenino y el 43% de las jefaturas eran asumidas por ellas.

En cuanto a los resultados observados por las dimensiones de la variable independiente clima laboral y su relación con los criterios de “rotación de personal”, se observó que la dimensión comunicación organizacional tiene una correlación de 0.376 ( $p < 0,05$ ), la cual, si bien muestra la certeza de su incidencia sobre la rotación de personal, se puede señalar que es relativamente baja y es la que presenta menor incidencia entre las dimensiones planteadas.

Los resultados observados en materia de carga laboral con respecto a la afectación de los criterios de “rotación de personal”, se observa una correlación de 0,487 ( $p < 0,05$ ), el cual expresa una baja correlación, es decir que solamente una fuerte variación de la carga laboral puede motivar la variación de los criterios de rotación laboral entre los colaboradores. No se han registrado otros estudios importantes ni recientes que hayan establecido mediciones entre carga laboral y rotación de personal.

En cuanto a la dimensión reconocimiento como elemento constitutivo del clima laboral, y su incidencia en los criterios de la rotación de personal se ha observado una relación de 0.691 ( $p < 0.05$ ) lo cual señala que el reconocimiento que puede recibir el trabajador por sus actividades es el más impactante entre las dimensiones planteadas para el presente estudio. Lo cual coincide con la postura de Bowen (2000) quien señala que el

reconocimiento de una actividad laboral eficiente es gratificante para los colaboradores y aliciente para el sostenimiento del empleo, es decir, promueve la estabilidad laboral.

Asimismo, son resultados equivalentes a los estudios de Vera y Suárez (2018) quienes hallaron que la falta de reconocimiento puede influir negativamente en la continuidad del empleo por parte de los trabajadores.

El efecto combinado de todas las dimensiones del clima laboral con respecto a sus relaciones con los criterios de “rotación de personal” construyen la correlación del clima laboral con el criterio de rotación laboral, la cual fue de 0,686 ( $p < 0,05$ ) lo que indica una relación alta y significativa de que pequeñas dosis de mejora en el clima laboral podrán consolidar la relación laboral reduciendo las tasas de rotación del trabajador.

Con respecto a las relaciones entre las dimensiones de tipos de reclutamiento (0.439;  $p < 0,05$ ) y técnicas de selección (0.599;  $p < 0,05$ ) con los criterios de rotación de personal, se han observado valores medianamente significativos, indicando que para mejorar las condiciones de rotación de personal, se deben planificar esfuerzos en cuanto al diseño de los tipos de reclutamiento y al uso de las mejores técnicas de selección, lo cual tendría un efecto positivo en la reducción de la rotación laboral deseada.

En relación con la influencia de los valores combinados de las variables independientes clima laboral y proceso de selección sobre la dimensión satisfacción con los niveles de compensación de la variable “rotación de personal”, se ha obtenido un valor de correlación de 0.668 ( $p < 0,05$ ) el cual implica una relación muy alta y significativa entre los elementos señalados. Estos resultados implican que los colaboradores reaccionarán favorablemente en su decisión de formularse criterios negativos para la rotación de personal, ante buenas estrategias de compensación laboral adecuadamente proporcionados a los colaboradores de PwC Perú. Este resultado coincide con la postura Pigors y Myers (1979) la cual indica que la remuneración es un factor determinante para atraer y retener al colaborador.

Asimismo, son similares a los hallazgos de Donley (2021) quien observó que reconocer y recompensar económicamente a los colaboradores proporcionaba condiciones apropiadas para la construcción de una relación laboral prolongada y saludable. También, se puede explicar favorablemente en los hallazgos de Mat et al. (2018), para quienes la relación laboral basada en la adecuada estrategia de compensación hacia los colaboradores desde la organización, con una política que facilite relaciones armoniosas pueden fortalecer el vínculo laboral y hacerlo mucho más productivo en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la relación de la influencia de los valores combinados de las variables independientes clima laboral y proceso de selección sobre la dimensión compromiso organizacional de la variable “rotación de personal”, se ha observado una fuerte relación. El valor de correlación observado de 0.646 muestra una alta relación directa. Este indicador apunta a orientar a la necesidad de fortalecer estrategias de formación de una imagen institucional sólida y consistente, pero empática con los colaboradores, para facilitar su admisión como una cultura a fortalecer a través del vínculo asociado a la menor rotación de personal.

Este resultado coincide al observado por Alducin y Gil (2017), para quien el clima laboral se funda en relaciones emocionales y afectivas en las que están involucrados criterios de imagen institucional, imagen corporativa, compromiso y apego del trabajador para con su institución laboral con la finalidad de un vínculo laboral continuo.

Asimismo, los resultados combinados de las variables independientes “clima laboral” y “proceso de selección” con respecto a la variable “rotación de personal” muestran un resultado de 0.721 ( $p < 0,05$ ) el cual señala que con un esfuerzo combinado para mejorar el clima laboral y la calidad de los procesos de selección se lograrán mejores indicadores de rotación laboral.

De lo expuesto, se puede comprender que como en toda investigación, existen limitaciones de estudio. El presente estudio estuvo enfocado a una empresa determinada del sector Servicios de Consultoría, el cual presenta características específicas y únicas del propio sector. Por tanto, los resultados obtenidos, así como las dimensiones más relevantes para cada variable independiente y dependiente podrían no ser los mismos si se aplicasen en otra organización y sector.

Asimismo, se sugiere para futuras investigaciones ampliar el espectro de dimensiones para el clima laboral y quizá reemplazar la dimensión con menor incidencia respecto a la rotación laboral en el presente estudio (comunicación organizacional). Adicionalmente, se podría optar por proponer el estudio de la variable “Procesos de Selección” desde un enfoque basado en competencias. Finalmente, otro aspecto a tomar en consideración podría ser una muestra de un tamaño mayor que permita pluralizar los resultados a hallarse.

## CONCLUSIONES

- En primer lugar, se concluye que la rotación de personal no solo ocurre por situaciones o factores específicos aislados sino por un conjunto de elementos que son sujetos a evaluación por los colaboradores al momento de la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. El modelo de David Allen ha resumido e integrado este esquema situacional. En tanto, tomando a PwC Perú como parte de las Big Four se podría decir que para abordar la problemática común en cuanto a rotación laboral desde la propia decisión del colaborador se deberán analizar distintos componentes y escenarios según la particularidad del sector.
- En segundo lugar, del total de la muestra analizada, el grupo más grande según la antigüedad laboral es el de 1 a 5 años con el 41.06%. Por ello es importante que se apliquen estrategias de retención que permitan garantizar la continuidad laboral y reducir la tasa de rotación laboral. Asimismo, ello permitirá que PwC Perú no afronte mayores costos relacionados a reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento.
- Las dimensiones con mayor implicancia en el presente estudio son el reconocimiento y la satisfacción con los niveles de compensación. Por tanto, dichos factores implicarían la priorización en la gestión del recurso humano en PwC Perú con la finalidad de lograr una favorable valoración por parte de los colaboradores y con el objetivo de contribuir con relaciones laborales de largo plazo. Asimismo, una posible estrategia de retención tomando en consideración a la compensación podría ser un sistema basado en habilidades. Es decir, que el sistema de pagos recompense a los colaboradores respecto a sus habilidades para el desempeño de sus funciones. Dicho sistema puede tomar como referencia el feedback de clientes internos y externos.
- En cuanto a las dimensiones de la variable proceso de selección, el presente estudio tuvo como resultados que las técnicas de selección tienen un papel con mayor preponderancia que los tipos de reclutamiento. Por lo tanto, en PwC se deberá atender preferentemente ello, con la finalidad de establecer mejor el perfil de los puestos e



identificar los mejores prospectos para cubrirlos. Es importante mencionar que la rotación de personal es característica de las Big Four, por lo cual es fundamental lograr el equilibrio y encaje entre los requerimientos del puesto y el desempeño que tendrá el nuevo colaborador a través de la correcta aplicación de las técnicas de selección.

- La influencia del clima laboral y del proceso de selección sobre la rotación de personal en PwC Perú evidencian la especial importancia que tiene para la gestión de recursos humanos eficiente atender cuidadosa y estratégicamente la forma en que se establecen las relaciones intralaborales para optimizar la percepción adecuada y óptima de un clima laboral favorable, así como un idóneo proceso de selección que tenga como resultado colaboradores capaces de cumplir las funciones de cada puesto de tal manera que ambos ejes permitan reducir en la manera de lo posible la intención de rotación del colaborador.



## RECOMENDACIONES

- Es importante que futuros investigadores del tema, continúen y profundicen en el análisis estadístico para probar la causalidad de las variables, recomendando para ello estudios comparados con diversos entornos laborales y/o productivos, así como de servicios, para verificar la consistencia de las relaciones observadas preliminarmente.
- Es muy importante también el estudio exploratorio de la dimensión “comunicación organizacional” para establecer mejores parámetros de correlación, por lo que se sugiere a futuros investigadores valorar su ejecución en múltiples entornos laborales.
- Futuras investigaciones deben tener en consideración las dimensiones “tipos de reclutamiento” y “técnicas de selección” dado que presentan un grado medio de correlación con la variable rotación de personal, y es posible mejorar su comprensión y efectos sobre esta variable, ahondando en sus indicadores y profundizando en su explicación para mejorar los procesos de selección, a través de una mejor evaluación y definición de los perfiles laborales.
- Un proceso más exhaustivo son los estudios censales en la misma u otras empresas para lograr un mejor análisis estadístico, por lo que se recomienda su implementación en múltiples entornos laborales.
- Se sugiere a las empresas fortalecer las dimensiones y variables con mejor performance en la Correlación de Pearson para favorecer sus relaciones laborales y mejorar los criterios de rotación de personal a partir de identificar en cada caso los indicadores y dimensiones de mayor trascendencia en la percepción de la calidad del empleo y sostenerse en él, desistiendo de la búsqueda de otras alternativas laborales.

- Por otro lado, para el caso de PwC Perú, empresa objeto de estudio en esta investigación, se propone que se mejoren las técnicas de selección aplicadas en la organización, con la finalidad de llevar a cabo una selección adecuada y basada en competencias, experiencias y habilidades. Actualmente, en la firma se aplica el programa de referidos. Sin embargo, dicho programa no permite enfocarse en la totalidad del talento presente en el mercado.
  
- Finalmente, se recomienda que PwC Perú implemente programas de reconocimiento continuos en base a los logros obtenidos por los colaboradores en todos los rangos de la organización, de acuerdo con las funciones que desempeñan. Ello ayudará a que los colaboradores se sientan recompensados y valorados en el rol que ejercen, lo cual contribuirá con el desarrollo del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores con la empresa.



## REFERENCIAS

- Alcayaga, A. (2016). LA SOBRECARGA LABORAL: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad.
- Alducin, E., & Gil, J. (2017). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en empleados del Gobierno Federal. Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Ciudad de México.
- Allen, D. (2008). Retaining talent. New York: SHRM Foundation.
- Allen, R., Evans, W. & White, C. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal*, 8 (4), 218-228.
- Antezana, Paula y Linkimer, Madai (2019) El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. 3ª edición. Red Empresas Inclusivas. Editores: PNUD/OIT. Costa Rica. <http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/>
- Anzola, O. (2003). La cultura organizacional: como elemento determinante en la perdurabilidad de las organizaciones.
- Areskoug Josefsson, Kristina; Avby, Gunilla; Andersson Bäck, Monica; y Kjellström, Sofia (2018) Experiencias de los trabajadores con indicadores de ambiente de trabajo saludable en unidades de atención primaria que funcionan bien en Suecia: un estudio cualitativo. PubMed Central. NIH. Suecia. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6381530/>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning.
- Bowen, B. (2000). Recognizing and rewarding employees. EUA. McGraw-Hill.
- Bustamante, J., Fernández, M., Moscoso, Y., & Vera, J. (2016). Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Santiago de Surco.

- Cainicela, F., & Pazos, P. (2016). La relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado, Lima.
- Castillo Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones.
- Chapman, G., & White, P. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Editorial Portavoz.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 13ª edición. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 9ª edición. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Chytiri, A., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practises: The case of the Greek Hotel Industry.
- Cohen, Debbie y Roeske-Zummer, Kate (2021) Employee Retention: With So Many People Quitting, Don't Overlook Those Who Stay (*La Retención De Empleados: Con tantas personas que renuncian, no pase por alto a los que se quedan*). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/with-so-many-people-quitting-dont-overlook-those-who-stay>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). Pobreza extrema en la región sube a 86 millones en 2021 como consecuencia de la profundización de la crisis social y sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pobreza-extrema-la-region-suba-86-millones-2021-como-consecuencia-la-profundizacion-la>
- Coronado-Guzmán, Graciela; Valdivia-Velasco, Magali; Aguilera-Dávila, Aída; y Alvarado-Carrillo, Araceli (2020) Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. Revista científica Conciencia y tecnología. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>

Costa González, Ceferino Albano (2017) Los Principios de Equidad, Capacidad Contributiva e Igualdad. Breve Síntesis Conceptual. Centro Interamericano de Administraciones tributarias (CIAT). <https://www.ciat.org/los-principios-de-equidad-capacidad-contributiva-e-igualdad-breve-sintesis-conceptual/>

De Castro, A. (2017). Manual práctico de la comunicación organizacional.

Demirović Bajrami, Dunja; Petrović, Marko D.; Sekulić, Dejan; Radovanović, Milan M.; Blešić, Ivana; Vuksanović, Nikola; Cimbajević, Marija; y Tretiakova, Tatiana N. (2022) Importancia del Ambiente de Trabajo y los Recursos Personales para el Bienestar Laboral de los Empleados en el Sector Hotelero. Revista científica PubMed Central. NLM. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9740699/>

Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Ciudad de México: Pearson Educación.

Dini, Marco y Stumpo, Giovanni (2020) MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Editado por Naciones Unidas y CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago.

Donley, Julie (2021) El impacto del entorno laboral en la satisfacción laboral. PubMed Central. NCBI. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8416300/>

Duque, Luis; Costa, Renato; Días, Álvaro; Pereira, Leandro; Santos, Jos; y António, Nelson (2020) Nuevas formas de trabajar y el entorno físico para mejorar el compromiso de los empleados.

Elías, F., Rioja, F., Solano, W., & Tarrillo, S. (2018). Caso Electronorte S.A. : Gestionando el tiempo. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Lima.

García, M., Hernández, T., Gonzalez, E., & Polo, S. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. Revista Internacional Administración y Finanzas,37-48.

- García Tamariz, Magíster Pilar (2020) El rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización. Doctorado Univ. de Navarra, España.  
[https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60691/1/Tesis\\_GarciaTamariz20.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60691/1/Tesis_GarciaTamariz20.pdf)
- Gomatia, CK (2022) Descripción general del proceso de contratación y selección en HRM. ResearchGate Journals. Universidad Kanchipuram, Tamilnadu, India.  
[https://www.researchgate.net/publication/359042160\\_OVERVIEW\\_OF\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_PROCESS\\_IN\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/359042160_OVERVIEW_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS_IN_HRM)
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala. Tesis. México: UNAM
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Pearson.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, moderator, tests and research implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. Recuperado de <http://jom.sagepub.com/content/26/3/463.full.pdf+html>.
- Gul, Samina; Khan, Shabnam; Ahmad, Sajjad; Imtiaz, Iqra, y Ul Hassan, Syed Waleed (2020) Combatir el entorno laboral tóxico a través de prácticas específicas de recursos humanos: un estudio empírico de las relaciones laborales en los hospitales de Pakistán. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*. Pakistán.  
[https://www.researchgate.net/publication/350106773\\_Combating\\_Toxic\\_Workplace\\_Environment\\_through\\_Specific\\_HR\\_Practices\\_An\\_Empirical\\_Study\\_of\\_Workplace\\_Relations\\_In\\_The\\_Hospitals\\_Of\\_Pakistan](https://www.researchgate.net/publication/350106773_Combating_Toxic_Workplace_Environment_through_Specific_HR_Practices_An_Empirical_Study_of_Workplace_Relations_In_The_Hospitals_Of_Pakistan)
- Hamzam, Pshdar A.; Jabbar Othman, Baban; Gardi, Bayar; Sorguli, Sarhang; Mahmud Aziz, Hassan; Ali Ahmed, Shahla; Yassin Sabir, Bawan; Burhan Ismael, Nechirwan; Alí, Bayad; y Anwar, Kofand (2021) Reclutamiento y Selección: La Relación entre Reclutamiento y Selección con el Desempeño Organizacional (*Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*). Kurdistán, Irak. ResearchGate Journals.  
[https://www.researchgate.net/publication/351779948\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_The\\_Relationship\\_between\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_with\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/351779948_Recruitment_and_Selection_The_Relationship_between_Recruitment_and_Selection_with_Organizational_Performance)

- Hernández, Y., Hernández, G., Burguete, M., & Acle, R. (2018). Las prácticas organizacionales y su relación con la rotación de personal en la industria de vestido del estado de Tlaxcala, México.
- Hernández, Y.; Hernández, G.; y Mendieta, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. 1ª edición. Vol. 18. N° Esp. Dic. (2013) 837-863. ISSN: 1137-0734.
- Holtom, Brooks C.; Mitchell, Terence; Lee, Tomas; y Inderrieden, Edward J. (2005) “Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them” (Los shocks como causas de la rotación: qué son y cómo las organizaciones pueden gestionarlos). *Gestión de Recursos Humanos*. ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/227644129\\_Shocks\\_as\\_causes\\_of\\_turnover\\_What\\_they\\_are\\_and\\_how\\_organizations\\_can\\_manage\\_them](https://www.researchgate.net/publication/227644129_Shocks_as_causes_of_turnover_What_they_are_and_how_organizations_can_manage_them)
- Horowitz, Julia (2022) The Great Resignation is taking root around the world (La Gran resignación echa raíces en todo el mundo). *CNN Journals*. Londres.  
<https://edition.cnn.com/2022/03/30/economy/great-resignation-uk-australia-europe/index.html>
- Hurtado Arrieta, María (2017) Bases conceptuales del compromiso organizacional. una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. Repositorio PIRHUA.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)
- INEI. (2019, Marzo). Retrieved from <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/2019/1/>
- Jaramillo Ricaurte, María Stepfanía (2020) Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador. Tesis Maestría en Talento Humano. Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>
- Jiménez-León, F., & Mariño-Lua, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. Ecuador.



- Kanchana L, y Jayathilaka R (2023) Factores que afectan las intenciones de rotación de empleados entre los profesionales en las nuevas empresas de Sri Lanka. PLoS ONE 18(2): e0281729. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281729>
- Klotz, Anthony (2022) La Gran Dimisión. escuela de negocios de la Texas A&M University.
- Kopp, Patrizia (2022) La “Gran Renuncia”: ¿Cómo combatir este fenómeno que está alejando al talento de muchas organizaciones? RRHH Digital Journals. <https://www.rrhhdigital.com/editorial/155270/>
- Lara Álvarez, Zuleyma Patricia (2021) Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito). Tesis maestría en Talento Humano. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%C3%B1o.pdf>
- Mat Desa, Nasina; Lay Khon, Teoh; y Hasan Asaari, Muhammad Hasmi Abu (2018) Estrés laboral hacia el ambiente laboral, apoyo a la gestión y satisfacción laboral entre empleados de organizaciones públicas. ResearchGate. Malasia. [https://www.researchgate.net/publication/322981431\\_Work\\_Stress\\_Toward\\_Work\\_Environment\\_Management\\_Support\\_and\\_Employee\\_Satisfaction\\_among\\_Employees\\_of\\_Public\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/322981431_Work_Stress_Toward_Work_Environment_Management_Support_and_Employee_Satisfaction_among_Employees_of_Public_Organizations)
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of applied psychology, 78 (4), 538.
- OIT (2019) Condiciones de trabajo: La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores. Edición propia. Ginebra. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm)
- OIT (2020) Panorama laboral 2020. América Latina y el Caribe. Edición COVID-19. Organización Internacional del Trabajo. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2020. ISSN: 2305-0268 (versión impresa). Lima, Perú.
- Phi-Hung Nguyen (2022) GA-GDEMATEL: un enfoque novedoso para optimizar los problemas de reclutamiento y selección de personal. Editor: Dragan Pamučar. Hindawi Journals. <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2022/3106672/>

- Pigors, Paúl, y Myers, Charles (1979). La administración de personal: un punto de vista y un método. 3ª edición. Editorial CECSA. México D.F.
- Potocnik, Kristina; Anderson, Neil R.; Nacida, Marise; Kleinmann, Martín; y Nicolás, Ioannis (2021) Allandando el camino para la investigación en reclutamiento y selección: desarrollos recientes, desafíos y oportunidades futuras. Taylor Francis Online. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Raffaele, María Eugenia (2021) Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH. Revista laboral StarMe-Up.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson.
- Robinson, Bryan (2022) Careers: Discover The Top 5 Reasons Workers Want To Quit Their Jobs. Forbes Journals. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/05/03/discover-the-top-5-reasons-workers-want-to-quit-their-jobs/?sh=559fcd35d46>
- Rodríguez, J., Ortiz, J., Vera, G., Soto, J., & Delgado, J. (2016). Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Arequipa.
- Suprasith, M. (2018). Factors of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. Bangkok.
- Udiz, Germán R. (2022) Las 3 fases de un proceso de reclutamiento. Revista científica SAGE. <https://www.sage.com/es-es/blog/las-3-fases-de-un-proceso-de-reclutamiento/>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional trabajo, salud y factores psicosociales. México: El Manual Moderno S.A
- Van Wyk, Ana Elizabeth; Swarts, Ilze y Mukonza, Chipso (2018) La influencia de la implementación de la rotación laboral en la satisfacción laboral percibida de los empleados. Revista Internacional de Negocios y Gestión. Sudáfrica. [https://www.researchgate.net/publication/328252224\\_The\\_Influence\\_of\\_the\\_Implementation\\_of\\_Job\\_Rotation\\_on\\_Employees'\\_Perceived\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/328252224_The_Influence_of_the_Implementation_of_Job_Rotation_on_Employees'_Perceived_Job_Satisfaction)

- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del Cantón La Libertad. Universidad y Sociedad, 180-186.
- Walid Abdullah Al-suraihi; Aída Siti; Abdullah Al Suraihi; y Ishaq Ibrahim (2021) Rotación de Empleados: Causas, Importancia y Estrategias de Retención. Revista científica Research Gate. Malasia.  
[https://www.researchgate.net/publication/352390912\\_Employee\\_Turnover\\_Causes\\_Importance\\_and\\_Retention\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/352390912_Employee_Turnover_Causes_Importance_and_Retention_Strategies)
- Wang, Jianhua (2021) Investigación sobre la influencia del clima laboral dinámico en el desempeño innovador de los empleados en la era posterior a la epidemia: el papel de la elaboración de trabajos y el comportamiento de voz. Revista científica fronteras de la psicología. Rev. Frontiers.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.795218/full>
- Ходирева, О.О. (2022) Optimización del proceso de contratación como condición necesaria para el desarrollo de la organización. ResearchGate. Ucrania.  
[https://Www.Researchgate.Net/Publication/362445369\\_OPTIMIZATION\\_OF\\_THE\\_RECRUITMENT\\_PROCESS\\_AS\\_A\\_NECESSARY\\_CONDITION\\_FOR\\_THE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_THE\\_ORGANIZATION](https://Www.Researchgate.Net/Publication/362445369_OPTIMIZATION_OF_THE_RECRUITMENT_PROCESS_AS_A_NECESSARY_CONDITION_FOR_THE_DEVELOPMENT_OF_THE_ORGANIZATION)
- Yadav, Preksha; Singh, Brijesh; Lakshmi, Bhagya; Mishra, Poonam; Ramya, N. (2021) El impacto del proceso efectivo de reclutamiento y selección en el desarrollo organizacional: un estudio empírico. (*The Impact of Effective Recruitment & Selection Process on Organizational Development: An Empirical Study*)  
<https://annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/download/5482/4301/9986>
- Zayas, P. (1996) ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? 3ª edición. Editorial La Academia. Ciudad Habana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcayaga, A. (2016). LA SOBRECARGA LABORAL: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad.
- Alducin, E., & Gil, J. (2017). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en empleados del Gobierno Federal. Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Ciudad de México.
- Allen, D. (2008). Retaining talent. New York: SHRM Foundation.
- Allen, R., Evans, W. & White, C. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal*, 8 (4), 218-228.
- Álvarez Orozco, M. (2013). Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial.
- Antezana, Paula y Linkimer, Madai (2019) El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. 3ª edición. Red Empresas Inclusivas. Editores: PNUD/OIT. Costa Rica. <http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/>
- Anzola, O. (2003). La cultura organizacional: como elemento determinante en la perdurabilidad de las organizaciones.
- Areskoug Josefsson, Kristina; Avby, Gunilla; Andersson Bäck, Monica; y Kjellström, Sofia (2018) Experiencias de los trabajadores con indicadores de ambiente de trabajo saludable en unidades de atención primaria que funcionan bien en Suecia: un estudio cualitativo. PubMed Central. NIH. Suecia. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6381530/>
- Astuquipan, C. (2011). Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. En Revista Business: Negocios en el Perú. Año 17, N° 190. Lima, Perú.

- Banco Central de Reserva del Perú. (2019, Febrero 20). Retrieved from <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-14-2019.pdf>
- Bello, M., Bello, R., García, M., & Casas, G. (2016, Octubre 6). Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n3/rii040317.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning.*
- Bowen, B. (2000). *Recognizing and rewarding employees. EUA. McGraw-Hill.*
- Bureau of Labor Statistics (BLS) 2022 Job openings and labor turnover – September 2022. EE.UU. New Release. U. S. Department of Labor. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/jolts.pdf>
- Bustamante, J., Fernández, M., Moscoso, Y., & Vera, J. (2016). *Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Santiago de Surco.*
- Cainicela, F., & Pazos, P. (2016). *La relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado, Lima.*
- Carvalho, L., & Barbosa, C. (2015). *Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector. Brasil.*
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones.*
- Caviativa, C. (2016). *Selección de Personal por competencias, estrategia para mejorar la competitividad en el sector de la construcción. Santa Marta.*
- Chapman, G., & White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Editorial Portavoz.*

- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 13ª edición. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, Idalberto (2009) Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 9ª edición. Mc Graw Hill. México, D.F.
- Chytiri, A., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practises: The case of the Greek Hotel Industry.
- Cohen, Debbie y Roeske-Zummer, Kate (2021) Employee Retention: With So Many People Quitting, Don't Overlook Those Who Stay (*La Retención De Empleados: Con tantas personas que renuncian, no pase por alto a los que se quedan*). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/with-so-many-people-quitting-dont-overlook-those-who-stay>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). Pobreza extrema en la región sube a 86 millones en 2021 como consecuencia de la profundización de la crisis social y sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pobreza-extrema-la-region-suba-86-millones-2021-como-consecuencia-la-profundizacion-la>
- Coronado-Guzmán, Graciela; Valdivia-Velasco, Magali; Aguilera-Dávila, Aída; y Alvarado-Carrillo, Araceli (2020) Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. Revista científica Conciencia y tecnología. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- Costa González, Ceferino Albano (2017) Los Principios de Equidad, Capacidad Contributiva e Igualdad. Breve Síntesis Conceptual. Centro Interamericano de Administraciones tributarias (CIAT). <https://www.ciat.org/los-principios-de-equidad-capacidad-contributiva-e-igualdad-breve-sintesis-conceptual/>
- De Castro, A. (2017). Manual práctico de la comunicación organizacional.
- Demirović Bajrami, Dunja; Petrović, Marko D.; Sekulić, Dejan; Radovanović, Milan M.; Blešić, Ivana; Vuksanović, Nikola; Cimbalević, Marija; y Tretiakova, Tatiana N. (2022) Importancia del Ambiente de Trabajo y los Recursos Personales para el Bienestar Laboral de los Empleados en el Sector Hotelero. Revista científica PubMed Central. NLM. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9740699/>

- Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Dini, Marco y Stumpo, Giovanni (2020) MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Editado por Naciones Unidas y CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago.
- Donley, Julie (2021) El impacto del entorno laboral en la satisfacción laboral. PubMed Central. NCBI. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8416300/>
- Duque, Luis; Costa, Renato; Días, Álvaro; Pereira, Leandro; Santos, Jos; y António, Nelson (2020) Nuevas formas de trabajar y el entorno físico para mejorar el compromiso de los empleados.
- Durand, A. (2016). Liderazgo, autoridad, trabajo en equipo, la asignación de tareas y su efecto en el Clima Laboral en la CONAGUA. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México, Posgrado en Ciencias de la Administración, Ciudad de México.
- Elías, F., Rioja, F., Solano, W., & Tarrillo, S. (2018). Caso Electronorte S.A. : Gestionando el tiempo. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Lima.
- Eyzaguirre, S. L., Carpio, R. F., & Castro, K. R. (2017). La Rotación Laboral no deseada: Causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima.
- Flores, D. (2017). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa privada. Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Ciudad de México.
- Franco, D. (2017). La Selección y Reclutamiento de Personal, estudio de caso en una organización de vigilancia y seguridad. Bogotá.
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Décimocuarta ed.). México: Pearson.

- García, D., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Psyconex*, 1-9.
- García, M., Hernández, T., Gonzalez, E., & Polo, S. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 37-48.
- García Tamariz, Magíster Pilar (2020) El rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización. Doctorado Univ. de Navarra, España.  
[https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60691/1/Tesis\\_GarciaTamariz20.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60691/1/Tesis_GarciaTamariz20.pdf)
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado.
- Ghani, B.; Zada, M.; Memon, K.R.; Ullah, R.; Khattak, A.; Han, H.; Ariza-Montes, A.; Araya-Castillo, L. (2022) Desafíos y estrategias para la retención de empleados en la industria hotelera: una revisión. *Sustainability Journals*.  
<https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gomatia, CK (2022) Descripción general del proceso de contratación y selección en HRM. *ResearchGate Journals*. Universidad Kanchipuram, Tamilnadu, India.  
[https://www.researchgate.net/publication/359042160\\_OVERVIEW\\_OF\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_PROCESS\\_IN\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/359042160_OVERVIEW_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS_IN_HRM)
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala. Tesis. México: UNAM
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.
- González, L. (2016). Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría. Magíster en Administración de Negocios MBA. EAFIT.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11492/LauraMarcela\\_GonzalezVergara\\_2016.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11492/LauraMarcela_GonzalezVergara_2016.pdf?sequence=2)
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, moderator, tests and research implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. Recuperado de <http://jom.sagepub.com/content/26/3/463.full.pdf+html>.



- Gul, Samina; Khan, Shabnam; Ahmad, Sajjad; Imtiaz, Iqra, y Ul Hassan, Syed Waleed (2020) Combatir el entorno laboral tóxico a través de prácticas específicas de recursos humanos: un estudio empírico de las relaciones laborales en los hospitales de Pakistán. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*. Pakistán. <https://www.researchgate.net/publication/350106773> Combating Toxic Workplace Environment through Specific HR Practices An Empirical Study Of Workplace Relations In The Hospitals Of Pakistan
- Hamzam, Pshdar A.; Jabbar Othman, Baban; Gardi, Bayar; Sorguli, Sarhang; Mahmud Aziz, Hassan; Ali Ahmed, Shahla; Yassin Sabir, Bawan; Burhan Ismael, Nechirwan; Alí, Bayad; y Anwar, Kofand (2021) Reclutamiento y Selección: La Relación entre Reclutamiento y Selección con el Desempeño Organizacional (*Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*). Kurdistán, Irak. ResearchGate Journals. <https://www.researchgate.net/publication/351779948> Recruitment and Selection The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance
- Hernández, Y., Hernández, G., Burguete, M., & Acle, R. (2018). Las prácticas organizacionales y su relación con la rotación de personal en la industria de vestido del estado de Tlaxcala, México.
- Hernández, Y.; Hernández, G.; y Mendieta, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. 1ª edición. Vol. 18. N° Esp. Dic. (2013) 837-863. ISSN: 1137-0734.
- Hernández-Olivares, S. E., Cruz-Netro, Z., Meza, M., & Cruz-Netro, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte.
- Hernanz, V., & Jimeno, J. (2017). Inestabilidad laboral en el empleo, duración del desempleo y depreciación del capital humano. España.
- Holtom, Brooks C.; Mitchell, Terence; Lee, Tomas; y Inderrieden, Edward J. (2005) “Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them” (Los shocks como causas de la rotación: qué son y cómo las organizaciones pueden gestionarlos). *Gestión de Recursos Humanos*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/227644129> Shocks as causes of turnover What they are and how organizations can manage them

Horowitz, Julia (2022) The Great Resignation is taking root around the world (La Gran resignación echa raíces en todo el mundo). CNN Journals. Londres.  
<https://edition.cnn.com/2022/03/30/economy/great-resignation-uk-australia-europe/index.html>

Hurtado Arrieta, María (2017) Bases conceptuales del compromiso organizacional. una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. Repositorio PIRHUA.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)

INEI. (2019, Marzo). Retrieved from <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/2019/1/>

Jaramillo Ricaurte, María Stepfanía (2020) Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador. Tesis Maestría en Talento Humano. Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>

Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima Laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI, 26-34.

Jiménez-León, F., & Mariño-Lua, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. Ecuador.

Jumbo, M. (2016). El Proceso de Selección y su incidencia en la Rotación de Personal en los centros educativos integrales de la provincia de Pastaza. Quito.

Kanchana L, y Jayathilaka R (2023) Factores que afectan las intenciones de rotación de empleados entre los profesionales en las nuevas empresas de Sri Lanka. PLoS ONE 18(2): e0281729. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281729>

Kim, S., Tam, L., Kim, J., & Yuna, R. (2017). Determinants of employee turnover intention.

Klotz, Anthony (2022) La Gran Dimisión. escuela de negocios de la Texas A&M University.

- Kopp, Patrizia (2022) La “Gran Renuncia”: ¿Cómo combatir este fenómeno que está alejando al talento de muchas organizaciones? RRHH Digital Journals. <https://www.rhhdigital.com/editorial/155270/>
- Lara Álvarez, Zuleyma Patricia (2021) Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito). Tesis maestría en Talento Humano. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%C3%B1o.pdf>
- Llamas, S., López, V., & Moreno, L. (2017). Impacto del Clima Organizacional en la rotación del personal: Evidencia en sector desarrollo de software.
- Mat Desa, Nasina; Lay Khon, Teoh; y Hasan Asaari, Muhammad Hasmi Abu (2018) Estrés laboral hacia el ambiente laboral, apoyo a la gestión y satisfacción laboral entre empleados de organizaciones públicas. ResearchGate. Malasia. [https://www.researchgate.net/publication/322981431\\_Work\\_Stress\\_Toward\\_Work\\_Environment\\_Management\\_Support\\_and\\_Employee\\_Satisfaction\\_among\\_Employees\\_of\\_Public\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/322981431_Work_Stress_Toward_Work_Environment_Management_Support_and_Employee_Satisfaction_among_Employees_of_Public_Organizations)
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78 (4), 538.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- OIT (2019) Condiciones de trabajo: La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores. Edición propia. Ginebra. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm)
- OIT (2020) Panorama laboral 2020. América Latina y el Caribe. Edición COVID-19. Organización Internacional del Trabajo. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2020. ISSN: 2305-0268 (versión impresa). Lima, Perú.
- Phi-Hung Nguyen (2022) GA-GDEMATEL: un enfoque novedoso para optimizar los problemas de reclutamiento y selección de personal. Editor: Dragan Pamučar. Hindawi Journals. <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2022/3106672/>

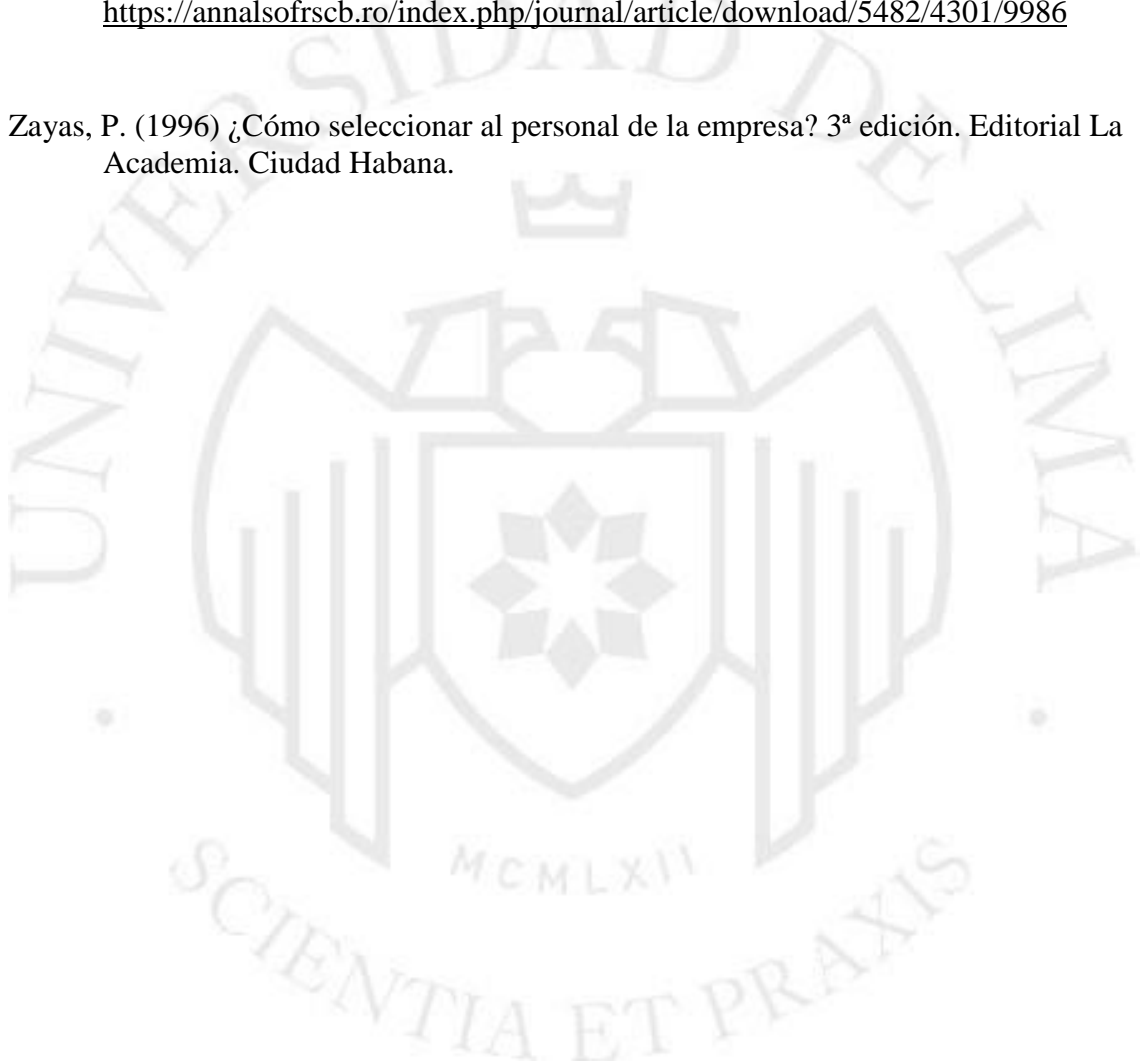
- Pigors, Paúl, y Myers, Charles (1979). La administración de personal: un punto de vista y un método. 3ª edición. Editorial CECSA. México D.F.
- Pimienta, J., Carvajal, J., & Calderón, J. L. (2016). Análisis de los factores que inciden en la deserción laboral de pilotos y tecnólogos pertenecientes al área de aviación policial. Colombia.
- Potocnik, Kristina; Anderson, Neil R.; Nacida, Marise; Kleinmann, Martín; y Nicolás, Ioannis (2021) Allorando el camino para la investigación en reclutamiento y selección: desarrollos recientes, desafíos y oportunidades futuras. Taylor Francis Online. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- PwC Perú. (2019). Análisis de Rotación laboral. Lima.
- RAE. (n.d.). Diccionario de la Real Academia de la lengua Española.
- Raffaele, María Eugenia (2021) Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH. Revista laboral StarMe-Up.
- Ramírez, F. C., & Egúsqüiza, P. P. (2016). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. Trabajo de Investigación, Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado, Lima.
- Ramos Moreno, Diana Constanza (2012) El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Separatas universitarias. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=1163D54A650AF51E4E3425B0523CF807.jvm1?sequence=1>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson.
- Robinson, Bryan (2022) Careers: Discover The Top 5 Reasons Workers Want To Quit Their Jobs. Forbes Journals. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/05/03/discover-the-top-5-reasons-workers-want-to-quit-their-jobs/?sh=559fcda35d46>

- Rodríguez, J., Ortiz, J., Vera, G., Soto, J., & Delgado, J. (2016). Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Arequipa.
- Suprasith, M. (2018). Factors of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. Bangkok.
- Udiz, Germán R. (2022) Las 3 fases de un proceso de reclutamiento. Revista científica SAGE. <https://www.sage.com/es-es/blog/las-3-fases-de-un-proceso-de-reclutamiento/>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional trabajo, salud y factores psicosociales. México: El Manual Moderno S.A
- Van Wyk, Ana Elizabeth; Swarts, Ilze y Mukonza, Chipso (2018) La influencia de la implementación de la rotación laboral en la satisfacción laboral percibida de los empleados. Revista Internacional de Negocios y Gestión. Sudáfrica. [https://www.researchgate.net/publication/328252224\\_The\\_Influence\\_of\\_the\\_Implementation\\_of\\_Job\\_Rotation\\_on\\_Employees'\\_Perceived\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/328252224_The_Influence_of_the_Implementation_of_Job_Rotation_on_Employees'_Perceived_Job_Satisfaction)
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del Cantón La Libertad. Universidad y Sociedad, 180-186.
- Walid Abdullah Al-suraihi; Aída Siti; Abdullah Al Suraihi; y Ishaq Ibrahim (2021) Rotación de Empleados: Causas, Importancia y Estrategias de Retención. Revista científica Research Gate. Malasia. [https://www.researchgate.net/publication/352390912\\_Employee\\_Turnover\\_Causes\\_Importance\\_and\\_Retention\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/352390912_Employee_Turnover_Causes_Importance_and_Retention_Strategies)
- Wang, Jianhua (2021) Investigación sobre la influencia del clima laboral dinámico en el desempeño innovador de los empleados en la era posterior a la epidemia: el papel de la elaboración de trabajos y el comportamiento de voz. Revista científica fronteras de la psicología. Rev. Frontiers. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.795218/full>
- Woods, K. (2015). Exploring the Relationship Between Employee Turnover Rate and Customer Satisfaction Levels. Revista científica ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/1726781799>

Ходирева, О.О. (2022) Optimización del proceso de contratación como condición necesaria para el desarrollo de la organización. ResearchGate. Ucrania.  
<https://www.researchgate.net/publication/362445369> OPTIMIZATION OF THE RECRUITMENT PROCESS AS A NECESSARY CONDITION FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Yadav, Preksha; Singh, Brijesh; Lakshmi, Bhagya; Mishra, Poonam; Ramya, N. (2021) El impacto del proceso efectivo de reclutamiento y selección en el desarrollo organizacional: un estudio empírico. (*The Impact of Effective Recruitment & Selection Process on Organizational Development: An Empirical Study*)  
<https://annalsofscb.ro/index.php/journal/article/download/5482/4301/9986>

Zayas, P. (1996) ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? 3ª edición. Editorial La Academia. Ciudad Habana.





**ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Independiente			
¿Cómo influye el clima laboral y el proceso de selección en la rotación de personal en PwC Perú?	Determinar la influencia del clima laboral y el proceso de selección en la rotación de personal en PwC Perú	El clima laboral y el proceso de selección influyen en la rotación de personal en PwC Perú	Clima Laboral	D1: Comunicación Organizacional	% de valoración positiva por parte de los colaboradores respecto a una adecuada comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cuantitativo</li> <li>• Método: Hipotético deductivo</li> <li>• Diseño: No experimental Transversal</li> <li>• Unidad de análisis: Colaboradores de PwC Perú</li> </ul>
				D2: Carga Laboral	Nivel de cumplimiento de tareas y organización del trabajo	
				D3: Reconocimiento	% de aceptación de los colaboradores respecto al reconocimiento recibido en la empresa	
			Proceso de Selección	D1: Tipos de reclutamiento	% de colaboradores que ingresaron a la empresa por reclutamiento interno o externo	
				D2: Técnicas de selección	Eficacia de las técnicas de selección	

(continúa)



(continuación)

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Dependiente</b>			<b>INSTRUMENTOS</b>
¿Cómo influye el clima laboral y el proceso de selección en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú?	Determinar la influencia del clima laboral y el proceso de selección en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú.	El clima laboral y el proceso de selección influyen en la satisfacción con los niveles de compensación de los colaboradores de PwC Perú.	Rotación de personal	D1: Satisfacción con los niveles de compensación	Nº colaboradores satisfechos con la remuneración percibida / Total colaboradores	Encuesta con escala de Likert dirigida a colaboradores de PwC Perú
¿Cómo influye el clima laboral y el proceso de selección en el compromiso organizacional de los colaboradores de PwC Perú?	Determinar la influencia del clima laboral y el proceso de selección en el compromiso organizacional de los colaboradores de PwC Perú.	El clima laboral y el proceso de selección influyen en el compromiso organizacional de los colaboradores de PwC Perú.		D2: Compromiso organizacional	Nº colaboradores comprometidos con el cumplimiento de objetivos / Total colaboradores	

Nota: Elaboración propia

## Anexo 2: Instrumento de la investigación



Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Estimado participante estamos realizando una encuesta con la finalidad de realizar un estudio correlacional entre el clima laboral, el proceso de selección y su influencia en la rotación de personal en PwC Perú. Por tanto, agradeceremos que conteste los siguientes enunciados con la mayor honestidad y objetividad posible.

### Instrucciones Generales:

- Su opinión es confidencial, anónima y será utilizada únicamente con fines académicos
- Lea detenidamente los enunciados propuestos
- Responda con una "X" la opción que exprese su opinión
- No olvide responder todos los enunciados
- Se empleará la escala de Likert, tal como se muestra a continuación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

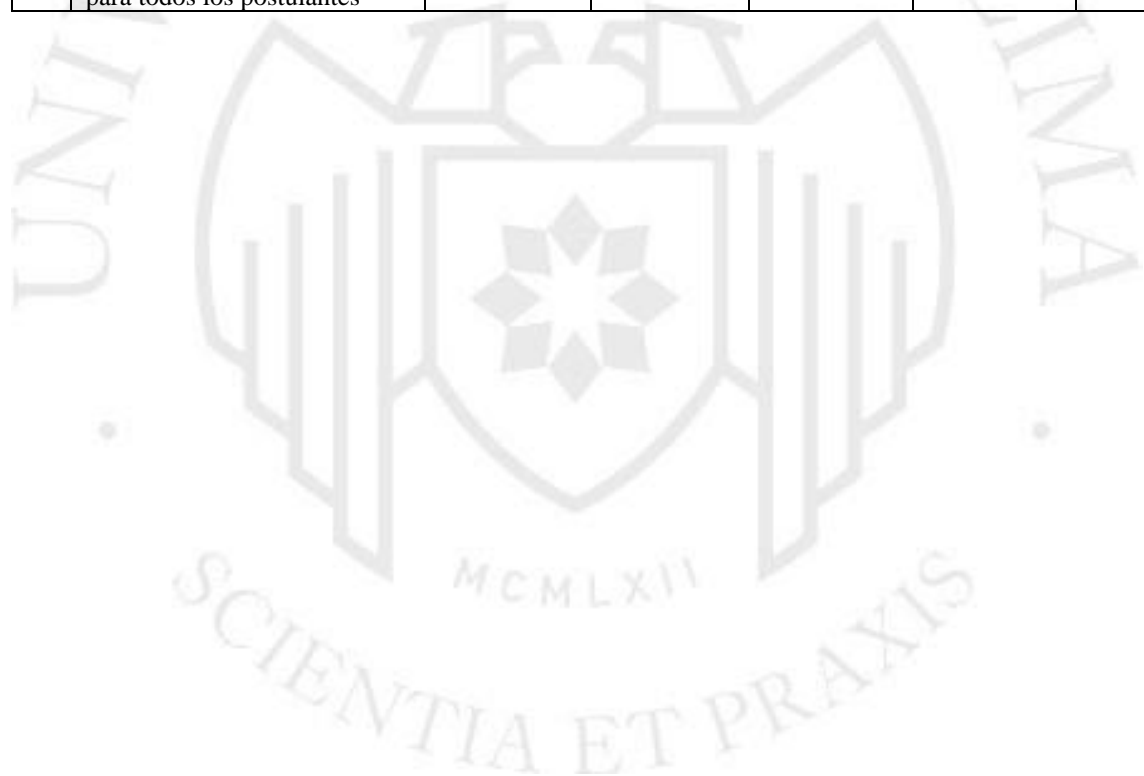
**¡Se agradece su participación!**

### Datos:

- **Sexo:** F ( ) M ( )
- **Trabaja en PwC Perú:** Sí ( ) No ( )
- **Tiempo de labor en la empresa:**
  - a) Menor a 1 año ( )
  - b) Entre 1 años a 5 años ( )
  - c) Entre 5 años a 10 años ( )
  - d) Más de 10 años ( )
- **Edad:**
  - a) 20 años – 30 años ( )
  - b) 30 años – 40 años ( )
  - c) 40 años – 50 años ( )
  - d) 50 años a más ( )

N°	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La comunicación en mi área facilita el trabajo diario					
2	Existe buena comunicación entre el socio y el personal a su cargo					
3	Considero que tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo					
4	Mis actividades laborales me permiten tener un equilibrio para atender mis asuntos personales					
5	Mi jefe me asigna actividades con la anticipación necesaria y ello me permite organizar mi tiempo					
6	Generalmente no excedo la jornada laboral establecida para cumplir con mis actividades					
7	En mi área se reconoce a los colaboradores que realizan un buen trabajo					
8	Considero que todos los colaboradores de la empresa tenemos las mismas oportunidades de ser reconocidos					
9	Considero que en la empresa se fomenta una cultura de reconocimiento cuando se alcanzan objetivos					
10	Percibo una remuneración que se ajusta al valor que apporto en mi puesto de trabajo					
11	Considero que, si trabajara en otra empresa ocupando el mismo puesto, mi remuneración sería mayor					
12	Mi sueldo me permite cubrir las necesidades de mi familia y las mías					
13	Considero que entre los colaboradores existe sentido de pertenencia hacia la empresa					
14	Me siento identificado con los objetivos de la empresa					
15	Me siento orgulloso de laborar en esta empresa					
16	Considero que la firma promueve una adecuada política de reclutamiento					

N°	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17	Considero que el programa de referidos es la mejor opción de atraer talento a la firma					
18	Considero que la firma difunde a través de los diferentes medios las convocatorias vigentes					
19	Las pruebas de selección aplicadas por la firma son las más adecuadas para escoger a los candidatos (conocimiento, psicológicos, personalidad)					
20	Considero que la firma emplea un proceso de selección eficaz					
21	Considero que la firma ofrece igualdad de oportunidades para todos los postulantes					



### **Anexo 3: Validez – Confiabilidad del Instrumento**

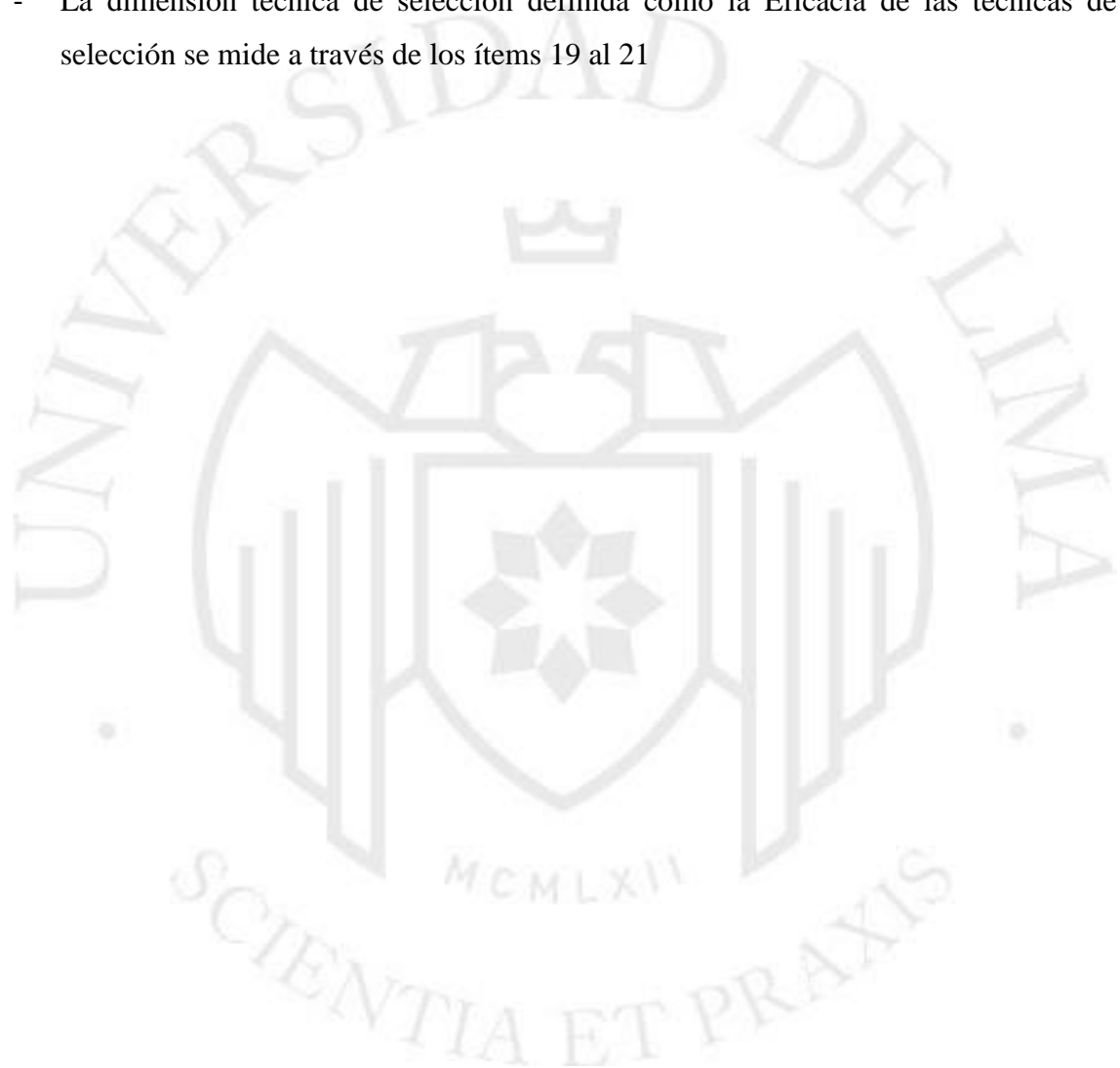
Calificación por el método de Jueces Expertos: Se estableció la valoración de la encuesta y sus ítems con respecto a su consistencia y relación con los objetivos establecidos de la investigación. Esta evaluación fue ejecutada por jueces expertos en la materia, todos ellos docentes universitarios que analizaron la matriz de consistencia, operacionalización de las variables, estableciendo su aplicabilidad y confiabilidad con suficiente seguridad para los objetivos de la investigación.

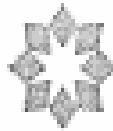
El instrumento utilizado en la presente investigación consta de 21 ítems (Anexo 2), los cuales se encuentran agrupados en siete dimensiones planteadas anteriormente: comunicación organizacional, carga laboral, y reconocimiento, que se encuentran bajo el ámbito de la variable independiente “clima laboral”; tipos de reclutamiento y técnicas de selección, que se encuentran bajo el ámbito de la variable independiente “proceso de selección”; y las dimensiones satisfacción con los niveles de compensación y compromiso organizacional, que se encuentran bajo el ámbito de la variable dependiente “rotación de personal”.

La distribución de los ítems y sus respectivos indicadores asociados a las dimensiones que sustentan son las siguientes:

- La dimensión comunicación organizacional, definida como el porcentaje de valoración positiva de colaboradores respecto a una adecuada comunicación se mide a través de los ítems 1 al 3.
- La dimensión carga laboral, definida como nivel de cumplimiento de tareas y organización del trabajo se mide a través de los ítems 4 al 6.
- La dimensión reconocimiento, conceptuado como el porcentaje de aceptación de los colaboradores respecto al reconocimiento recibido en la empresa se mide a través de los ítems 7 al 9
- La dimensión satisfacción con los niveles de compensación calculada a través del coeficiente procedente del N° colaboradores satisfechos con la remuneración percibida) entre el (Total de colaboradores) se mide a través de los ítems 10 al 12

- La dimensión compromiso organizacional calculada a través del coeficiente procedente del porcentaje de Colaboradores comprometidos con el cumplimiento de objetivos entre el Total de colaboradores se mide a través de los ítems 13 al 15
- La dimensión tipos de reclutamiento calculada a través del coeficiente procedente del porcentaje de colaboradores que ingresaron a la empresa por reclutamiento interno o externo se mide a través de los ítems 16 al 18
- La dimensión técnica de selección definida como la Eficacia de las técnicas de selección se mide a través de los ítems 19 al 21





**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Matriz de operacionalización de variables
- c) Instrumento de Investigación (encuesta)

Título del Proyecto de Investigación:

Influencia del clima laboral y el proceso de selección  
en la rotación de personal en P.C. Perú.

El proyecto tiene un enfoque: (a) Cualitativo (b)  Cuantitativo (c) Mixto

Línea de Investigación:

Recursos Humanos

Alumno autor del Proyecto:

Yovani Muñoz de la Haza / Yovani Muñoz Pérez

Profesor responsable:

Jessica Vosquez Neyra

Gracias por su colaboración.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Datos del Experto Calificado**

**Nombres y Apellidos:**

..... Genia Del Rocio Vargas Goria .....

**Edad:** 47 **Sexo:** F ( ) M ( ) **Profesión:** Educación / Administración

**Especialidad:** Educación **Años de Experiencia:** 14 **Centro de trabajo:** Universidad de  
TR-HH huera

**Cargo que desempeña:** Docente / Coordinador

**Firma:** .....

**I. Criterios de validación del instrumento**

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico con adecuación		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del diagnóstico propuesto.	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

**II. Apreciación Cualitativa**

..... Cumple con los criterios .....

.....

.....

.....

.....

Suroo, Junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA





**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Matriz de operacionalización de variables
- c) Instrumento de Investigación (encuesta)

Título del Proyecto de Investigación:

Influencia del clima laboral y el proceso de selección  
en la rotación de personal en PwC Perú

El proyecto tiene un enfoque: (a) Cualitativo  (b) Cuantitativo (c) Mixto

Línea de Investigación:

Recursos Humanos

Alumno autor del Proyecto:

Valeria Huarcab de la Haza / Margarita Mallqui Pérez

Profesor responsable

Jessika Vasquez Neyra

Gracias por su colaboración.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

LIZBETH GUADALUPE CADAJES BEJAR

Edad: 50 Sexo: F (X) M (.....) Profesión.....

Especialidad RRHH Años de Experiencia 20 Centro de trabajo.....

ULIMA

Cargo que desempeña: DOCENTE Y CONSULTOR RR.HH.

Firma: 

### I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

### II. Apreciación Cualitativa

Solo modificar algunos preguntas y revisar ONBOARDING.

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

Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

# FINAL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
3	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio-anterior.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	www.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

[documents.mx](https://documents.mx)

Fuente de Internet

<1 %

11

[issuu.com](https://issuu.com)

Fuente de Internet

<1 %

12

[Submitted to Universidad Santo Tomas](#)

Trabajo del estudiante

<1 %

13

[repositorio.une.edu.pe](https://repositorio.une.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

14

[repository.unipiloto.edu.co](https://repository.unipiloto.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

15

[tesis.pucp.edu.pe](https://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

16

[cybertesis.unmsm.edu.pe](https://cybertesis.unmsm.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

17

[Submitted to National University College - Online](#)

Trabajo del estudiante

<1 %

18

[repositorio.unjbg.edu.pe](https://repositorio.unjbg.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

19

[upc.aws.openrepository.com](https://upc.aws.openrepository.com)

Fuente de Internet

<1 %

20

[es.slideshare.net](https://es.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

21

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

22

[repositorio.ujcm.edu.pe](http://repositorio.ujcm.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

23

[repositorio.unsa.edu.pe](http://repositorio.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

24

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

<1 %

25

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Fuente de Internet

<1 %

26

[repositorio.upagu.edu.pe](http://repositorio.upagu.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1 %

28

[repositorio.uch.edu.pe](http://repositorio.uch.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

29

[repositorio.unphu.edu.do](http://repositorio.unphu.edu.do)

Fuente de Internet

<1 %

30

[pirhua.udep.edu.pe](http://pirhua.udep.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

31

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1 %

32	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
33	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
34	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
35	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	1library.co Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
40	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
41	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	revistageon.unillanos.edu.co Fuente de Internet	<1 %
43	pdfcoffee.com Fuente de Internet	<1 %

44	<a href="http://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
45	Submitted to usmp Trabajo del estudiante	<1 %
46	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1 %
47	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://www.uajs.edu.co">www.uajs.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://www.uttt.edu.mx">www.uttt.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://mgde.uqroo.mx">mgde.uqroo.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://repositorio.unapiquitos.edu.pe">repositorio.unapiquitos.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
53	Isabel Cuadrado-Guirado, Esther López-Turrillo. "What do adolescents think and feel about the different female subtypes? An application of the stereotype content model (SCM) / ¿Qué sienten y piensan los/las adolescentes acerca de diferentes subtipos de mujer? Una aplicación del modelo del	<1 %

# contenido de los estereotipos", Revista de Psicología Social, 2014

Publicación

---

54	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
55	Submitted to Universidad Peruana Austral del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
56	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
58	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
60	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
61	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
62	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
63	www.fitchvenezuela.com Fuente de Internet	<1 %

---



64	<a href="http://www.mercadocontinuo.com">www.mercadocontinuo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
65	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
66	Submitted to Universidad Nacional de Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
67	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
68	<a href="http://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
69	"Compromiso afectivo, normativo y calculativo en profesores y factores escolares asociados", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018 Publicación	<1 %
70	Submitted to Universidad Loyola Andalucía Trabajo del estudiante	<1 %
71	<a href="http://cendocdigital.esan.edu.pe">cendocdigital.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://eur-lex.europa.eu">eur-lex.europa.eu</a> Fuente de Internet	<1 %

74	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="http://repositorio.uct.edu.pe">repositorio.uct.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="http://repositorio.unid.edu.pe">repositorio.unid.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://uninovafapi.homologacao.emnuvens.com.br">uninovafapi.homologacao.emnuvens.com.br</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://www.aeya.com.ar">www.aeya.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
79	"Construcción y reproducción de la enseñanza de la teoría sociológica en Chile : caracterización de los programas actuales de estudio", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2020 Publicación	<1 %
80	Abubakar Mohammed Abubakar, Hamzah Elrehail, Maher Ahmad Alatailat, Alev Elçi. "Knowledge management, decision-making style and organizational performance", Journal of Innovation & Knowledge, 2017 Publicación	<1 %
81	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1 %
82	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %

83	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://postgradum.com">postgradum.com</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="http://repositorio.upsjb.edu.pe">repositorio.upsjb.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://revistacunori.com">revistacunori.com</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://www.contratacionyselecciondepersonal.com">www.contratacionyselecciondepersonal.com</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://www.scilit.net">www.scilit.net</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %

---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía Activo