

# Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal



**Ivan Bustamante  
Gleamar Arias  
Sheylla Cotrado  
Estela Quispe**

**DOI: 10.35622/inudi.b.086**



# **Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal**

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.086>

**Ivan Bustamante**

<https://orcid.org/0000-0003-3922-8726>  
ibustamante@uandina.edu.pe

**Glemar Arias**

<https://orcid.org/0000-0003-4586-0701>  
garias@uandina.edu.pe

**Sheylla Cotrado**

<https://orcid.org/0000-0003-3746-4784>  
scotrado@uandina.edu.pe

**Estela Quispe**

<https://orcid.org/0000-0002-7966-8307>  
equisper01@uandina.edu.pe

## Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal

Iván Bustamante Paricoto  
Gleamar Yail Arias Jarufe  
Sheylla Lía Cotrado Lupo  
Estela Quispe Ramos  
(Autores)

ISBN: 978-612-5069-76-4 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-02157

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.86>

Categoría: Libro producto de una investigación científica

Editorial: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú

RUC: 20608044818

Email: [editorial@inudi.edu.pe](mailto:editorial@inudi.edu.pe)

Teléfono: +51 973668341

Sitio web: <https://editorial.inudi.edu.pe>

Primera edición digital

Puno, marzo de 2023

Libro electrónico disponible en

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.086>

### **Editores:**

Wilson Sucari / Patty Aza / Antonio Flores

*Las opiniones expuestas en este libro es de exclusiva responsabilidad del autor/a y no necesariamente reflejan la posición de la editorial.*

*Publicación sometida a evaluación de pares académicos (Peer Review Doubled Blinded)*

Publicado en Perú / *Posted in Peru*



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.





## Contenido

SINOPSIS .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I .....	13
CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA .....	13
1.1 Justificación de la investigación.....	13
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Objetivos de investigación .....	13
1.4 Justificación de la investigación .....	14
1.5 Identificación y operacionalización de variables.....	15
1.6 Tipo y nivel de investigación.....	15
1.7 Población y muestra de estudio .....	16
1.8 Técnicas de recolección de información.....	16
1.9 Verdad o falsedad de la hipótesis .....	16
CAPITULO II.....	17
MARCO TEÓRICO .....	17
2.1 Antecedentes empíricos de la investigación.....	17
2.2 Teorías relacionadas.....	30
2.2.1 Rotación personal .....	30
2.2.2 Índice de rotación de personal.....	32
2.2.3 Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	33
2.2.4 Determinación del costo de rotación de personal .....	34
2.2.5 Tipos de rotación de personal .....	36
2.3 Gasto público .....	38
2.3.1 Eficacia del gasto público.....	39
2.3.2 Informes de gestión publica .....	39
2.3.3 Modelos de gestión publica .....	40
2.3.4 Contenido del presupuesto público .....	40
2.3.5 Estructura de los gastos públicos .....	41
2.3.6 Crédito presupuestario.....	42
2.3.7 Programación de compromisos anual.....	42
2.3.8 La certificación del crédito presupuestario .....	43
2.3.9 El compromiso y su registro presupuestal.....	44

2.3.10 Control presupuestario de los gastos .....	45
2.3.11 Información para el análisis de la calidad del gasto público .....	46
CAPITULO III .....	48
EXPOSICIÓN DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	48
3.1 Descripción de resultados de la primera variable .....	48
3.2 Descripción de resultados de la segunda variable .....	51
3.3 Discusión y conclusiones .....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	60





## SINOPSIS

El libro es una adaptación de una investigación presentada a la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, cuyo objetivo fue determinar si la rotación de personal es un factor de eficiencia y el gasto público en la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco (Perú). Para tal efecto se siguió un enfoque cuantitativo; con alcance es descriptivo – analítico, de diseño no experimental. La muestra que se empleó es censal considerando a todo el personal considerado en los informes de transparencia: 115 para el periodo diciembre 2018 y 90 para el periodo enero 2019. La técnica aplicada para la investigación fue la recopilación de datos a través del MEF y como instrumento se utilizó la ficha de recolección de datos. Se determinó que existe un grado de influencia de la rotación de personal en la eficiencia y el gasto público de la municipalidad analizada, por lo que se puede considerar un factor de eficiencia. Por otra parte, la rotación de personal de la Municipalidad Distrital de Echarati durante el periodo 2018 – 2019, es elevada, ocasionando un gasto público de  $23,38 \pm 8,8 \%$  en el primer semestre del año 2018 y a un promedio de  $15,07 \pm 10,89 \%$  para el año 2019.

**Palabras clave:** rotación de personal, gasto público, gestión pública, gestión municipal.

## ABSTRACT

The book is adapted from an investigation presented to the Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, whose objective was to determine if staff turnover is a factor of efficiency and public spending in the District Municipality of Echarati, Cusco (Peru). For this purpose, a quantitative approach was followed; with scope is descriptive - analytical, non-experimental design. The sample that was used is census considering all the personnel considered in the transparency reports: 115 for the December 2018 period and 90 for the January 2019 period. The technique applied for the investigation was the collection of data through the MEF and as instrument, the data collection form was used. It was determined that there is a degree of influence of staff turnover on the efficiency and public spending of the analyzed municipality, so it can be considered an efficiency factor. On the other hand, the turnover of personnel of the District Municipality of Echarati during the period 2018 - 2019, is high, causing public spending of 23.38 ± 8.8% in the first semester of 2018 and an average of 15, 07 ± 10.89% for the year 2019.

**Keywords:** staff turnover, public spending, public management, municipal management.

## INTRODUCCIÓN

El sector público, como agente económico, tiene diferentes objetivos y funciones. Entre ellos, reducir la desigualdad, redistribuir la riqueza o satisfacer diferentes necesidades a los ciudadanos de un país, por lo que la ejecución de su gasto es el componente fundamental para la consecución de sus objetivos.

Para el Ministerio de Economía y Finanzas, la definición del gasto social en el caso peruano, más que buscar el bienestar de la sociedad como un fin específico, se dirige a la búsqueda de logros en materia de equidad social, a través desarrollo del capital físico y humano que promuevan, en el mediano o largo plazo, el aseguramiento de necesidades básicas de los ciudadanos las cuales son tomados como parte de sus derechos. El enfoque de necesidades que se muestra en esta concepción determina al gasto social como aquel gasto (directo o indirecto) que realiza el Estado ante la incapacidad real de los individuos de poder integrarse eficazmente al mercado, lo cual influye en la generación y reproducción de la pobreza.

De acuerdo a lo anterior, el gasto social total se divide en: básico, complementario y el previsional. Se define el gasto social básico como el financiamiento directo de los bienes y servicios que llegan a la población beneficiaria (Por ejemplo, raciones alimenticias y nutricionales, medicinas, textos escolares, pago a los servicios prestados por los maestros y los médicos -salario del maestro, implementación de aulas y hospitales, etc.).

En tanto que el gasto social complementario recoge las partidas presupuestales consideradas sociales, que complementa al que busca mantener y perfeccionar las capacidades básicas de las personas y la generación de oportunidades sociales y económicas para la lucha contra la pobreza y el desarrollo sostenido. Esta clasificación incluye además aquellos gastos administrativos necesarios para la gestión de las acciones sociales.

En cuanto respecta a la ejecución del gasto público, entendida como la capacidad del Estado para proveer bienes y servicios con estándares adecuados, es una característica de baja calidad en la administración pública en el Perú y en muchos países de la región, por eso, en el Perú, durante los últimos años se logró canalizar mayores recursos a la educación pública, pero las evaluaciones internacionales y

nacionales revelan que ni el 10% de los estudiantes alcanzan resultados satisfactorios. El caso de los servicios de salud es menos crítico y se han presentado avances en algunos indicadores, pero existen profundas inequidades en la distribución del gasto.

Los estudios realizados sobre la ejecución y eficiencia del gasto público, reportan que existen aún brechas que no se ha superado, por ello consideran que entre otros factores determinantes de su baja eficiencia o ejecución es el constante cambio de personal encargado de su administración, en especial cada cuatro años con ocasión del cambio de autoridades municipales

Los expertos sostienen que tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar.

## CAPÍTULO I

### CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA

#### 1.1 Justificación de la investigación

Es razonable atribuir la rotación de personal como una causa directa en la ineficiencia del gasto público. Sin embargo, se requiere de evidencia científica para la aseveración de este postulado. En la gestión empresarial, la constante rotación, capacitación, introducción y acondicionamiento de nuevo personal ocasiona mayores gastos administrativos lo que resulta en un proceso ineficiente. En el caso de la gestión municipal, la Municipalidad Distrital de Echarati ha presentado notables cambios entre sus funcionarios y otro tipo de personal. Del mismo modo su ejecución presupuestal no ha sido eficiente en comparación con otros años, por lo que se presumen esta constante rotación sea una de las causas de su ineficiencia.

En ese sentido se formula el problema de investigación:

#### 1.2 Formulación del problema

##### **Problema principal**

- ¿En qué medida la rotación de personal como factores de eficiencia influye en el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, Perú?

##### **Problemas secundarios**

- ¿Cómo es la rotación de personal como factores de eficiencia de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, Perú?
- ¿Cómo es el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, Perú?

#### 1.3 Objetivos de investigación

##### **Objetivos General**

- Determinar el grado de influencia entre la rotación de personal como factores de eficiencia y el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, Perú.

## **Objetivos Específicos**

- Describir la rotación de personal como factores de eficiencia de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, Perú.
- Describir el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, Perú.

### 1.4 Justificación de la investigación

#### **Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación, el soporte teórico de estudio de las variables de estudio, sumará a la presente investigación sobre conocimientos existentes sobre la rotación de personal y el gasto público. Es por ello que se revisó teorías sobre ambas variables de estudio de manera independiente a modo de probar su relación con la evidencia de los resultados, contrastándose luego con la evidencia teórica.

Es por ello, que la importancia de la presente investigación, permitirá conocer más a fondo sobre los factores que generan la rotación de personal y las consecuencias de ello con un antecedente para su réplica en otras municipalidades de igual nivel.

#### **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación es de implicancia práctica ya que permitirá generar estrategias y conocer con más detalle las consecuencias de la alta rotación de personal administrativo o en general personal público y sobre la eficiencia del gasto público en la Municipalidad de Echarati. Además de compartir los valores críticos y de esta manera realizar acciones necesarias para que sean tomadas en consideración reduciendo la ineficiencia del gasto, al identificar los factores que la ocasionan.

#### **Justificación metodológica**

La presente investigación es de utilidad metodológica, ya que permitirá a los próximos investigadores, utilizar el presente trabajo de investigación como material de consulta, o para la comparación crítica de la literatura. Además la metodología puede ser replicada o abordada a futuro desde otros enfoques como el cualitativo o el mixto.

## 1.5 Identificación y operacionalización de variables

**Tabla 1**

### *Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Rotación de personal	La rotación de personal es la fluctuación entre una organización y el ambiente, definiéndose por el volumen de personas que ingresan en la organización o de las que salen.	Volumen que salen	Funcionarios Profesionales Técnicos Asistentes
		Volumen que ingresan	Funcionarios Profesionales Técnicos Asistentes
Gasto publico	El gasto público es aquel que realiza el sector público.	Económico	Como se realizael gasto
		Funcional	En qué se gasta
		Orgánico	Quién gasta

## 1.6 Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básico, de enfoque cuantitativo, porque se recolectó la información por medio de la recopilación documental.

Por otro lado, es de alcance descriptivo – analítico; descriptivo porque se analizará y describirá el fenómeno lo que lo causa para entenderlo de mejor manera en base a la teoría. Es analítico porque establecen comparaciones entre dos grupos o más con el fin de encontrar relación de causalidad entre factores de riesgo y sucesos de interés.

Asimismo, es de diseño no experimental porque no se ha manipulado ninguna de las variables.



### 1.7 Población y muestra de estudio

Para el presente trabajo de investigación, la población de estudio se consideró al total de personal que labora en la Municipalidad de Echarati, los mismos que son de la siguiente manera: 115 para periodo diciembre 2018 y de 90 para el periodo enero 2019.

El tamaño de muestra del presente trabajo de investigación es de tipo censal, es decir que se ha efectuado la revisión de todo el personal considerado en los informes de transparencia.

### 1.8 Técnicas de recolección de información

Se utilizó como técnica la recopilación de datos a través de la MEF para conocer el gasto público y para la rotación de personal el cuadro de asignación de personal.

Una vez obtenido la información de la muestra en estudio, se procedió a procesar los datos con el uso de la herramienta estadística SPSS. Los resultados descriptivos, se presentan en tablas mostrando frecuencias y porcentajes.

### 1.9 Verdad o falsedad de la hipótesis

Para determinar si existe influencia entre la rotación de personal y el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati, se han efectuado las comparaciones respectivas, se aplicó la prueba estadística t de student.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes empíricos de la investigación

En la investigación de Villegas (2012) se buscó determinar las causas de rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera de Guatemala. Los resultados presentados, indican que, de 20 sujetos investigados, se encontraron 8 causas de rotación de personal, internas y externas, finalmente de la investigación se concluye que:

Las causas de rotación encontradas fueron las siguientes: Otro trabajo, salario, viaje a USA, familia, universidad, mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención, finalmente la causa de rotación más significativa corresponde a otro trabajo, con el 35% de participación sobre el 100%. Lo anterior sugiere que habrá de implementarse en la Institución Financiera, la política de contratación que está orientada a mejorar las condiciones de trabajo, la que deberá repercutir en generar un mejor ambiente laboral, esto con la finalidad de minimizar el índice de rotación de personal (Villegas, 2012, p. 112).

Díaz (2013) quiso determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal. En los resultados obtenidos se indicó que la manera como la identidad organizacional influye en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, comunicación formal e informal, trato y responsabilidad de los colaboradores. Por último, se concluye que:

Muchos de los colaboradores se encuentran desmotivados y con falta de identidad con la empresa y las principales causas por la que el personal se retira de la empresa es por mejora de sueldo y satisfacción en el trato que recibe de parte de sus superiores y compañeros; finalmente es importante implementar un plan de estrategias para mejorar la identidad organizacional de los colaboradores (Díaz, 2013, p. 92).

Por otro lado, Cifuentes (2017) tuvo como objetivo identificar los principales factores que influyen dentro de la rotación de personal. Identificó que en las empresas analizadas se tienen altos índices de rotación por parte de sus colaboradores, generando grandes sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en muchas ocasiones, gastos legales. Es por esta razón, que las empresas buscan urgentemente diferentes alternativas para la retención de personal, que favorezcan la productividad y resultados de la misma y una optimización en el desempeño de sus empleados y su realización profesional. Entre los principales aspectos se encuentra la baja remuneración y las extensas horas laborales, como quiera que se trata de jóvenes universitarios que deben repartir su tiempo entre el trabajo y sus estudios. Otro factor que tiene gran relevancia e impacto dentro de cada una de las tiendas, es la percepción por parte de los baristas de baja motivación y liderazgo de los administradores o sub administradores, es decir, de los jefes inmediatos. Si bien la remuneración es importante, definitivamente no es el factor principal, ya que otros tales como clima laboral, trabajo en equipo, plan de carrera, beneficios, e incentivos, entre otros, determinan, también, un rol muy importante dentro de las organizaciones. El contexto del negocio influye e impacta directamente en las problemáticas expuestas dentro del proyecto, puesto que se conoce que empresas del rubro de alimentos y bebidas, especialmente comida rápida y cafeterías, tienen un índice de rotación muy alto.

En el estudio realizado por Chourio (2017) tuvo como propósito analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax para el desarrollo de los equipos de trabajo. Obteniendo de los resultados la siguiente conclusión:

Se evidenció según el proceso de observación e indagación que algunos empleados consideran que no se toma en cuenta la opinión, ni las habilidades y destrezas de los trabajadores para ocupar cargos diferentes, al igual que no reciben capacitación para ejercerlos. Se determinó que el proceso de rotación del personal de dicho departamento se ve afectado por el nivel de preparación de algunos empleados en los nuevos cargos, además que se hacen cambios de manera inesperada lo que dificulta dar

continuidad con algunas acciones bien encaminadas de algunos empleados que son funcionales en algunos cargos. Se determinó que de acuerdo a lo evidenciado y las teorías citadas se puede señalar que en algunos casos en fundamental la rotación del personal de los cargos, ya que van adquiriendo habilidades y destrezas para desempeñarse en labores administrativas diferentes, sin embargos los cambios seguidos y brusco sin considerar las opiniones de los empleados es una de las razones que afecta el buen desenvolvimiento de las labores dentro de la empresa. Finalmente se menciona que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización saben que tendrán colaboradores más productivos lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales y de acuerdo a las funciones que ejercen de la organización (Chourio, 2017, p. 88).

Román (2016) tuvo como propósito proponer una metodología para establecer las condiciones de operación en un proceso de manufactura, que permitan reducir la ambigüedad de rol, con el fin de disminuir la rotación de personal, por medio del diseño de experimentos. El autor llegó a la siguiente conclusión:

Por medio de la revisión exhaustiva y sistemática del estado del arte se lograron relacionar los conceptos de ineficiencia organizacional, rotación de personal y ambigüedad de rol; mostrando de manera organizada, cómo la ambigüedad de rol conlleva a un aumento en la rotación de personal y cómo ésta a su vez, ocasiona altos niveles de ineficiencia en las organizaciones. Como pudo analizarse, la ambigüedad de rol es una de las múltiples causas que originan la rotación de personal; sin embargo, es una de las más impactantes en la ineficiencia X, porque las personas se sienten impedidas de entregar su máximo desempeño a la organización, generando en ellas estrés y deseos de cambio. Si bien la rotación de personal, como se pudo constatar a través del estado del arte, ha sido abordada por distintas áreas del conocimiento, el enfoque que se propone utilizar actúa proactiva y holísticamente disminuyendo la ambigüedad de rol, que conduce a situaciones de estrés en algunos trabajadores antes de que ésta se manifieste en todo el personal involucrado. Tradicionalmente, los enfoques empleados suelen reaccionar al efecto del estrés de forma

individual y correctiva, lo cual, además de requerir altos costos para su tratamiento, no siempre garantiza la eliminación de la causa-raíz del problema de rotación de personal. Se propuso una metodología para establecer las condiciones de operación en un proceso de manufactura, con el fin de reducir la rotación de personal, en condiciones donde hay presencia de ambigüedad de rol, por medio del diseño de experimentos. Teniendo claro los niveles óptimos en los que se debe ejecutar la operación, es importante analizar cómo impactan los resultados obtenidos en la rotación de personal, para ello el octavo paso pretende que se valide con los actores del proceso el efecto alcanzado. Finalmente, la metodología insta a que se modifiquen las condiciones de contratación del personal relacionado, cuando el perfil del trabajador se ve afectado por los resultados obtenidos (Roman, 2016, p. 96).

En el artículo de Domínguez (2015) tuvo como objetivo analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S, ubicada en Medellín. El análisis parte de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos. Los resultados muestran que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. La investigación concluye que:

Se pueden considerar las causas de rotación encontradas el primer paso para la implementación de estrategias dirigidas principalmente en la reducción de la rotación de personal, donde la empresa podría retener a sus empleados más competitivos logrando que el objetivo organización de simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos se mantenga en el tiempo, convirtiéndose en una organización reconocida y competitiva en el mercado laboral. Esta investigación podría a su vez darle a la organización una visión más amplia de la importancia y el impacto que está generando la rotación de los empleados y que al final impactará en el objetivo organizacional, por lo que la búsqueda del beneficio individual al final será el beneficio organizacional (Dominguez, 2015, p. 12).

En el estudio realizado por Hernández et al. (2017) tuvo el objetivo de conocer las causas principales que originan la alta rotación del personal. Para la identificación de las causas se elaboró un diagrama de Ishikawa, también conocido como “Diagrama de espinas de pescado”, para obtener los resultados y la siguiente conclusión:

Es necesario tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, ya que son el recurso más importante dentro de la organización. Son ellos quienes tratan con los clientes y quienes se encargan de agregar valor a los productos y procesos dentro de la misma. Deben estar en constante capacitación y mantenerse motivados para que esto repercuta positivamente en la manera en que se desenvuelven en sus funciones a diario. Existen aspectos como los problemas personales externos o asuntos con personal interno, como jefes y compañeros que pueden afectar a la organización de manera positiva o negativa, provocando del mismo modo una afectación en la eficiencia de sus actividades. Por otro lado, es importante saber identificar dichas cuestiones para poder minimizar su impacto dentro de una organización en específico, ya que cada una tendrá sus propios niveles de satisfacción de acuerdo a los elementos de motivación y clima laboral que maneje, del mismo modo, medir regularmente la satisfacción del personal permite poder implementar medidas a tiempo para evitar que el fenómeno de rotación de personal tenga sus afectaciones en tiempo y costo de la organización. (Hernández et al., 2017, p. 66).

Por otro lado la investigación de Castillo y Sabando (2018) tuvo como objetivo de contribuir y aportar con estrategias las cuales ayuden a evidenciar la influencia de la rotación de personal, sobre la productividad de la compañía Exportadora del Sur. Se pudo determinar que el margen de incidencia en la productividad se da en baja proporción, finalmente se concluyó que:

Se pudo comprobar mediante un análisis correlacional que existe una relación baja relación entre las variables rotación de personal y productividad, también se presentó una entrevista a siete personas del área de producción para poder corroborar los datos ya obtenidos mediante herramientas estadísticas, según los datos obtenidos por las entrevistas

realizadas se pudo determinar que es probable que existan otras variables que pueden estar afectando a la productividad de la compañía Exportadora del Sur (Castillo & Sabando, 2018, p. 78).

Moreno y Lemus (2017) en su trabajo de investigación buscaron identificar y analizar las principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa Oiltrans SAS a partir de lo cual proponen acciones de mejora. Concluyen que la alta rotación de personal es un tema alarmante para las empresas debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social; en el caso de OILTRANS S.A.S. tras calcular el índice de rotación de personal identificó que presenta una rotación de personal de 69.2 % para el mes de diciembre del año 2016, y a través de su estudio determinó como principal causa de rotación de personal el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos. Identificó que la causa externa que más influye según los colaboradores es la situación actual del sector de hidrocarburos en Colombia, debido a la caída del precio internacional del petróleo, las nuevas técnicas para extraer productos y problemas coyunturales entre los países con mayor concentración de industria en el mundo.

Rueda y Plazas (2016) buscaron identificar las causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A. en Bogotá D.C. a fin de presentar un informe de resultados que facilite la toma de decisiones por parte de la organización. Se identificó que el 43% de los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, por otro lado, concluyó que la manera de cómo influye la identidad organizacional en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, la comunicación, el trato, compromiso y satisfacción laboral de los empleados hacia la empresa.

Domínguez (2015) se planteó determinar los factores que originan la rotación de personal en la empresa Holcrest S.A.S, a partir de los puntos quiebres de la empresa. Se comprobó que un 90% de los encuestados hizo notar que la baja motivación incrementa la rotación de personal, por otro lado, concluyeron que

los encuestados están de acuerdo en que la selección es incorrecta ya que propicia el aumento a la rotación de personal.

Pegorari (2017) tuvo como objetivo disminuir el índice de rotación de personal basado en la implementación de un Plan de Reconocimientos para el personal.

Concluye:

La rotación de personal existente en la institución, se produce por la falta de reconocimiento a las labores realizadas por los servidores civiles. La insatisfacción con la que convive el personal es producto de la poca visión a nivel de gestión de recursos humanos que cuentan los directivos. Una parte del problema existente se debe a una mala distribución de la carga laboral entre el personal. Hace falta darle más importancia al equilibrio que debe de existir entre la vida personal y el trabajo. No se reconoce ni agradece los esfuerzos realizados por los trabajadores, mucho menos se escucha ni se otorga críticas constructivas que ayuden a los servidores. La falta de un sistema de gestión del rendimiento no permite medir el rendimiento de los trabajadores, así poder diferenciar quienes aportan a cerrar las brechas institucionales y quienes trabajan por trabajar. El clima laboral en la entidad se ve afectado por la alta rotación, así como la mala distribución de funciones. La falta de liderazgo o competencias de los directivos y alta dirección hace que las personas busquen nuevas oportunidades (Pegorari, 2017, p. 72).

Por su parte Otero (2016) tuvo como objetivo reducir los índices de rotación y siniestralidad de personal en un periodo de 3 años, disminuyendo los costos operativos en una empresa contratista minera para la consecución de sus objetivos estratégicos. Siendo su conclusión:

De acuerdo al análisis estratégico realizado se identifica que el alto índice de siniestralidad y rotación exige a la organización redefinir sus procedimientos de gestión de personas. Se recomienda a la organización poner en práctica el Plan de mejora propuesto enfocado a lograr sus objetivos de productividad y rentabilidad en base a acciones objetivas, integrales y eficientes, que generen un ambiente motivador para el desarrollo de las personas y conlleve a alcanzar su visión de



responsabilidad social empresarial. El programa de control y reducción de índices de rotación laboral considera 3 actividades centrales: el entrenamiento y capacitación, la fidelización con enfoque familiar y tomar medidas de retención para minimizar otras ofertas laborales en línea con lo señalado en el cual se resalta la importancia de la satisfacción de los colaboradores en el trabajo. El programa de control y reducción de la siniestralidad considera que es posible controlar los índices de siniestralidad a través de una cultura preventiva en la organización y en base al enfoque de riesgos psicosociales de la OIT donde los factores como las condiciones de trabajo, entorno familiar, actitudes y valores, así como el estilo de liderazgo están en relación a la frecuencia de accidentes presentados. La evaluación financiera nos demuestra que el plan de mejora es viable por tanto la inversión en la gestión de personas beneficiará a la organización en temas de reducción de costos y tendrá un impacto positivo con sus colaboradores internos y su imagen en el entorno minero (Otero & Torres, 2016).

En su estudio Miller (2016) tuvo como propósito de su investigación determinar cómo influye la rotación del personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016. El autor hizo la siguiente conclusión:

La rotación de personal influye de manera negativa en la satisfacción de los colaboradores y esta repercute directamente en la disminución de la productividad. El índice de rotación de personal es un promedio de 8.17 desde enero a setiembre del presente año, lo cual nos da a conocer que existe un nivel alto de rotación de personal a partir del mes de mayo siendo este el inicio del cese de personal. El nivel de productividad del área de crédito grupal de la empresa ha disminuido debido a la insatisfacción de los colaboradores desde el inicio de la rotación de personal en los meses de mayo, junio, julio, agosto y setiembre ya que en estos meses surgieron ceses de personal. Esto concuerda con la evolución efectuada a inicios del año en el mes de abril y en el mes setiembre ya que en estos meses se pudo observar el rendimiento con rotación y sin rotación de personal. Además, los nuevos ingresantes tienen un bajo rendimiento hasta lograr

mejorar el nivel de aprendizaje de la labor en su puesto de trabajo. Se observó que los factores como otro trabajo, salario, vacaciones, familia, estudios universitarios, falta de compañerismo y compromiso con la empresa; inciden en un alto nivel de cese de la productividad ya que por un corto periodo los puestos se encuentran inactivos logrando de esta manera disminuir el rendimiento de las funciones establecidas por la empresa (Miller, 2016, p. 88).

Por su parte Maclenan y Salas (2014) quienes tuvieron como objetivo determinar la relación de la satisfacción laboral en la rotación de personal de la empresa Inversiones Mackber S.R.L. – 2012. Después de recolectar los datos se llegó a la siguiente conclusión:

Los ex trabajadores de la empresa consideran que las funciones a realizar no fueron especificadas debidamente y que además el puesto de trabajo no contó con una diversidad de actividades lo que ocasionó que el trabajador no se sienta a gusto en la empresa; y que además la empresa no les capacitaba en el uso correcto de las maquinarias por lo que decidieron retirarse de la empresa. Existe una relación inversa entre la oportunidad de ascender y la rotación de personal ( $r_s = -0.553$ ,  $p\text{-valor} < 0.05$ ) en los ex trabajadores de la empresa inversiones MACKBER S.R.L. – 2012. Cuando se tuvo oportunidades para ascender, menor fue el grado de rotación de personal. Por lo tanto, los ex trabajadores de la empresa consideran que no se reconocía el tiempo que el personal había laborado ni un progreso real en la empresa (Maclenan & Salas, 2014, p. 73).

En la investigación de Flores (2016) que tuvo como objetivo demostrar que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015, utilizando el método correlacional, diseño ex post facto, longitudinal anual, la investigación concluye que:

La rotación de los empleados afecta negativamente a la utilidad de la Caja Municipal Arequipa, como se ha demostrado gráfico de correlaciones de Pearson donde indica que existe una correlación negativa entre las variables muy alta de 0.955, esto quiere decir que a medida que una

variable aumenta la otra variable disminuye. También se puede observar que hay una relación inversa entre el nivel de rotación de los empleados y la utilidad, es decir, que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad se reduce, con lo cual en la investigación se acepta la hipótesis planteada. Finalmente se plantean dos propuestas para reducir la alta rotación de personal, estas dos propuestas son: Mejorar la selección de personal, para saber encontrar la persona más adecuada y con las competencias necesarias y otorgar un bono de permanencia en el puesto de trabajo (Flores, 2016, p. 121).

En la investigación de Cancho (2017) tuvo el objetivo de analizar la incidencia de la rotación de personal en la productividad de la empresa Sociedad Minera Corona S.A. – Yauricocha, 2017. La investigación concluye en lo siguiente:

Según los resultados obtenidos el personal tiene un salario bajo y sin estímulos económicos, por lo tanto, los empleados están desmotivados en sus trabajos y están pensando en irse a laborar en otro lugar. Por otro lado una baja relación de Jefes - Subordinados provoca ambiente laboral bajo y tenso, ya que al haber poca comunicación entre trabajadores y supervisores, ocasiona que el empleado esté desmotivado y que haya incertidumbre en el mismo, y con esto el empleado no rinda en su trabajo o inclusive llegue a abandonar el que tiene actualmente. Finalmente, la falta de capacitación al personal en las funciones que cada empleado realiza también provoca desmotivación en el mismo empleado y creando inestabilidad laboral en el trabajador (Cancho, 2017).

Por su parte Cusacani (2017) en su investigación realizada tuvo objetivo determinar la relación entre rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, periodo noviembre 2015 – abril 2016. Se concluye:

Que existe una muy buena correlación inversa entre la rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, periodo noviembre 2015 – abril 2016. Siendo el p valor (0,005) menor que 0,05, y su índice de R (-0,942). Se recomienda que la empresa establezca estándares de rotación y mantenga así los indicadores de

rotación mínimos, si esta variable aumenta, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta, finalmente también se recomienda se establezca un programa de Retención del Talento para la organización (Cusacani, 2017, p.122).

Gonzales (2017) tuvo el objetivo de determinar cómo la rotación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV- Lima, 2015. Según el análisis inferencial afirma que existe influencia entre la rotación de personal sobre el desempeño laboral en los trabajadores administrativos, donde finalmente concluye:

Que según los resultados se confirma que la rotación de personal influye sobre el desempeño laboral en los trabajadores administrativos, también que influye positiva y altamente significativa entre la admisión del personal y el desempeño laboral de los trabajadores, por último, que influye positiva y altamente significativa entre el retiro del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos donde se desarrolló el estudio (Gonzales, 2017, p. 96).

Villanueva (2017) tuvo el objetivo de conocer sobre la rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral en la Región Policial de Ica en los meses de julio a diciembre del año 2016. Finalmente, según los resultados se obtuvo la siguiente conclusión:

Que es importante conocer que la rotación de personal se da en toda institución, pero se debe tener en cuenta los lineamientos a emplear, para que los trabajadores desarrollen sus funciones de manera objetiva dentro de un ambiente agradable de trabajo, en función a la misión y visión de la organización. La rotación de personal incide en el desempeño laboral en la Región Policial de Ica en los meses de julio a diciembre, esto se corrobora con los datos obtenidos en el procesamiento de los resultados de la encuesta (Villanueva, 2017).

Velásquez y Portal (2018) se plantearon determinar el índice de rotación de personal de serenazgo no controlada que afecta la seguridad ciudadana. Es así que concluyó que en el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Distrital de Miraflores no se establecen acciones preventivas para el control de la rotación

de personal, que permita cubrir la operatividad funcional en casos de renuncia y/o despido de los colaboradores, y en específico de la Sub Gerencia de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Miraflores. Seguidamente, evidencio que, con relación a los datos ponderados respecto a la variable independiente en estudio sobre insatisfacción laboral, resulta que el 54% del personal confirma estar satisfecho, mientras el 46% señala estar insatisfecho, siendo ésta última variable independiente que podría tener relación con la rotación de personal, los cuales tienen que ser abordados en un próximo estudio.

Por otro lado, el autor Villavicencio (2015) tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables rotación de personal y satisfacción laboral. Es así que concluyó que ambas variables de estudio tienen un nivel de significación del 0.05 a través del cual se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos, que existe una relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal.

Argotte (2009) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo construir un modelo de Vectores Auto Regresivos (VAR) que permita estimar el impacto que tienen el gasto público sobre la actividad económica considerando el último boom petrolero con respecto a periodos previos, durante el periodo I trimestre 1984 al I trimestre 2009. Concluyendo así que en el PIBNP desde el primer trimestre 2004 tuvo un crecimiento constante hasta el cuarto trimestre de 2008, alcanzando así su nivel máximo con 14.165.956 miles de Bs, en el último trimestre del 2008. el gasto público con un comportamiento similar, alcanzando su máximo de 6,249.394 miles de Bs, en el cuarto trimestre del 2003 los precios del petróleo mostraron la misma tendencia con un máximo de 107.6 US\$/B en el segundo trimestre de 2008. La dispersión de las variaciones porcentuales anuales medidas por la desviación estándar para el Gasto Público y el PIB siendo 25.3% y 8.1% respectivamente, las cuales son significativamente distintas entre sí. Por otro lado, evidencio que la relación entre la actividad económica en Venezuela y el Gasto Publico es positiva y estadísticamente significativa. Finalmente, sus resultados evidenciaron que la variable multiplicativa la cual evalúa los periodos de booms petroleros, es positiva y estadísticamente significativa con 0.13%. Por lo que el modelo del VAR no lineal que evalúa los coeficientes asociados al Gasto Público y a la variable boom.

Vela (2011) quiso cuantificar el grado de influencia de la inversión, el gasto del gobierno central y el gasto público en educación sobre el crecimiento económico del Perú, en el período 1960 – 2010, medido con los siguientes tres modelos econométricos: modelo reducido, modelo estructural y modelo con vectores autorregresivos. Por otro lado, su población de estudio está considerada por el total de habitantes del país. En consecuencia, trabajó con estadísticas oficiales emitidas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de Educación. Concluyó que, la Inversión total (ITOT) sería buena y adecuada a las expectativas ya que por cada US \$ 1.00 de crecimiento del PBI la inversión solo sería de US \$ 0.76. Es decir, se invertiría menos para el crecimiento del PBI, los US \$ 0.24 restantes, serviría para ampliar la inversión y así obtener un efecto multiplicador, para un mayor crecimiento. El modelo de vectores autorregresivos con dos rezagos, apreció que los gastos del gobierno central (GGC), manteniendo constante la Inversión Total (ITOT), la población de estudiantes públicos (POTOEP), los gastos públicos en educación (GPEDU) y el PBI, por cada US \$ 1.00 que crece el PBI, los gastos del gobierno central (GGC), en el primer rezago disminuirían en US\$ - 0.728688 y en el segundo rezago se incrementarían en US \$ 0.169533, es decir, se tomaría en cuenta el primer rezago disminuyendo los gastos del gobierno central, para destinarlos a incrementar la producción. Por otro lado, evidenció que la ecuación del analfabetismo, en el modelo reducido observo que manteniendo la población de estudiantes públicos y la Inversión constantes, por cada US \$ 1.00 que se gastaría para el combate al analfabetismo, los gastos del gobierno central solo aumentarían en US \$ 0.0000137. Finalmente, si quieren destinar más recursos para desarrollar una mejor educación pública, es decir, los gastos del gobierno central no priorizan la educación para la población y menos para los más necesitados, evidenciando que los tres modelos econométricos influyen para un adecuado crecimiento del PBI, mientras que las estimaciones hasta el año 2015, las ecuaciones en el modelo estructural presentan elevadas distorsiones en las estimaciones sea en el escenario histórico o con un incremento de 6% en las variables consideradas para tal efecto, el modelo reducido presenta distorsión razonable y finalmente el modelo de vectores autorregresivos presentan pocas desviaciones de las estimaciones.

## 2.2 Teorías relacionadas

### 2.2.1 Rotación personal

Se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009).

Es la demarcación para precisar la incertidumbre del personal entre el ambiente y la organización; esto se especifica por el volumen de individuos que integran la organización y de las que se retiran. Casi constantemente la rotación se da en índices anuales o mensuales, con el notable fin de ejecutar comparaciones. (Moran, 2010).

La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre el ambiente y la organización por el volumen de personas que ingresan y salen de una organización. También se expresa por la relación porcentual de los ingresos y las separaciones con el número promedio de integrantes de la organización en ciertos tiempos (Chiavenato, 2007, p. 23).

Muy relacionado con la justicia retributiva tanto en términos de equidad interna y equidad externa es la rotación de personal. Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o la fuga de talentos, por los costes que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por como perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un síntoma de otros problemas ¿Por qué un empleado abandona la empresa? (Sarriés & Casares, 2008).

Del mismo modo, la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales, además los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales (Castillo, 2006).

Reyes (2007) define la rotación de personal como: "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto"(p. 22).

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

Álvarez (2013) dice que la rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización -descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otros (Chiavenato, 2000, p. 37).

Entre el fenómeno interno pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Condiciones de ambiente laboral.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.



El autor también indica que, el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

### 2.2.2 Índice de rotación de personal

El índice de rotación perfecto sería el que condescendiera a la organización retener un trabajador de buena aptitud, remplazando a aquel que demuestra distorsiones de trabajo, dificultosas de ser corregidos, no hay índice ideal de rotación (Moran, 2010).

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo considerado. Puede ser obtenido su mando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los provocados por la organización.

En este caso, el índice de rotación de personal cubre solo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\left( \frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{a} \right)}$$

### 2.2.3 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de indiscutibles fenómenos causados en el exterior o interior de una organización, que determinan el procedimiento y cualidad del trabajador. Por lo cual, es una variable dependiente de los fenómenos externos o internos de una organización.

Como fenómenos externos se consigue mencionar la realidad de oferta y demanda de patrimonios humanos en el mercado, las procedencias de empleo en el mercado laboral, la realidad económica, etc.

Como fenómenos internos, se puede nombrar; el tipo de intervención ejercido sobre el personal, la política salarial, las conformidades de perfeccionamiento profesional ofrecidas por la organización, las circunstancias físicas del ambiente, el tipo de recomendaciones humanas positivas en la organización, etc. (Moran, 2010).

La rotación de personal puede estar afectada por:

a. Procesos de ajuste de plantillas debidas al crecimiento o descenso de la actividad de venta: en un sector como el *retail* es importante considerar periodos anuales ya que la existencia de ventas estacionales hace también fluctuar la contratación de vendedores en determinados momentos del año (rebajas, campaña de Navidad, vacaciones) y reducir plantillas una vez terminan esos periodos de mayores ventas.

b. Grupos de actividad, ya que suelen presentar índices diferentes (vendedores, responsables comerciales, directivos). - Cambio en la legislación laboral: la bonificación de determinados tipos de contrato o los cambios en las condiciones de desvinculación de trabajadores y extinción de contratos pueden influir en cambios en los niveles de contrataciones y desvinculaciones de vendedores.

#### 2.2.4 Determinación del costo de rotación de personal

En la economía profesional como nuestra coyuntura, los primordiales problemas que se afronta la administración de patrimonios humanos es poder establecer los costos producidos por la rotación de personal en una organización, por ejemplo, desperdiciar recursos humanos competentes y continuar con una capacidad salarial moderada, varias veces es muy costosa la superior rotación de personal. La rotación de personal comprende una sucesión de costos primarios, secundarios y terciarios (Moran, 2010).

##### **a. Costos primarios de rotación de personal**

Es la correlación inmediata con el retiro de cada empleado y su sustitución por otro. Incluyen:

##### **• Costos de reclutamiento y selección**

- Gastos de propaganda de avisos de incorporación en periódicos, honorarios de los proveedores de incorporación, reglamentarios, etc.
- Gastos de emisión y de proceso de la intranquilidad del empleado.
- Gastos de subsistencia de la dependencia de transacciones clínicos, intermediados según el número de candidatos sometidos a exámenes.

##### **• Costos de registro y documentación**

- Egresos de documentación, registros, reglamentarios, comienzos de cuenta bancaria, proceso de datos, etc.
- Egresos de mantenimiento del órgano de expedientes y registro de anotaciones, gastos en formularios, registros, etc.

##### **• Costos de ingreso**

- Egresos por el período de inspección de la dependencia solicitante.
- Egresos por el período laboroso a la presentación de integración de diferentes colaboradores.

- **Costos de desvinculación**

- Egresos del órgano de registros y expedientes relativos al proceso de retiro del empleado ante el Ministerio de Trabajo.
- Costo de la entrevista de desvinculación.

- b. Costos secundarios de la rotación de personal**

Comprende aspectos inmateriales dificultosos de evaluar en forma numérica, y sus características son cualitativas en su mayor fragmento. Es referente de carácter indirecto con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador. Los costos secundarios de rotación de personal incluyen (Moran, 2010).

- **Efectos en la producción**

- Incertidumbre del nuevo colaborador y su interrupción con el nuevo trabajador.
- Pérdida de producción originada por la disolución con el trabajador.
- La producción inferior, del nuevo trabajador por un tiempo de ambientación por ser nuevo.

- **Efectos en la actitud del personal**

- Atribución de los dos aspectos de los proveedores y los clientes.
- Inclinaciones, perfil y actitudes transmitidas a sus compañeros por el trabajador que recién inicia.

- **Costo extralaboral**

- Egreso de horas extras forzosas para cubrir la vacante que se presenta o para resguardar la insuficiencia del nuevo trabajador.
- El egreso de tiempo agregado del verificador, invertido en la composición y la preparación del nuevo trabajador.

- c. Costos terciarios de la rotación de personal**

Se relaciona con los efectos adyacentes inconclusos de la rotación, son presentados a mediano y largo plazo.

Por lo tanto, los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos. Los costos terciarios solo apreciables (Moran, 2010). En estos costos se localizan:

- **Costo inversión extra**

- Aumenta la igualdad de tasas de convenios, mantenimiento, disminución de equipos e indemnización con proporción al volumen de producción.
- Acrecienta el volumen de honorarios pagados a los nuevos trabajadores y, por tanto, aumenta el reajuste de otros trabajadores, en tanto la realidad del mercado laboral es de oferta.

- **Perdidas en los negocios**

- Es manifestado en los negocios de la organización, producidos por el fallo de aptitud de los servicios o bienes prestados por empleados inexpertos en el tiempo de ambientación.

## 2.2.5 Tipos de rotación de personal

Según Rodríguez (2010) no puede haber una pérdida de eficiencia mientras los empleados trasladados aprenden y se ajustan a sus nuevos puestos. Por ello, refiere, debe ejercerse cierto grado de control sobre las transferencias. Una planeación más precisa de las ventas, la producción y el personal, así como mayor precaución en la selección y colocación del personal pueden ayudar a reducir la necesidad de traslados. La transferencia de empleados problema debe ser cuidadosamente controlada, ya que esta acción no elimina la causa del problema, sino que sólo la pasa a algún otro jefe. Además, como ya se expuso en el capítulo anterior, si se originan demasiadas solicitudes de traslado en un departamento en particular, esto puede ser un indicador de que la falla recae, cuando menos parcialmente, en el supervisor o en las condiciones del departamento, más que en los empleados.

- **Retiros voluntarios.** Gran cantidad de retiros voluntarios ordinariamente ocurren durante los dos o tres primeros meses de trabajo. Esto sugiere una selección e inducción poco afortunadas. O bien, que el empleado ha sido sobreestimado o se le ha tratado de manera que él considera indeseable. Más aún, el seleccionador tiene la posibilidad de cometer errores técnicos, o de fracasar en la compaginación de las calificaciones de las personas con los requerimientos específicos para los cuales el puesto fue diseñado.
- **Salidas involuntarias.** En estas ideas de indemnización por despido, la remuneración y el salario garantizado, las salidas involuntarias se pueden

tomar como índice de la eficacia de la planeación de personal, con base en la consideración de las exigencias de la situación particular.

Esto no implica que los aspectos anteriormente enunciados representen una completa cobertura de los métodos de control y consecución del programa; pero sugiere que el control es necesario y que puede fallar si no se vigila cada paso en la dirección de la línea que el seleccionador debe seguir.

Además, Reyes (2005) propone la clasificación de rotación de personal como sigue:

- **Transferencia.** Entendemos por esta, el cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario.
- **Ascensos.** Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, siempre que este cambio de algún modo le sea debido y, por lo tanto, sea para la empresa exigible en alguna forma. Los ascensos pueden fundarse, en cuanto a su obligatoriedad en:
  - ✓ Antigüedad del trabajador
  - ✓ Capacidad del trabajador
  - ✓ Una combinación de estos dos elementos.
- **Promociones.** Se entiende por éstas, el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto, no puede exigirse, al menos con base en elementos objetivos. Lo anterior no significa que convenga hacer la promoción de un trabajador a base de meras preferencias personales del jefe, aun bajo el supuesto de que, por tratarse de puestos de confianza, sea libre de escoger, con fundamento en las razones que la implican.
- **Descensos.** Consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros que suponen características inferiores en estos dos elementos. Y puede ocurrir en los siguientes casos.
  - ✓ Cuando un trabajador promovido a empleado de confianza, pierde ésta, caso en el que la ley expresamente señala, debe volver al puesto sindicalizado que ocupaba.
  - ✓ Cuando existe un reajuste en la empresa, de tal manera que, por convenio o decisión en el conflicto de orden económico, algunos trabajadores pueden pasar a puestos inferiores.

- **Por despido.** Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.
- **Por mala selección y acomodación.** Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.
- **Por razones personales o familiares.** Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- **Por inestabilidad natural.** Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, cansarán gastos innecesarios a la empresa.

### 2.3 Gasto público

Para definir apropiadamente al gasto público, lo primero que se tiene que abordar es la teoría de la gestión pública.

Es un transcurso dinámico, consecuente, integral y representativo, que articula la realización, evaluación, planificación, control, ejecución y rendición de balances de las habilidades de desarrollo económico, cultural, ambiental, social, tecnológico, gubernamental e institucional de un régimen, sobre base de las metas establecidas de manera democrática. La gestión pública debe buscar la condición eficiente y eficaz derivados frente a la disminución de la pobreza y el progreso de la aptitud de vida de los habitantes (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

Es el conjunto de operaciones mediante el cual las entidades alargan el logro de sus conclusiones, metas y objetivos, lo que está enmarcado por las habilidades gubernamentales determinadas por la autoridad ejecutivo. Son entidades de cualquier entorno que sean dependientes de la dirección central, abarcando sus convenientes colectividades públicas. En consecuencia, comprende a las

asociaciones que desempeñan un puesto de interés público, fundamentalmente en abastecimiento de servicios y/o regulación de los procedimientos e intereses de la sociedad (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral-IDEA Internacional y la asociación de transparencia, 2009).

### 2.3.1 Eficacia del gasto público

Eficacia es, simplemente, el logro de los objetivos propuestos y, por tanto, el grado de eficacia de un gestor público es el porcentaje en el que ha logrado el objetivo propuesto (Gasto público: Equidad y Eficiencia).

Involucra que los gobiernos para obtención de sus objetivos deben realizar un acontecimiento con la cualidad de gestionar los recursos, para poder conseguir el perfeccionamiento en la gestión de todos los recursos y perfeccionar la oposición a las necesidades de la ciudadanía (Benito & González, 2015).

La nueva gestión pública representa el cambio significativo en la humanidad ya que paso de un estándar tradicional a uno en el cual es transcendental al logro de resultados, mayor flexibilidad y responsabilidad institucional (Benito & González, 2015).

Es un término genéricamente de explicación útil para simplificar y puntualizar como ciertas partes de las intendencias públicas se acomodan a los mecanismos de actuación adyacentes a las metodologías del sector privado. Es la conversión de la intendencia pública, hacia un enfoque de trabajo que se manipula en el sector privado, es indicar, una perspectiva de adentro hacia afuera de las realidades que acceden el estado (Guerrero, 2003).

### 2.3.2 Informes de gestión pública

Es un manuscrito en el cual se pone en conocimiento los movimientos de orientación, coordinación, control, etc., realizadas durante el periodo de tiempos y los beneficios y dificultades que demostraron durante tales diligencias en cada uno de los conocimientos de la institución.

Es una herramienta que permite fortalecer la información, donde las instituciones representan de carácter puntualiza los logros, actividades y metas que se han elaborado durante un tiempo, también manifiesta los problemas en la adquisición de estas acciones (Benito & González, 2015).



### 2.3.3 Modelos de gestión pública

Según Felcman (2015) existen dos ejemplos:

**a. Dentro del campo paradigmático jerárquico:** Es inevitable desarrollar modelos de trabajos administrativos, que certifiquen la objetividad de un procedimiento técnico establecido en procedimientos y procesos, una de las jerarquías competitivas donde las relaciones de atribución y obediencia estén públicamente establecidas, patrimonios que deben dirigir de manera transparente y ordenada, metas y objetivos determinados sin ambigüedades. (Felcman, 2015).

**b. Dentro del campo paradigmático individualista:** Es preciso reinstalar un patrón de gestión innovativo, con un procedimiento técnico fundamentado en conocimientos de gestión procedentes del mundo institucional privado, un método social donde la competitividad es implacable y el darwinismo general separa a los frágiles recompensando a los aptos, peculios de manejo creativo y flexible, todo para poder conseguir metas y objetivos exigentes (Felcman, 2015).

### 2.3.4 Contenido del presupuesto público

El gasto público desde la óptica del Ministerio de Economía y Finanzas, viene a ser el conjunto de erogaciones que, por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados por la Ley Anual de Presupuesto, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

Conforme señala el artículo 14° de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1440, vigente desde el 16 de setiembre del año 2018 manifiesta que el presupuesto comprende lo siguiente:

a. Los gastos, que como máximo, pueden contraer las entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones. Se desagregan a los clasificadores de gastos correspondientes.

b. Los ingresos, cualquiera que sea el periodo en el que se generen, financian los gastos. Los ingresos pueden ser de naturaleza tributaria, no tributaria o por operaciones de crédito y sirven para financiar los gastos

del Presupuesto. Se desagregan conforme a los clasificadores de ingresos correspondientes.

c. Las metas de resultados a alcanzar y las metas de productos a lograrse con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

### 2.3.5 Estructura de los gastos públicos

Los gastos públicos se estructuran siguiendo las clasificaciones Institucional, Económica, Funcional, Programática y Geográfica, las mismas que son aprobadas mediante Resolución Directoral de la Dirección General del Presupuesto Público.

**a. Clasificación Institucional:** Agrupa a las entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos presupuestos institucionales y sus unidades ejecutoras.

**b. Clasificación Funcional:** agrupa los créditos presupuestarios desagregados por función, división funcional y grupo funcional, A través de ella se muestran las grandes líneas de acción que la Entidad desarrolla en el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado. Esta clasificación no responde a la estructura orgánica de las Entidades, configurándose bajo los criterios de la tipicidad.

**c. Clasificación Programática.** Agrupa los créditos presupuestarios desagregados por categorías presupuestarias, producto y proyecto. Permite la estructuración, seguimiento y evaluación de las políticas y estrategias para el logro de resultados prioritarios que define el Gobierno y de los objetivos y mandatos institucionales de las Entidades en el cumplimiento de sus funciones y competencias. La Dirección General de Presupuesto Público, mediante Resolución Directoral, establece la clasificación de los créditos presupuestarios que por su naturaleza no puedan ser estructurados en Programas Presupuestales.

**d. Clasificación Económica.** Agrupa los créditos presupuestarios por gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda. Estos a su vez se dividen por genérica, subgenérica y específica del gasto.

**e. Clasificación Geográfica.** Agrupa los créditos presupuestarios de acuerdo al ámbito geográfico donde está previsto el crédito presupuestario a nivel de Departamento, Provincia y Distrito, según corresponda.

### 2.3.6 Crédito presupuestario

El crédito presupuestario es la dotación consignada en el presupuesto, así como en sus modificaciones, que constituye el monto límite para que las Entidades puedan ejecutar gasto público.

La ejecución de los créditos presupuestarios compete efectuarla a cada Pliego Presupuestario, como responsable del uso y afectación de los recursos que les han sido aprobados. El marco legal para la ejecución obliga a identificar hasta el nivel de específica del gasto para efectuar los compromisos, siendo que ninguna autoridad puede adquirir obligaciones sobre créditos inexistentes.

Se entiende por ejecutado los créditos presupuestarios con el reconocimiento de las obligaciones, el cual se hará una vez se reciban las adquisiciones de bienes, servicios, proyectos y demás prestaciones o gastos que en general se registren en el detalle del clasificador presupuestario. Dentro de este proceso de ejecución de los créditos presupuestarios se identifican las siguientes etapas:

- a. La Asignación de la Programación de Compromisos Anualizados (PCA), aprobado por la Dirección General de Presupuesto Público
- b. La Certificación del Crédito Presupuestario (CCP), emitido por el jefe de presupuesto o quien haga sus veces de la Unidad Ejecutora, con antelación al compromiso del gasto.
- c. El Compromiso del Gasto, que implica la asunción de obligaciones, a través de un acto administrativo o contrato, cuyo plan de pagos previsto deberá estar respaldado en el presupuesto aprobado.

### 2.3.7 Programación de compromisos anual

Es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo, por toda fuente de financiamiento, que permite la constante compatibilización de la programación del presupuesto autorizado, con el marco macroeconómico multianual, las reglas fiscales contenidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y la capacidad de financiamiento del año fiscal respectivo.

Para efecto de la determinación y revisión de la Programación de compromisos anual, se toma en cuenta que ésta contenga las autorizaciones del nivel de gasto, destinadas a atender los gastos rígidos (planillas de remuneraciones y pensiones,

pago de los servicios básicos, entre otros), las obligaciones que devienen de años fiscales precedentes conforme a la normatividad vigente; la culminación de proyectos de inversión pública; el mantenimiento de la infraestructura pública resultante de proyectos de inversión pública, y la atención de las intervenciones en los Programas Presupuestales, entre otros.

#### 2.3.8 La certificación del crédito presupuestario

El Certificado de Crédito Presupuestario, es el documento expedido por el jefe de la oficina de presupuesto o quien haga sus veces en la Unidad Ejecutora, con el cual se garantiza la existencia de crédito presupuestal disponible y libre de afectación para la asunción de obligaciones con cargo al presupuesto del respectivo año fiscal. Se expide a solicitud previa del área que ordena el gasto o de quien tenga delegada esta facultad, o en base en la solicitud suscrita por el jefe de alguna de las áreas de la entidad, cada vez que se prevea ordenar un gasto, contratar y/o adquirir una obligación.

El responsable del área de Presupuesto o quien haga sus veces verificará la disponibilidad del crédito presupuestario para emitir el correspondiente Certificado de Crédito Presupuestario. Expedido el Certificado de Crédito Presupuestario se remite al área solicitante para que procedan a efectuar los trámites respectivos para la adquisición de las obligaciones correspondientes.

El Certificado de Crédito Presupuestario implica reservar el crédito presupuestal, mientras se adquiere la obligación, así todo Certificado de Crédito Presupuestario expedido afecta los créditos presupuestarios en forma preliminar, mientras se perfecciona la obligación y se efectúa el correspondiente registro presupuestal. En consecuencia, los órganos deberán llevar un registro de éstos que permita determinar los saldos de apropiación disponibles para expedir nuevas disponibilidades.

El Certificado de Crédito Presupuestario se genera únicamente para el año fiscal y su valor puede afectar como máximo el saldo disponible de los créditos presupuestales en la específica respectiva y cuando la ejecución contractual se prolongue por más de un ejercicio presupuestario el jefe de la Oficina General de Administración o el que haga sus veces en el Pliego Presupuestario debe emitir

un documento que garantice la programación de los recursos suficientes para atender el pago de las obligaciones de los años fiscales subsiguientes.

El Certificado de Crédito Presupuestario es susceptible de adicionarse, reducirse o anularse, o de ser modificado en la descripción de su objeto, siempre y cuando estén debidamente justificadas dichas modificaciones y se cuente con la verificación correspondiente del responsable de presupuesto o quien haga sus veces.

Cuando se detecte que el monto del compromiso es inferior al del Certificado de Crédito Presupuestario expedido, se procederá a anular el Certificado de Crédito Presupuestario por el valor no comprometido, liberando así el crédito presupuestal en dicho monto.

### 2.3.9 El compromiso y su registro presupuestal

#### ***Compromiso***

El compromiso es el acto de administración por medio del cual el área responsable con capacidad de contratar y comprometer el presupuesto a nombre de la entidad, y respaldado en un Certificado de Crédito Presupuestario, ordena un gasto con cargo al presupuesto, contenidos en el Certificado de Crédito Presupuestario, que afecta los saldos disponibles de un crédito presupuestario. Ningún compromiso podrá adquirirse por valor superior al Certificado de Crédito Presupuestario que lo ampara. En consecuencia, el compromiso refleja el monto anualizado del acto administrativo o contrato a ser atendido con cargo a los créditos presupuestarios aprobados para un determinado año fiscal.

#### ***Registro del compromiso***

Es la operación mediante la cual se perfecciona el compromiso y se afecta en forma definitiva la apropiación garantizando que ésta no será desviada a ningún otro fin.

El registro presupuestal se realiza en el Sistema Integrado de Administración Financiera –SP (SIAF-SP), y constituye requisito indispensable para iniciar la ejecución del gasto. Cuando se trate de compromisos en moneda extranjera, deberá valorarse al monto más alto que resulte entre la tasa de cambio promedio que se utilizó en la programación del presupuesto, la tasa promedio del mercado

o la tasa proyectada en las fechas de vencimiento. Importa garantizar en todo caso, que haya suficiente saldo disponible de presupuesto. El compromiso puede ser adicionado, siempre y cuando no supere el valor total de Certificado de Crédito Presupuestario vinculado; reducido (liberando saldo por comprometer del Certificado de Crédito Presupuestario), anulado (también libera saldo por comprometer del Certificado de Crédito Presupuestario) o modificado si se trata de cambios, que bien pueden ser de texto en el objeto del compromiso, o de datos administrativos o de plan de pagos. La fecha de registro del compromiso debe ser igual o posterior a la del Certificado de Crédito Presupuestario.

#### 2.3.10 Control presupuestario de los gastos

La Dirección General de Presupuesto Público realiza el control presupuestario que consiste, exclusivamente, en el seguimiento de los niveles de ejecución de gastos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Pública y sus modificaciones, en el marco de las normas de la Administración Financiera del Sector Público.

#### **Etapas en la ejecución del gasto**

La ejecución del gasto comprende las siguientes etapas:

**a. Certificación.** Constituye un acto de administración cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, en función a la Programación de Compromisos Anual previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso.

**b. Compromiso.** Es el acto mediante el cual, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos, por un importe determinado o determinable, afectando los créditos presupuestarios en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas, con sujeción al monto certificado y por el monto total de la obligación que corresponde al año fiscal.

**c. Devengado.** En el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al Presupuesto Institucional, en forma definitiva.

**d. Pago.** Es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas.

### 2.3.11 Información para el análisis de la calidad del gasto público

Conforme lo señala el Artículo 59 de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1440 expresa lo siguiente:

- El Instituto Nacional de Estadística e Informática genera la información estadística necesaria para el seguimiento de los resultados y productos del presupuesto, específicamente en los casos en que la información estadística no pudiera ser generada por los sistemas estadísticos propios de las Entidades y/o aquella vinculada a los resultados y productos prioritarios del presupuesto.
- La Dirección General de Presupuesto Público establece un mecanismo de interoperabilidad de los datos para el análisis de la calidad del gasto público, con el fin de analizar la productividad, eficiencia técnica y asignativa, economía y efectividad de la gestión del presupuesto.
- Para tal efecto, el mencionado mecanismo debe:
  - Disponer de bases de datos verificables, organizados, clasificados y actuales respecto de las características de los servicios provistos por las Entidades a la población de modo que faciliten la implementación de diferentes esquemas de seguimiento de la provisión de los servicios públicos.
  - Disponer de datos verificables, organizados, clasificados y actuales de las bases de datos de operaciones registradas en los sistemas que constituyen el Sistema Integrado de Administración Financiera de los Recursos Públicos (SIAF-RP).
  - Acceder a las bases de datos que almacenan las fuentes primarias generadas por los sistemas de información de las Entidades.

- Transparentar la información y los datos de desempeño de tal manera que se puedan generar análisis y retroalimentación oportuna de otros actores del Estado, de la sociedad civil o de la población en general.
- Las Entidades deben permitir a la Dirección General de Presupuesto Público, el acceso a las bases de datos mencionados anteriormente, a requerimiento de la citada Dirección General. El intercambio de dichos datos se realiza preferentemente utilizando las tecnologías de la información.
- La Dirección General de Presupuesto Público emite las directivas que considere necesarias para regular la implementación de lo dispuesto en el presente artículo, en el que se consideran mecanismos que resguarden la protección de los datos personales.



## CAPITULO III

### EXPOSICIÓN DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

#### 3.1 Descripción de resultados de la primera variable

**Tabla 2**

*Distribución de la población de estudio año 2018*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Funcionario	23	20.0%
Profesional	33	28.7%
Técnico	47	40.9%
Asistente	5	4.3%
Trabajador de servicio	7	6.1%
Total	115	100.0%

Como se aprecia la mayor proporción de trabajadores es de la categoría ocupacional de técnico con 40,9 % seguido por los profesionales en el orden del 28,7%.

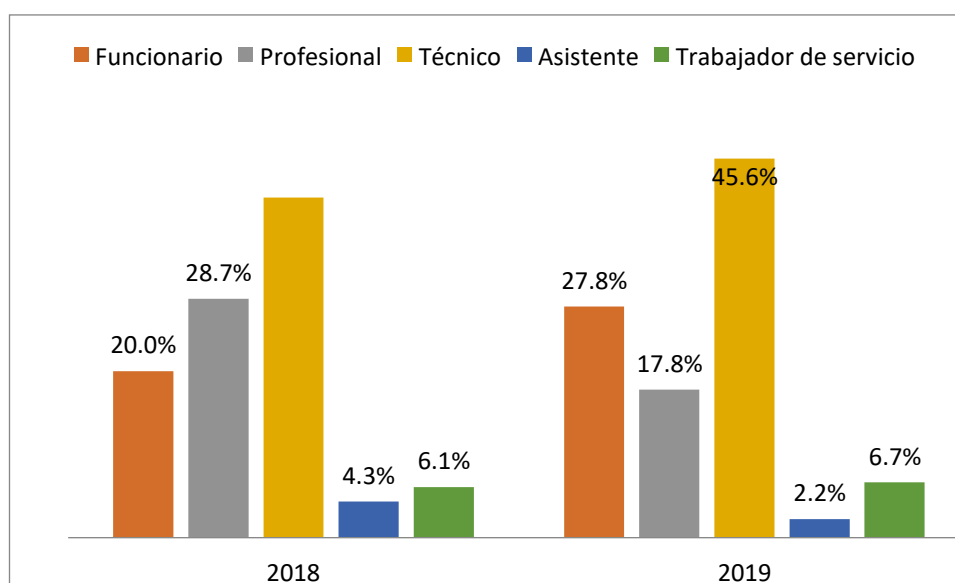
**Tabla 3**

*Distribución de la población de estudio año 2019*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Funcionario	25	27.8%
Profesional	16	17.8%
Técnico	41	45.6%
Asistente	2	2.2%
Trabajador de servicio	6	6.7%
Total	90	100.0%

**Figura 1**

*Distribución de los trabajadores, comparación 2018 - 2019*



Como se aprecia en la figura 1, se tiene que la proporción de funcionarios se ha incrementado en 7,8%, en tanto que en la categoría ocupacional de técnicos se ha visto incrementado en un 4,7% en el rubro de los profesionales se ha reducido en un 10,9 %.

**Tabla 4**

*Variación de personal por categorías ocupacionales*

<b>Categoría</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
Funcionario	23	25	8.7%
Profesional	33	16	-51.5%
Técnico	47	41	-12.8%
Asistente	5	2	-60.0%
Trabajador de servicio	7	6	-14.3%
Total	115	90	-21.7%

Como se evidencia en la tabla 4, de diciembre 2018 a enero 2019 ha ocurrido una reducción del orden del 21,7 % registrándose en la categoría ocupacional de funcionario un incremento del orden del 8,7%.

**Tabla 5**

*Distribución de la población de estudio, según el vínculo laboral a diciembre 2018*

Categoría ocupacional	Concluido		Continua		Total	
	f	%	f	%	f	%
Asistente	3	5.1%	2	3.6%	5	4.3%
Funcionario	23	39.0%	0	0.0%	23	20.0%
Profesional	24	40.7%	9	16.1%	33	28.7%
Trabajador de servicio	1	1.7%	6	10.7%	7	6.1%
Técnico	8	13.6%	39	69.6%	47	40.9%
Total	59	100.0%	56	100.0%	115	100.0%

*Nota.* Chi cuadrado = 53,995; p = 0,000

En la tabla 5 se observa que de 115 trabajadores 59 de ellos ha concluido con el vínculo laboral, en tanto que 56 personas han continuado con el vínculo laboral. Por lo tanto, se tiene que la mayoría de funcionarios y profesionales han dejado de laborar en el año 2019. El valor de la prueba estadística Chi Cuadrado expresa que existe relación entre las variables categoría con la situación del vínculo laboral, estadísticamente significativo.

**Tabla 6**

*Distribución de la población de estudio, según el vínculo laboral a enero 2019*

Categoría	Nuevos	Antiguos	Total
Asistente	0	2	2
Funcionarios	25	0	25
Profesionales	7	9	16
Trabajador de servicio	0	6	6
Técnico	2	39	41
Total	34	56	90

Como se aprecia, se tiene que el 100 % de funcionarios son nuevos en la gestión, puesto que los 23 funcionarios que laboraron en el 2018 han sido renovados por un nuevo contingente de 25 funcionarios.

### 3.2 Descripción de resultados de la segunda variable

**Tabla 7**

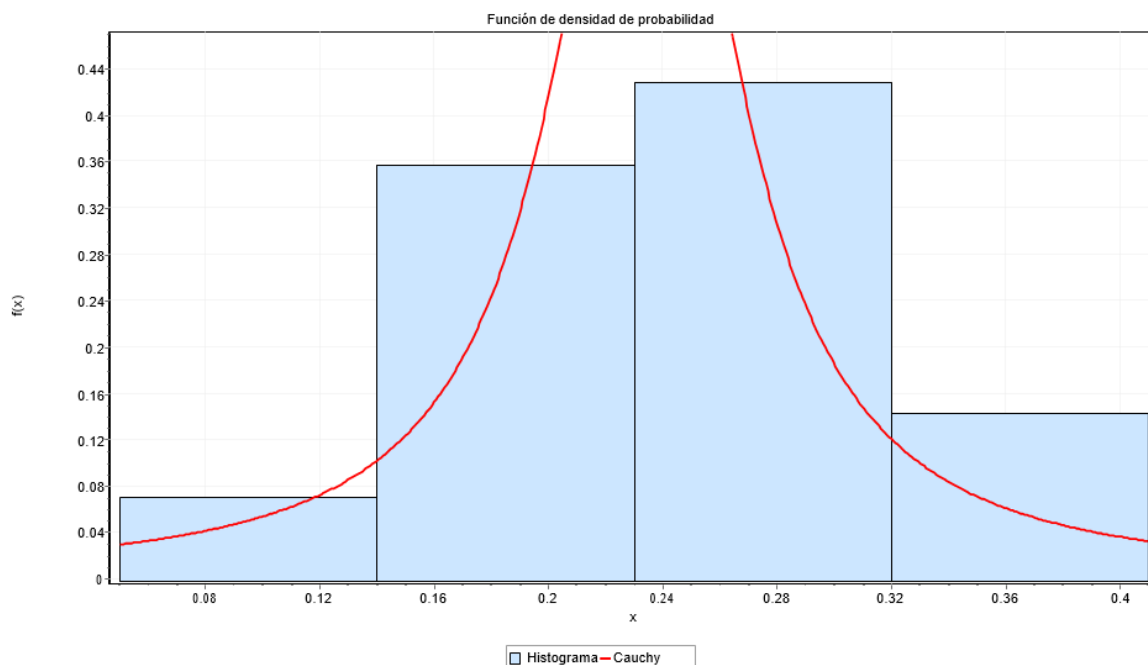
*Ejecución del gasto físico en el primer semestre del año 2018*

<b>Función</b>	<b>PIM</b>	<b>GIRADO</b>	<b>EFICIENCIA</b>
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	45,471,159	6,952,214	15.3%
Orden público y seguridad	3,528,364	945,352	26.8%
Comercio	581,271	240,103	41.3%
Turismo	1,160,520	240,263	20.7%
Agropecuaria	34,350,910	9,488,756	27.6%
Energía	2,770,512	600,555	21.7%
Transporte	48,698,301	13,829,028	28.4%
Ambiente	11,949,849	3,908,660	32.7%
Saneamiento	16,240,468	3,932,932	24.2%
Vivienda y desarrollo urbano	854,182	193,239	22.6%
Salud	3,195,140	680,566	21.3%
Cultura y deporte	2,910,918	432,664	14.9%
Educación	16,407,909	3,902,987	23.8%
Protección social	1,606,037	85,407	5.3%

La tabla 7 muestra que el grado de eficiencia en promedio es del orden del  $23,3 \pm 8,5$  % registrándose una mayor eficiencia en la función comercio y el más mínimo en la función protección social.

**Figura 2**

*Distribución de densidad de población para la eficiencia del gasto – Primer semestre del año 2018*



Nota. Los valores son:  $\sigma=0.03648$ ;  $\mu=0.23445$ .

**Tabla 8**

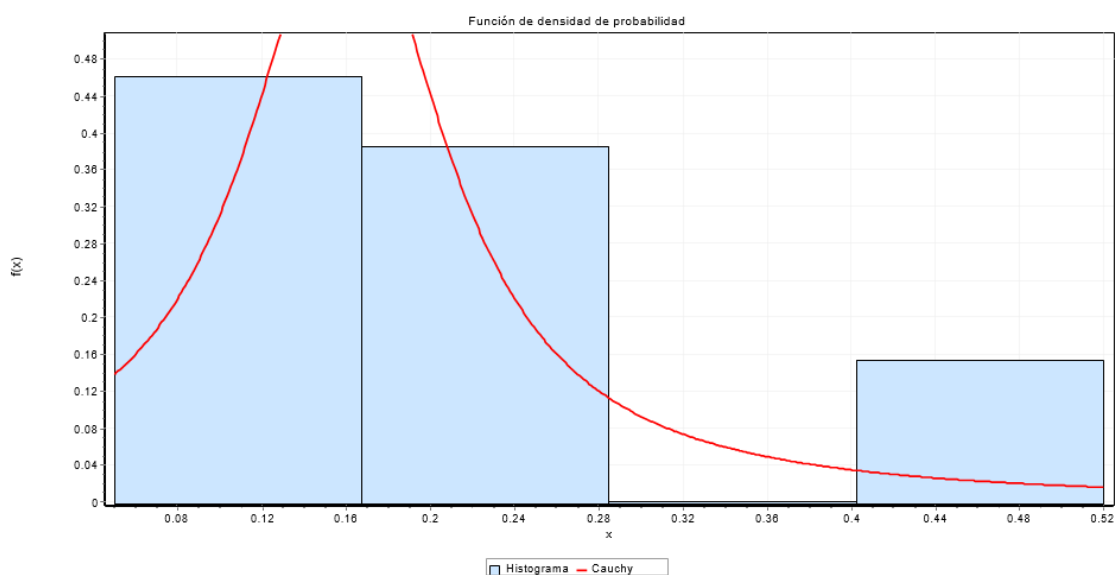
*Ejecución del gasto físico en el primer semestre del año 2019*

<b>Función</b>	<b>PIM</b>	<b>GIRADO</b>	<b>EFICIENCIA</b>
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	38,413,062	6,292,265	16.4%
Orden público y seguridad	4,259,016	766,964	18.0%
Comercio	781,916	46,251	5.9%
Turismo	2,500	-	0.0%
Agropecuaria	34,515,361	6,857,430	19.9%
Energía	3,417,479	316,631	9.3%
Transporte	39,593,842	6,865,286	17.3%
Ambiente	9,529,330	4,190,361	44.0%
Saneamiento	12,630,924	2,667,544	21.1%
Vivienda y desarrollo urbano	315,256	162,381	51.5%
Salud	3,220,821	168,122	5.2%
Cultura y deporte	1,050,347	208,322	19.8%
Educación	30,726,476	3,325,260	10.8%
Protección social	3,050,881	220,551	7.2%

La tabla 8 muestra que el grado de eficiencia del gasto público en el primer semestre del año 2019, en promedio es del orden del  $17,6 \pm 14,4$  % registrándose una mayor eficiencia en la función vivienda y desarrollo urbano y el más mínimo en la función turismo que no se tiene registrado gasto alguno.

### Figura 3

*Distribución de densidad de población para la eficiencia del gasto – Primer semestre del año 2019*



Nota. Los valores son:  $\sigma=0.05643$ ;  $\mu=0.16009$ .

### Tabla 9

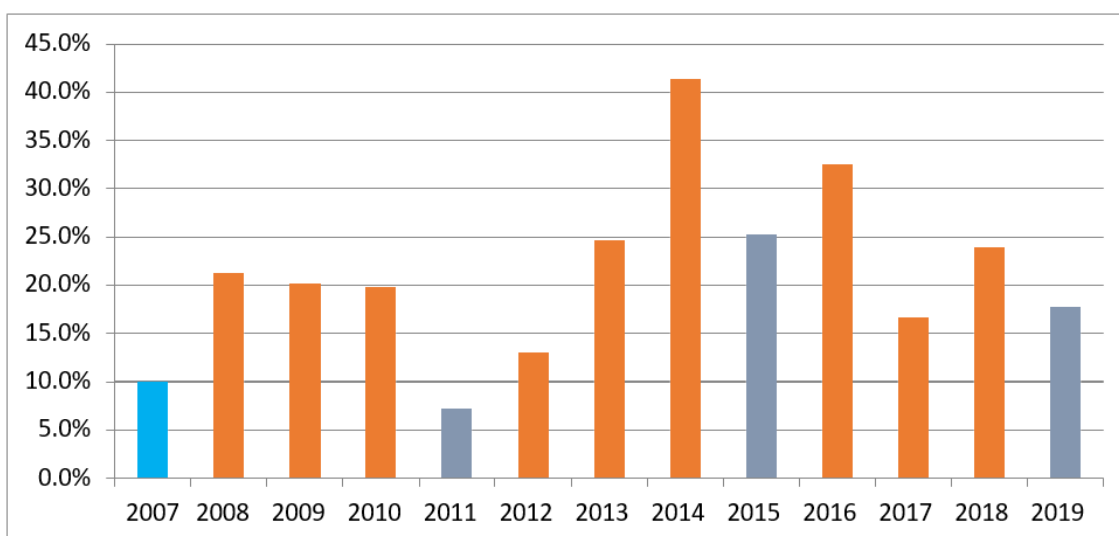
*Evolución de la eficiencia del gasto público en el primer semestre de cada año*

Año	Total	PIM	%
2007	20,418,526.00	203,416,661	10.0%
2008	55,955,555.00	262,795,666	21.3%
2009	53,813,656.46	265,982,650	20.2%
2010	57,217,057.00	288,221,040	19.9%
2011	34,602,291.00	482,421,916	7.2%
2012	108,359,040.00	835,385,449	13.0%
2013	229,905,291.00	930,664,819	24.7%
2014	278,895,585.00	674,707,413	41.3%
2015	94,529,574.00	374,877,862	25.2%
2016	100,831,472.00	310,272,276	32.5%
2017	41,723,440.00	250,509,270	16.7%
2018	45,432,726.00	189,725,540	23.9%
2019	32,387,336.00	182,783,436	17.7%

Como se aprecia en los resultados presentados en la tabla 9, durante los años 2007, 2011, 2015 y 2019 los valores que se han encontrado en la eficiencia son de 10,0%; 7,2%; 25,2%; y 17,7% los mismos que comparados con los valores en los años siguientes se tiene que son menores. En la figura 4 se aprecia mejor ese comportamiento.

#### **Figura 4**

*Comportamiento de la eficiencia en el gasto público en el primer semestre cada año desde el año 2007 a 2019.*



En el periodo de gestión 2007-2010 se tiene que el valor alcanzado en el primer año de gestión es menor que en los años siguientes, en el periodo 2011-2014 se tiene que en el primer año la eficiencia fue menor de 10% y en el último año alcanzado un valor superior de 40%.

Esta situación no se repite en el año 2014, puesto que en el año 2017 se ha tenido una menor eficiencia del gasto comparado con el primer año de gestión; y en el año 2019 el valor del primer año es menor que el alcanzado en el año 2014 pero superior a lo ejecutado en los años 2007 y 2011.

**Tabla 10***Comparativo de la eficiencia del gasto público en el primer semestre de cada año*

<b>Función</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	15.3%	16.4%
Orden público y seguridad	26.8%	18.0%
Comercio	41.3%	5.9%
Turismo	20.7%	0.0%
Agropecuaria	27.6%	19.9%
Energía	21.7%	9.3%
Transporte	28.4%	17.3%
Ambiente	32.7%	44.0%
Saneamiento	24.2%	21.1%
Salud	21.3%	5.2%
Cultura y deporte	14.9%	19.8%
Educación	23.8%	10.8%
Protección social	5.3%	7.2%

**Tabla 11***Resultados de la prueba t de student para comparar los promedios*

<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>
promedio y desviación eficiencia 2018	23,38 ± 8,8 %
promedio y desviación eficiencia 2019	15,07 ± 10,89 %
t de student	2,481
grados de libertad	12
significancia	0,029

Como se aprecia, la diferencia entre los promedios es significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en consecuencia, se afirma que la rotación de personal influye en la ejecución del gasto público en la Municipalidad Distrital de Echarati.

### 3.3 Discusión y conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones más significativas de los estudios previos considerados en el presente reporte de investigación:



Villegas (2012) encontró ocho causas de rotación de personal: otro trabajo, salario, viaje al extranjero, familia, universidad, mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención, sugiere que debe mejorarse la política de contratación, el mismo que debe estar orientada a mejorar las condiciones de trabajo, la que deberá repercutir en generar un mejor ambiente laboral, esto con la finalidad de minimizar el índice de rotación de personal.

Por su parte Díaz (2013) sostiene que los trabajadores se encuentran desmotivados y con falta de identidad con la empresa y las principales causas por la que el personal se retira de la empresa es por mejora de sueldo y satisfacción en el trato que recibe de parte de sus superiores y compañeros; finalmente es importante implementar un plan de estrategias para mejorar la identidad organizacional de los colaboradores.

Por otro lado, Cifuentes (2017) considera que los altos índices de rotación por parte de sus colaboradores generan grandes sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en muchas ocasiones, gastos legales.

Chourio (2017) determinó que el proceso de rotación del personal se ve afectado por el nivel de preparación de algunos empleados en los nuevos cargos, además que se hacen cambios de manera inesperada lo que dificulta dar continuidad con algunas acciones bien encaminadas por empleados ya funcionales; asimismo señala que la mayoría de las empresas conocen que la productividad depende de la satisfacción del personal. Sin embargo, muy pocas tienen mecánicas reales para su aplicación.

Román (2016) propuso una metodología para establecer las condiciones de operación en un proceso de manufactura, con el fin de reducir la rotación de personal, en condiciones donde hay presencia de ambigüedad de rol, por medio del diseño de experimentos. Teniendo claro los niveles óptimos en los que se debe ejecutar la operación, es importante analizar cómo impactan los resultados obtenidos en la rotación de personal, para ello el octavo paso pretende que se valide con los actores del proceso el efecto alcanzado.

Domínguez (2015) sostiene que se pueden considerar las causas de rotación encontradas el primer paso para la implementación de estrategias dirigidas

principalmente en la reducción de la rotación de personal, donde la empresa podría retener a sus empleados más competitivos logrando que el objetivo organización de simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos se mantenga en el tiempo, convirtiéndose en una organización reconocida y competitiva en el mercado laboral.

Hernández et al. (2017) consideran que existen aspectos como los problemas personales externos o asuntos con personal interno, como jefes y compañeros que pueden afectar a la organización de manera positiva o negativa, provocando del mismo modo una afectación en la eficiencia de sus actividades. Mientras que Castillo y Sabando (2018) constataron que existe una relación baja relación entre las variables rotación de personal y productividad.

Moreno y Lemus (2017) sostienen que la alta rotación de personal es un tema alarmante para las empresas debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia, determinó también como principal causa de rotación de personal el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.

Rueda y Plazas (2016) explicaron la manera de cómo influye la identidad organizacional en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, la comunicación, el trato, compromiso y satisfacción laboral de los empleados hacia la empresa.

Pegorari (2017) sostiene que la rotación de personal existente en la institución, se produce por la falta de reconocimiento a las labores realizadas por los servidores civiles. La insatisfacción con la que convive el personal es producto de la poca visión a nivel de gestión de recursos humanos que cuentan los directivos.

Otero (2016) identificó que el alto índice de siniestralidad y rotación exige a la organización redefinir sus procedimientos de gestión de personas. Se recomienda a la organización poner en práctica el plan de mejora propuesto enfocado a lograr sus objetivos de productividad y rentabilidad en base a acciones objetivas,

integrales y eficientes, que generen un ambiente motivador para el desarrollo de las personas y conlleve a alcanzar su visión de responsabilidad social empresarial.

Miller (2016) sostiene que la rotación de personal influye de manera negativa en la satisfacción de los colaboradores y esta repercute directamente en la disminución de la productividad, observó también que los factores como otro trabajo, salario, vacaciones, familia, estudios universitarios, falta de compañerismo y compromiso con la empresa; inciden en un alto nivel de cese de la productividad ya que por un corto periodo los puestos se encuentran inactivos logrando de esta manera disminuir el rendimiento de las funciones establecidas por la empresa.

Cancho (2017) sostiene que los trabajadores que tienen un salario bajo y sin estímulos económicos, están desmotivados en sus trabajos y estén pensando en irse a laborar en otro lugar, e inclusive abandonar el que tienen actualmente, ocasionando con esto se eleve el porcentaje de rotación de personal.

González (2017) confirma que la rotación de personal influye sobre el desempeño laboral en los trabajadores administrativos, también que influye positiva y altamente significativa entre la admisión del personal y el desempeño laboral de los trabajadores, por último, que influye positiva y altamente significativa entre el retiro del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos

Villanueva (2017) considera que es importante conocer que la rotación de personal se da en toda institución, pero se debe tener en cuenta los lineamientos a emplear, para que los trabajadores desarrollen sus funciones de manera objetiva dentro de un ambiente agradable de trabajo, en función a la misión y visión de la organización.

Los autores citados, concluyen categóricamente que la alta rotación de los trabajadores influye significativamente en la productividad, en los resultados de cada una de las empresas o entidades estudiadas.

En el presente estudio se ha verificado que en efecto la rotación del personal que, en este caso, en los funcionarios son del orden del 100% puesto que han sido cambiados todos, lo que desde luego repercute en la eficacia en el gasto público que en el primer semestre ha sido menor a lo alcanzado en el mismo periodo anterior.

Es así que se identificó que el grado de influencia entre la rotación de personal como factores de eficiencia y el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati es significativa ( $p < 0,05$ ). Además, la rotación de personal durante el periodo 2018 – 2019 es elevada a nivel global alcanzado el valor de 51.30%. Finalmente, el gasto público de la Municipalidad Distrital de Echarati ha llegado a un promedio de  $23,38 \pm 8,8$  % en el nivel de eficiencia en el gasto público en el primer semestre del año 2018 y a un promedio de  $15,07 \pm 10,89$  % para el año 2019.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Argotte, M. (1 de octubre de 2009). Influencia del Gasto Público sobre la actividad Económica en Venezuela durante el periodo I: 1984 al I: 2009. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Benito, L., & Gonzalez, P. (2015). *Diagnóstico sobre el contenido del informe de gestión pública en el contexto de la dimensión informativa de la rendición de cuentas de la rama ejecutiva en el Distrito Capital para la vigencia 2014*. [Tesis de Licenciatura, Universidad La Salle].
- Cancho, Y. (2017). La Rotación de personal y la productividad en la empresa sociedad minera Corona S.A. - Unidad Yuricocha, 2017. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Huánuco].
- Castillo, E., & Sabando, J. (2018). *Estudio de la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía exportadora del Dur en el periodo 2014 al 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, introducción general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chourio, S. (2017). *Rotación de Personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. Barbula*. [Tesis de Segunda Especialidad, Universidad de Carabobo].
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile].
- Cusacani, N. (2017). *Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, Período noviembre 2015 - abril 2016*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna].
- Departamento Nacional de Planeación. (octubre de 2007). *Gestión Pública local e inversión pública local*. <https://cutt.ly/286XsSk>
- Díaz, G. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de*

- construcción en el Municipio de Quetzaltenango*). [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcres S.A.S. Medellín – Colombia*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Medellín].
- Felcman, I. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del big bang paradigmático*. Buenos Aires: Biblioteca digital de la Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires.
- Flores, J. (2016). *Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015*. [Tesis de Licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui].
- Gonzales, K. (2017). *La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].
- Guerrero, O. (2003). *Gerencia Pública en la globalización*. México: Universidad Autónoma del Estado de México UAEM.
- Hernández, E., Cruz-Netro, Z., Meza, M., & Cruz-Netro, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 43 - 50.
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral Internacional y la Asociación de Transparencia IDEA. (2009). *Gestión Pública*. Lima: Material de trabajo.
- Maclenan, K., & Salas, E. (2014). *Análisis de la satisfacción laboral en la rotación de personal de la empresa inversiones Mackber SRL - 2012*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú].
- Miller, B. (2016). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos Financiera en la Ciudad de Trujillo en el año 2016*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego].
- Moran, M. (2010). *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala].
- Moreno, J., & Lemus, J. (agosto de 2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS SAS de la Ciudad de Bogotá D.C*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomas.

- Otero, M., & Torres, K. (2016). *Plan de mejora de la Gestión de Rotación de Personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico].
- Pegorari, F. (2017). *Disminución del índice de rotación del personal a través de la implementación de un programa de reconocimiento en una Institución Pública*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres].
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración moderna de personal*. México: Thompson.
- Roman, J. (2016). *Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Rueda, M., & Plazas, L. (2016). *Causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos, Talleres y Montajes S.A., Bogotá*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Tomás].
- Sarriés, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Vela, K. (2011). *Influencia de los gastos del gobierno central, el gasto público en educación y la inversión, para el crecimiento económico del Perú: 1960-2010 tres modelos econométricos*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres].
- Velasquez, M., & Portal, C. (diciembre de 2018). *La rotación de personal de serenazgo de la Subgerencia de Serenazgo de la Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Miraflores, dentro del Plan Estratégico Distrital de Seguridad Ciudadana del año 2018 como un indicador de gestión*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú].
- Villanueva, S. (2017). *La rotación de personal en el desempeño laboral en la Región Policial de Ica en los meses de Julio a Diciembre del año 2016*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Alas Peruanas].
- Villavicencio, J. (2015). *Rotación y satisfacción laboral de personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Independencia - Lima 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
- Villegas, F. (2012). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera Guatemala de la Asunción*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario  
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**





ISBN: 978-612-5069-76-4



EDITADA POR  
INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
DE INNOVACIÓN CIENCIA  
Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ