

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
Escuela Profesional de Psicología



**Gestión de la rotación de personal y feedback laboral en trabajadores del área
de operaciones de una empresa de telecomunicaciones de Arequipa**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Céspedes Céspedes, Adriana Grissel

ORCID: 0009-0002-3123-4355

Maldonado Ponce, Lucía de los Angeles

ORCID: 0009-0003-2149-8135

para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Asesora:

Mg. Alarcon Farfan, Veronika Elizabeth

ORCID: 0000-0002-3348-553X

Arequipa- Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

PSICOLOGIA

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 11 de Diciembre del 2024

Dictamen: 012388-C-EPSIC-2024

Visto el borrador del expediente 012388, presentado por:

2018223152 - MALDONADO PONCE LUCIA DE LOS ANGELES

2017204892 - CESPEDES CESPEDES ADRIANA GRISEL

Titulado:

**GESTIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y FEEDBACK LABORAL EN TRABAJADORES DEL
ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN PSICOLOGÍA

**29247715 - GUZMAN GAMERO RUFINO RAUL LIZANDRO
DICTAMINADOR**



**40293944 - CHAVEZ LUQUE YURI FELIX
DICTAMINADOR**



**41968029 - YANA CALLA VICTOR RITCHAR
DICTAMINADOR**



Gestión de la rotación de personal y feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones de Arequipa

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	bonga.unisimon.edu.co Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	1%

Dedicatorias

A Dios, por darme la fuerza y perseverancia para terminar esta etapa tan importante de mi vida de manera exitosa y satisfactoria iluminando mi camino en cada paso que di.

A mis padres, Nela Céspedes y Efraín Céspedes por su amor incondicional y su apoyo constante en momentos donde creí que no podría, siendo mi mayor inspiración de fortaleza y valentía.

A mi tía Amparo, por enseñarme la calidad de profesional que quiero ser algún día, aunque sea solo la mitad de buena que ella.

Finalmente, a Nieve, quien me acompañó en cada desvelada, haciéndome sentir que nunca estaría sola en ningún momento, sin importar cuan oscura se viera la noche

Grissel

A Dios, por ser mi fuente de sabiduría y fortaleza en este largo camino, por darme calma y paciencia en momentos de estrés, por ser mi guía en cada uno de mis logros

A mi mamá, Norma Ponce, por ser mi motivación diaria, mi modelo a seguir y mi mayor ejemplo de esfuerzo y dedicación, por siempre darme palabras de aliento en los momentos más difíciles y por enseñarme que los sueños si se pueden alcanzar con mucha perseverancia.

A mis abuelos, Carmen y Juan, por brindarme su apoyo en toda mi carrera profesional, por sus consejos y ese amor tan bonito que solo ellos me saben dar.

A mis hermanas, Camila y Fernanda, por ser mis acompañantes de amanecidas, por ser mis mayores confidentes y mi contención más fuerte en momentos en donde creía que ya no poder.

A mis tíos, Mauricio y Kelly, por apoyarme en todo momento y enseñarme que si quiero seguir una meta debo de siempre esforzarme, ser constante y resiliente.

Lucia

Agradecimientos

A la empresa de telecomunicaciones por habernos brindado la oportunidad de trabajar con ellos,
dándonos las facilidades para realizar esta investigación.

A la Mg. Veronika Alarcón por su asesoría, por guiar nuestros pasos con amor y paciencia,
inspirándonos a seguir adelante en este largo camino, confiando en nosotras y dándonos los
ánimos día a día.

A el Dr. Raúl Guzmán, el Mg. Víctor Yana y el Mg. Yuri Chávez, nuestros dictaminadores de
tesis, quienes con sus consejos y palabras permitieron una mejora en la presente investigación.

Finalmente, a la Mg. Claudia Gutiérrez que siempre fue una guía constante en nuestra formación
profesional, brindándonos oportunidades que siempre agradeceremos, impulsándonos a crecer
como profesionales

Grissel y Lucia

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión de rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones, utilizando un diseño correlacional-simple. Se trabajó con 160 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre gestión de rotación de personal y una escala de feedback laboral. Los resultados mostraron una correlación altamente significativa entre ambas variables ($r_s = .693$). Además, se hallaron diferencias significativas entre el clima laboral y la motivación (.792), así como entre la remuneración salarial y la gestión de la rotación (.696). Las mujeres y los trabajadores jóvenes o con menos tiempo en la empresa percibieron de manera más desfavorable la gestión de rotación de personal, destacando rangos promedio más altos en comparación con otros grupos. De forma similar, en el feedback laboral, las mujeres mantuvieron una percepción menos favorable, mientras que los trabajadores de 26 a 35 años y aquellos con 6 meses a 1 año de antigüedad mostraron mayores niveles de insatisfacción. Finalmente, no se encontraron diferencias significativas en las variables estudiadas según el tipo de puesto; concluyendo que el éxito organizacional depende del equilibrio entre factores económicos y emocionales.

Palabras clave: Rotación de personal, feedback laboral, motivación, remuneración salarial, clima laboral.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between personnel rotation management and job feedback in workers in the operations area of a telecommunications company, using a simple-comparative associative approach. We worked with 160 workers, to whom a questionnaire on personnel rotation management and a labor feedback scale were applied. The results showed a highly significant correlation between both variables ($r_s = .693$). In addition, significant differences were found between the work environment and motivation (.792), as well as between salary compensation and rotation management (.696). Women and young workers or those with less time in the company perceived personnel rotation management more unfavorably, highlighting higher average ranks compared to other groups. Similarly, in job feedback, women maintained a less favorable perception, while workers aged 26 to 35 years and those with 6 months to 1 year of seniority showed higher levels of dissatisfaction. Finally, no significant differences were found in the variables studied according to the type of position; concluding that organizational success depends on the balance between economic and emotional factors.

Key words: Employee turnover, job feedback, motivation, salary compensation, work environment.

Índice

Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Problema y Marco Teórico.....	1
Introducción	1
Pregunta de Investigación	3
<i>Variable 1: Gestión de la rotación de personal</i>	3
<i>Variable 2: Feedback laboral</i>	4
Objetivos	4
<i>Objetivo General</i>	4
<i>Objetivos Específicos</i>	4
Antecedentes Teórico – Investigativos.....	5
<i>Rotación de personal</i>	5
<i>Feedback Laboral</i>	17
<i>Rotación de Personal y Feedback Laboral</i>	22
Hipótesis.....	25
Capitulo II.....	26
Método	26

Método	26
Instrumentos	26
<i>Cuestionario de la gestión de la rotación de personal</i>	26
<i>Escala de Feedback Laboral</i>	27
Participantes	28
<i>Criterios de Inclusión</i>	28
Procedimiento.....	29
Consideraciones éticas	29
Análisis de datos	30
Capítulo III.....	31
Resultados	31
Discusión.....	50
Conclusiones	56
Sugerencias.....	58
Referencias	60
Anexos	66

Índice de Tablas

Tabla 1 Caracterización de la muestra	28
Tabla 2 Correlación entre la gestión de la rotación de personal y feedback laboral general y por dimensiones.....	31
Tabla 3 Nivel de la percepción de la gestión de la rotación de personal general y por dimensiones.....	33
Tabla 4 Nivel de Feedback Laboral general y por dimensiones.....	35
Tabla 5 Gestión de la rotación de personal según el sexo.....	37
Tabla 6 Gestión de la rotación de personal según la edad.....	38
Tabla 7 Gestión de la percepción de rotación de personal según el tiempo de trabajo	40
Tabla 8 Gestión de rotación de personal según el tipo de puesto.....	42
Tabla 9 Feedback laboral según el sexo	43
Tabla 10 Feedback laboral según la edad.....	44
Tabla 11 Feedback laboral según el tiempo de trabajo	46
Tabla 12 Feedback laboral según el tipo de puesto.....	48

Capítulo I.

Problema y Marco Teórico

Introducción

Actualmente, el rubro de las telecomunicaciones se ha convertido en uno de los más importantes a nivel mundial debido a que facilita la interconexión global instantánea, lo que posibilita la comunicación y el intercambio de información de manera eficiente entre las personas en todo el mundo, gracias a los diferentes servicios que ofrecen. Según Miranda (2023), las empresas que pertenecen a este rubro enfrentan de manera recurrente diferentes problemas; tales como, la alta competencia dentro del sector, las actualizaciones tecnológicas recurrentes, la fidelización continua de clientes y la retención de personal para el puesto de atención al cliente.

Este último tiene como consecuencia un índice alto de rotación de personal, ya que los beneficios que se ofrecen a los trabajadores de esta área son mínimos y en la mayoría de casos no existe una remuneración monetaria fija, generándole desmotivación y que el mismo considere otras alternativas laborales. Al respecto, Chiavenato (2020) define a la rotación de personal como el resultado de la salida de ciertos trabajadores y el ingreso de otros para suplirlos en sus puestos de trabajo, teniendo como consecuencia un movimiento constante de talento humano dentro de la organización; lo que resulta alarmante ya que la continua rotación de personal desemboca en la reducción de productividad, debido a que los trabajadores nuevos carecen de la experiencia necesaria al momento de tomar decisiones frente al puesto de trabajo; esta inexperiencia puede afectar de manera negativa las estrategias formuladas por el área de gerencia, lo que a su vez obliga a intensificar los procedimientos en el área de capacitación de personal, generando mayor índice de costo y por consiguiente una mayor pérdida de recursos dentro de la organización (Reinoso y Fernández, 2019).

En enero de este año, la tasa de rotación de personal registrada en el sector formal privado alcanzó un índice del 10.7%, con una tasa de entrada y salida de 8.8% y 12.5% respectivamente, siendo porcentajes ligeramente mayores a los encontrados en el mismo período el año pasado (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo MTPE, 2024). En referencia ante lo anteriormente expuesto, Labajos y Huancahuari (2020), señalan que para que los niveles de rotación dentro de las organizaciones disminuyan, se pueden tener en consideración diferentes herramientas o estrategias de motivación y satisfacción en donde predomine un trato basado en la cortesía, amabilidad y empatía, para que el desenvolvimiento profesional del trabajador sea el que se espera, ya que se sentirá cómodo, motivado y satisfecho dentro de su puesto de trabajo y la empresa en general.

El Feedback laboral es una alternativa integral que se caracteriza por impactar en el trabajador de manera positiva, incrementando sus niveles de confianza y satisfacción dentro de la organización, en el cual, los directivos de la empresa tienen una participación fundamental debido a que tienen que mantener un seguimiento continuo del desenvolvimiento del trabajador desde el día en el que ingresa a su puesto de trabajo, para que se establezca una interacción fluida con respecto a todo lo concierne a la organización, como lo son los objetivos, la misión y la visión, de tal manera que la retroalimentación (feedback) sea sencillo, conciso y claro (Arana et al., 2020). Al respecto Zuluaga (2017), menciona que el feedback se plantea como aquella estrategia en donde se debe de establecer determinadas acciones específicas del trabajador en donde se tome en consideración las diferentes situaciones que lo rodean para tener en claro los reconocimientos, los incentivos en las funciones que realiza.

Según lo encontrado en un estudio realizado por Cisneros (2019) el 55% de los trabajadores evaluados afirmaron que la retroalimentación contribuye a la mejora de su

desempeño en su puesto de trabajo, así mismo el 52% de los mismos aseguraron haber culminado sus funciones de manera óptima posterior a la intervención con la estrategia de feedback. En referencia a estos hallazgos, Ortiz (2019) refiere que la retroalimentación en un contexto laboral de una organización se transforma en una alternativa de motivación importante, debido a que facilita un ambiente laboral armónico y óptimo, lo que genera una disminución considerable de los posibles riesgos en las relaciones interpersonales, tales como, la mala comunicación, el bajo desempeño, la poca estabilidad del trabajador, sintiéndose insatisfecho dentro de la empresa, desencadenando en la rotación de personal.

Es por eso que la presente investigación se realizó con la finalidad de corroborar la información de diferentes estudios, ya que conocer más sobre la relación que existe entre la rotación de personal y feedback laboral en la población objetivo ayudó a que la organización pueda desarrollar planes de intervención para afrontar el índice de rotación de personal. Los resultados de esta investigación aportaron a la discusión de más investigaciones sobre la relación entre la rotación de personal y el feedback laboral, promoviendo así un adecuado entorno de trabajo entre los trabajadores dentro de la organización.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación entre la gestión de la rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones de Arequipa?

Variables

Variable 1: Gestión de la rotación de personal

Rivasplata (2022) refiere que la gestión de la rotación de personal es el proceso por el cual una empresa controla y planifica tanto el ingreso como la salida de sus trabajadores minimizando los efectos negativos que se puedan presentar a causa de la rotación de personal,

como la pérdida de talento humano, los costos de reemplazo y capacitación y la disminución de productividad.

La variable fue evaluada a través del Cuestionario de gestión de la rotación de personal, que consta de tres dimensiones, las cuales evalúan aspectos que conllevan a la rotación en una organización: Clima laboral, remuneración salarial y motivación.

Variable 2: Feedback laboral

Según García (2020) el feedback laboral es un proceso en el cual el trabajador es partícipe de cómo se está desarrollando su actividad laboral dentro de la empresa u organización, este proceso permite al gerente evaluar la eficacia de cómo se están efectuando las actividades asignadas.

La variable fue medida mediante la Escala de Retroalimentación, en ella se evaluarán tres dimensiones, las cuales son el feedback positivo, el feedback constructivo y el feedback negativo.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión de la rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa.

Objetivos Específicos

Describir el nivel de gestión de la rotación de personal general y por dimensiones en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa.

Describir el nivel de feedback laboral general y por dimensiones en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa.

Comparar la gestión de la rotación de personal y el feedback laboral según el sexo, la edad, el tiempo de trabajo y tipo de puesto en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa.

Antecedentes Teórico – Investigativos

Rotación de personal

El concepto de rotación de personal hace referencia al número o cantidad de trabajadores que ingresan o salen de una empresa, este se puede expresar mediante índices mensuales o anuales (Castillón, 2019). Al respecto Chiavenato (2020) menciona que la rotación de personal como el producto de cambios relacionado a la salida de empleados hacia el mercado laboral y la incorporación de nuevos recursos humanos para ocupar sus puestos de trabajo.

Según Avila et al. (2019) la rotación de personal implica cambios en la composición de los empleados dentro de una institución, empresa u organización, ya sea debido a modificaciones en los roles laborales, despidos, o ascensos, ya sean decisiones voluntarias o involuntarias. Cada instancia de rotación tiene sus propias causas, algunas impredecibles como enfermedades, accidentes, lesiones o caídas, y otras evitables que pueden anticiparse, como bajos salarios, un ambiente laboral negativo, falta de integración, carencia de identificación con la empresa, selección inadecuada de personal, ausencia de cambios internos en los roles, falta de motivación o la ausencia de iniciativas estimulantes como ascensos, entre otros.

Causas de la Rotación de personal. Son diversas las causas por las cuales se presenta rotación de personal dentro de las organizaciones, Aures et al. (2023) proponen las siguientes:

Propuesta externa de una mejor oferta laboral. Recibir ofertas laborales externas, con beneficios más atractivos no solo en cuanto al puesto de trabajo como tal, sino también en

términos de relaciones laborales, por ello en muchas ocasiones los trabajadores suelen optar por otras alternativas en donde predomine una mayor estabilidad a nivel personal y laboral.

Mala relación con el jefe inmediato. Mantener una relación conflictiva con el jefe directo, caracterizada por una comunicación deficiente, repercute negativamente en los niveles de satisfacción del trabajador, generando molestias tanto físicas como emocionales, lo que influye en su decisión al retirarse de la organización.

Ausencia de reconocimiento. Si el trabajador percibe que sus niveles de desempeño dentro del puesto de trabajo no tienen el reconocimiento y valor que merecen, sus niveles de motivación tenderán a disminuir debido a que no hay un incentivo que promueva su trabajo; por ende, es muy posible que esté abandone su puesto.

Ambiente laboral poco favorable. Mantener un clima laboral negativo, en donde el trabajador no se logre integrar de manera óptima al grupo de trabajo puede interferir no solo en su desempeño dentro del puesto de trabajo, sino también, repetir a nivel emocional, considerando la opción de abandonar la organización.

Proceso de reclutamiento y selección inapropiado. Cuando un trabajador opta por retirarse de su puesto de trabajo, el área encargada de reclutamiento y selección de personal, busca de manera inmediata un perfil que pueda cubrir la plaza vacía, sin embargo, en muchas ocasiones por cubrir la vacante disponible no se tiene cuidado con respecto al adecuado proceso de selección, repercutiendo negativamente en la empresa, ya que al no darse el tiempo de ejecutar un correcto proceso de reclutamiento, la plaza en mención seguirá pasando por dificultades, entre ellas, la rotación.

Al respecto, Rubio y Villagrán (2019) en su investigación, que tuvo por objetivo analizar la rotación de personal de la Corporación Filiales en Guayaquil, el tipo de estudio fue

exploratorio – descriptivo, se trabajó con 270 trabajadores del área de operaciones y 30 administrativos de la empresa, para medir la variable se emplearon un cuestionario estructurado y una entrevista; los resultados revelaron que el 52% de los evaluados refirieron que la comunicación con sus jefes inmediatos es regular, así mismo el 74% coincidieron en que los directivos no velan por el bienestar de los trabajadores, causándoles insatisfacción en su puesto de trabajo, por otro lado, el 63% afirmaron que en el proceso de inducción no se les definió de manera clara sus funciones, el 71% refirieron que la capacitación y adiestramiento que se les brinda es escasa y deficiente, finalmente, el 66% de los trabajadores mencionaron que no existe un buen sistema de reconocimiento dentro de la empresa que los motive o estimule a tener un desenvolvimiento laboral óptimo. Concluyendo que estas representan las causas principales de la rotación de personal, lo que repercute en la pérdida de talento, la disminución de la productividad y la falta de continuidad en el desarrollo de la empresa.

Tipos de Rotación de personal. Existen diferentes clasificaciones para delimitar los tipos de rotación de personal; Pérez (2018), los divide en dos grupos: Rotación de personal interna y rotación de personal externa, descritas a continuación:

Rotación de personal Interna. Es considerada como aquella en donde se realiza un traslado de puesto o área dentro de la organización sin la necesidad de que exista un retiro previo, este tipo de rotación es una estrategia óptima para el desarrollo de la empresa y del trabajador como tal, siendo este un cambio en la estructura de la organización muchas veces necesario, ya que incentiva a los trabajadores a mejorar su desenvolvimiento laboral y adquirir experiencia en nuevos departamentos, mejorando sus habilidades y competencias dentro de la empresa. Al respecto Rubio y Villagrán (2019) mencionan que dentro de este tipo de rotación destacan diferentes factores, tales como:

Los trasposos. Es un cambio de plazo sostenido a otra área de la empresa, no significa un mayor nivel jerárquico que el que antes se tenía, ni tampoco se puede acceder a una mayor remuneración, sólo predomina el cambio de ciertas funciones referidas al puesto que anteriormente el trabajador desempeñaba.

Los ascensos. Dentro de este factor, predomina el cambio de puesto, pero también el cambio a nivel jerárquico, ya que el trabajador tendrá mayor responsabilidad frente a la misión y visión de la organización, así mismo, existirá una mayor remuneración a sus servicios, generando mayor motivación en el trabajador.

Los descensos. Este factor se basa en el movimiento de un puesto de mayor peso jerárquico a uno con propiedades de trabajo menores, por otro lado, también se presenta un cambio a nivel remunerativo.

Los incentivos. Es el cambio de categoría remunerativa, es decir no hay movimiento de un puesto a otro, simplemente existe un incremento en el salario del trabajador, esto debido en la mayoría de ocasiones a un buen desempeño con respecto a sus funciones dentro de la empresa.

Rotación de personal Externa. Este tipo de rotación consiste en la entrada y salida del personal de la organización, así mismo, existen diferentes factores que se ven involucrados para que este tipo de rotación se presente, dentro de ellos predominan el retiro por jubilación, el retiro voluntario, el despido intempestivo, el fallecimiento del trabajador y los procesos de reclutamiento erróneos. Por otro lado, la presencia de la rotación externa se da por cambios dentro de la empresa o desacuerdos laborales entre el trabajador y la organización (Lezcano, 2020). Dentro de la rotación de personal externa (Chiavenato, 2020) propone dos subcategorías:

- Retiro Voluntario. Mantiene su origen en la falta de compromiso de la organización por el trabajador (capital humano) el cual, al no percibir una posible línea de carrera

estable dentro de la empresa, decide tomar en consideración otras alternativas que puedan cubrir sus expectativas a nivel laboral. Por otro lado, la mayoría de trabajadores deja su puesto de trabajo debido a que el salario o remuneración que se les ofrece no es acorde a las funciones que este realiza dentro de la institución, repercutiendo en su salida pronta de la empresa.

- Retiro Involuntario. Se basa en el despido de un trabajador por parte de la organización, en esta subcategoría el trabajador suele ingresar a la empresa con una idea diferente a la que se encuentra cuando comienza a trabajar dentro de la misma, lo que también genera incomodidad y desmotivación, en otras instancias este despido se puede dar por diferentes razones, como el despido por enfermedad, reducción de personal injustificada en la mayoría de ocasiones, la suspensión perfecta que mantiene su base en las políticas públicas o una posible reestructuración de planilla.

(Dávila y Maguiña, 2019), lo confirman en su estudio, el cual tuvo como finalidad analizar el impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura de Lima Centro, se mantuvo un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de alcance correlacional, con una muestra constituida por 201 empresas, se utilizaron un cuestionario y tres entrevistas a los gerentes de las microempresas para confirmar la hipótesis de investigación. Se encontró una fuerte relación inversa entre la rotación laboral, tanto voluntaria como involuntaria, y el desempeño organizacional de los trabajadores de las microempresas, así mismo, aspectos propios de la rotación voluntaria que se destacaron fueron la búsqueda de mejores oportunidades laborales, la insatisfacción con el ambiente laboral y la falta de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Rotación de Personal según grupos generacionales. La rotación de personal varía significativamente entre las distintas generaciones en la fuerza laboral, ya que cada grupo tiene características, valores y expectativas únicas que influyen en su lealtad y permanencia en una organización (García, 2020). En 2022 Moreno y Toscano proponen las diferentes tendencias generales de rotación de personal para las principales generaciones en el lugar de trabajo.

Baby Boomers. Comprenden aquellas personas nacidas entre los años 1946 a 1964; los cuales, valoran la estabilidad laboral y la lealtad hacia su empleador, permaneciendo a menudo muchos años en una empresa si se sienten valorados y perciben un propósito en su trabajo.

Generación X. Comprende aquellas personas nacidas entre los años 1965 a 1980; conocidos por su independencia y autosuficiencia, buscan oportunidades de desarrollo profesional y autonomía; si no encuentran estas oportunidades en su empleo actual, es probable que consideren cambiar de trabajo; ya que, valoran el equilibrio entre su puesto laboral y su vida personal, por lo que la falta de flexibilidad laboral puede llevar a una mayor rotación.

Millennials. Comprenden aquellas personas nacidas entre los años 1981 a 1996; los cuales se caracterizan por buscar trabajos que les proporcionen un sentido de propósito y satisfacción personal; si no encuentran estos elementos, es probable que busquen nuevas oportunidades; así mismo, toman en cuenta las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional continuo, por lo que la falta de formación y crecimiento puede ser una razón clave para cambiar de empleo.

Generación Z. Comprenden aquellas personas nacidas entre los años 1997 a 2012; esta generación toma en cuenta los beneficios salariales que les ofrece la empresa, buscando no solo compensaciones competitivas sino también oportunidades de crecimiento y desarrollo

profesional; la falta de estos elementos puede llevarlos a buscar otros trabajos que satisfagan mejor sus expectativas y ambiciones, lo que aumentaría el índice de rotación de personal.

Esta última generación es la más sensible a la rotación de personal debido a su búsqueda de innovación tecnológica, autonomía en el trabajo, sentido de propósito y valores éticos, lo que podría repercutir de manera negativa en la empresa si es que no se llega a realizar una adecuada selección del talento humano (Alegre y Kwan, 2021).

Gestión de la rotación de personal en organizaciones.

Según North y Kumta (2019) la rotación de personal y la necesidad de capacitar de manera constante a los nuevos trabajadores constituye un problema que con mucha frecuencia enfrentan las organizaciones y afecta de manera significativa los resultados deseados.

Actualmente las organizaciones están caracterizadas por tener procesos cada vez más complejos y la ausencia de un empleado más experimentado en dichos procesos hace que los mecanismos que hacen un correcto funcionamiento de la empresa no se den de manera acertada, ya que la pérdida de conocimiento de los trabajadores obligaría a las empresas a duplicar los esfuerzos hacia una correcta gestión de la rotación de personal (Ojeda et al., 2020).

Consecuencias de la mala gestión de la rotación de personal. Cualquier empresa con altos índices altos de rotación, principalmente exhiben características tales como una problemática en los trabajadores frente a la integración y el trabajo en equipo, la baja productividad y la necesidad de trabajar juntos, proyectando una mala imagen frente a otras empresas, por otro lado, los trabajadores no muestran un compromiso para alcanzar los objetivos empresariales y no se identifican con la misión y visión de la organización (Castillón, 2019). Al respecto Oyarce (2020) encontró diferentes consecuencias de rotación de personal tanto para los trabajadores como para la empresa en general:

Consecuencias para el trabajador.

- La baja moral. Las empresas que presentan una elevada rotación de personal suelen experimentar una reducción en el ánimo de los empleados, dando lugar a un entorno laboral caracterizado por la frustración. Esta situación se intensifica especialmente cuando la rotación es alta en los niveles de dirección en comparación con los empleados de nivel básico. La llegada de nuevos directivos con enfoques y políticas diferentes a las anteriores provoca confusión y descontento entre los empleados, impactando negativamente en su moral y resultando en un incremento en las renunciaciones.
- Inexistencia de trabajo en equipo. El desarrollo de vínculos personales y laborales entre los trabajadores se produce a lo largo del tiempo, permitiendo el surgimiento de simpatía y confianza. Este proceso contribuye a la creación de un entorno cohesivo y de apoyo mutuo. Por otro lado, la constante incorporación de nuevos empleados puede suscitar actitudes hostiles o resentimientos por parte de los trabajadores más antiguos, dando lugar a divisiones internas que impactan negativamente en la eficiencia laboral.

Consecuencias para la empresa.

- Capacitación constante. En compañías con una elevada tasa de rotación de personal, la capacitación representa un desafío importante, tanto en términos de costos como de tiempo. El nivel de especialización requerido para cada puesto implica que la formación del nuevo empleado pueda extenderse durante semanas o incluso meses antes de que esté completamente capacitado. Este proceso puede incidir en la satisfacción del servicio al cliente, ya que el personal en el proceso de formación

podría carecer de los conocimientos necesarios para abordar eficazmente los problemas y preocupaciones de los clientes, dificultando la presentación de soluciones efectivas.

- **Productividad deficiente.** Cuando se incorporan nuevos empleados, su eficiencia se ve comprometida, ya que generalmente requieren un período más extenso para adquirir experiencia, llevando a cabo las tareas con menor velocidad al principio. Este periodo inicial se traduce en una disminución en la productividad de la empresa, y aumenta la posibilidad de que los empleados recién llegados cometan errores significativos en la ejecución de sus responsabilidades.

Así mismo, Bravo et al. (2022), en su investigación que tuvo por objetivo analizar el índice de rotación de personal y las consecuencias de la empresa Farmamia CIA, el enfoque de estudio fue cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal; se trabajó con una muestra conformada por 100 trabajadores; para hallar el índice de rotación se utilizó la base de datos del área de recursos humanos, así como, una entrevista semiestructurada a los directivos para determinar las consecuencias a causa de la rotación de personal. Los resultados evidenciaron un índice de rotación de personal alto con el 21.19%. Así mismo, las consecuencias que predominaron fueron la disminución de la productividad debido a la falta de capacitación constante e inducción óptima a los nuevos trabajadores y el aumento en los costos de reclutamiento y selección de personal.

Determinantes de la gestión de la rotación de personal. A la rotación de personal debemos considerarla como un conjunto de fenómenos tanto internos como externos relacionados a la empresa u organización y no solo como un causante, ya que estos fenómenos

influyen en la actitud y comportamientos de los trabajadores, por lo cual podríamos afirmar que la rotación es consecuencia del efecto de estos fenómenos.

Según Tapia (2020) las determinantes de la gestión de la rotación de personal pueden dividirse en un triple orden, que vienen a ser las de carácter general, las de carácter empresarial y las de carácter personal.

A. Carácter general. Hace referencia a aquellos motivos que se dan de manera independiente de la empresa e incluso de cada trabajador. Aquí podemos encontrar las situaciones con respecto al mercado de trabajo o características del trabajo por géneros.

B. Carácter empresarial. Están ligadas a la implantación de la política general establecida con anterioridad hacia los trabajadores, como la política del personal, las condiciones de trabajo y la capacidad de los jefes para liderar.

C. Carácter personal. Están directamente relacionadas con las condiciones del sujeto y sus condiciones personales y familiares que se dan fuera de la empresa.

En relación a lo mencionado anteriormente, Hernández y Durán (2022) en su estudio el cual tuvo como finalidad analizar los determinantes que inciden en la rotación de personal de los trabajadores de una empresa de alimentos en Colombia, la investigación fue de tipo descriptiva – retrospectiva de corte transversal; se tuvo una muestra constituida por 90 trabajadores desvinculados de la empresa de alimentos y con la jefa encargada del área de recursos humanos de la empresa, para la recolección de datos se empleó una entrevista semiestructurada a la jefa de RR.HH y una encuesta estructurada a los trabajadores. Los resultados indicaron que el 52% de los evaluados refirieron sentirse insatisfechos con respecto a su retribución salarial ya que no era equivalente a su desempeño laboral, así mismo, el 72% de los mismo, afirmaron estar inconformes en relación a las oportunidades de ascenso con respecto a su puesto de trabajo, lo

que generó una disminución considerable de su compromiso con la empresa por falta de motivación.

Por otro lado, Castellón (2019) hace referencia a factores relacionados directamente con la motivación específica que cada empleado tiene y cómo percibe el ambiente de trabajo, es por eso que identifica cuatro factores que determinan el índice de rotación de personal en las empresas:

Factores Organizacionales. Los factores organizacionales que pueden afectar el entorno laboral incluyen las trabas que dificultan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la insatisfacción con la ubicación de la compañía y el sentimiento de inseguridad en el puesto de trabajo; influyendo en la moral y el compromiso de los empleados, así como en su disposición para permanecer en la organización a largo plazo.

Factores del puesto de trabajo. Dentro de los factores relacionados con el puesto de trabajo, se encuentran las funciones y actividades que carecen de interés relevante o significativo para los empleados, así como la inconformidad con la gestión de salarios, aumentos y ascensos. Además, pueden surgir problemas con los compañeros de trabajo o con los jefes directamente, lo que contribuye a un ambiente laboral tenso y desmotivador; así mismo, la falta de autonomía para el desarrollo de las actividades realizadas puede generar frustración y limitar el crecimiento profesional de los trabajadores.

Factores competitivos. Los motivos relacionados con la remuneración pueden influir en la rotación del personal, como las mejores ofertas salariales que pueden surgir en otras empresas. Además, los ofrecimientos relacionados con otras áreas del puesto, que no estén vinculados directamente con el salario, también pueden jugar un papel importante llevando a los trabajadores a considerar oportunidades laborales externas que les ofrezcan una compensación

más competitiva o beneficios adicionales que satisfagan sus necesidades profesionales y personales.

Factores personales. Entre los factores que contribuyen a la rotación de personal se encuentra el desinterés por parte de los empleados en mantener su puesto de trabajo actual, así como la falta de atracción hacia la oferta laboral propuesta, ya que cuando los empleados carecen de motivación o no se sienten atraídos por las oportunidades y condiciones laborales que ofrece la empresa, es más probable que consideren otras opciones profesionales.

Costos de la Rotación de personal. Al presentarse un proceso de rotación de personal recurrente, el área de reclutamiento y selección de personal debe actuar de manera inmediata para poder cubrir la plaza disponible, lo que conlleva un nivel de costos extras. Chiavenato, citado por Rodríguez (2020) indica que son tres tipos de costos los que predominan en la rotación de personal:

Costos primarios. Son aquellos que guardan relación directa con el retiro del trabajador y la persona que cubrirá su puesto de trabajo, entre los gastos se encuentran, la inversión para el proceso de reclutamiento, documentaciones de salida e ingreso del personal, inducción al nuevo trabajador, capacitaciones, entre otros.

Costos secundarios. Son aquellos que no se pueden cuantificar de manera numérica, es decir, elementos cualitativos, los cuales hacen referencia a los efectos inmersos a la rotación como tal, como lo son el ambiente laboral, repercusiones en los procesos de producción.

Costos terciarios. Son aquellos gastos que de cierta manera ya están previstos, a diferencia de los anteriormente mencionados, mantienen relación directa con los efectos colaterales de la rotación, se presentan a un plazo medio y por lo general se cubren costos de inversión y pérdida de negocios.

Impacto de la mala gestión de la rotación de Personal. Según lo que nos propone Chávez (2020) existen tres impactos a considerar de la rotación de personal en el crecimiento de la empresa, las cuales se desarrollarán a continuación:

Pérdida de recursos. El proceso de reclutamiento y selección de talento humano conlleva una serie de inversiones, entre ellas los costos monetarios asociados a dicho proceso.

Reducción del índice de productividad. Al estar en constante rotación, el índice de productividad también se afaceta, ya que no hay una estabilidad prolongada con respecto a los conocimientos y habilidades de cada trabajador, si es que existe mucha rotación, no habrá un nivel de productividad permanente, sino muy por el contrario, se verá desequilibrado, repercutiendo negativamente en la organización.

Disminución de la calidad de los servicios que ofrece la empresa. La prestación de servicios o productos que ofrezca la empresa también puede verse afectada, debido a que no hay un constante manejo de los procesos para que la salida del producto o servicio se dé de la manera esperada.

Feedback Laboral

El feedback laboral hace referencia a la habilidad de fortalecer una conducta positiva que se desea incrementar o que se repita en el futuro, tiene como finalidad reconocer aquellos comportamientos positivos para estimular su continuación, o identificar los comportamientos negativos con el propósito de corregirlos, fomentando un mejor rendimiento y desempeño de los trabajadores (Vizuet y Cisneros, 2019). Así mismo, Caballero y Torres (2023) indican que el feedback le permite al directivo o supervisor la oportunidad de consolidar su posición como líder del comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, promoviendo en ellos motivación e incentivación al momento de desarrollar sus funciones dentro del puesto de trabajo.

Ortiz (2019) lo corrobora en su investigación, la cual tuvo como objetivo general determinar la influencia del feedback laboral sobre la satisfacción en el trabajo del personal de una Dirección Regional de Agricultura, el enfoque de estudio fue cuantitativo de diseño no experimental, de tipo correlacional – prospectivo. La muestra estuvo conformada por 82 trabajadores; se utilizaron el Cuestionario Job Feedback Survey para medir el feedback laboral y el Cuestionario S 21/26 para medir la satisfacción en el trabajo, los resultados demostraron que el 57.7% de los trabajadores indicaron que su jefe directo mantenía un comportamiento positivo para con ellos, así mismo el 48.9% de los mismos refirieron haber recibido un feedback positivo sobre las funciones que realizan en su puesto de trabajo, por último, se encontró una correlación baja entre ambas variables de estudio (0.317), concluyendo que el feedback laboral no influye de manera significativa sobre la satisfacción en el trabajo.

Características del feedback laboral. Según Cisneros (2019) son 21 las características que todo feedback debe ser específico, describiendo con claridad el comportamiento observado y evitando generalizaciones sobre la personalidad. Además, debe ser oportuno, ofrecido en el momento adecuado para maximizar su impacto y proactividad, buscando mejorar continuamente. Para asegurar su eficacia, el feedback debe incorporarse de manera recurrente en la cultura organizacional, siendo parte integral de las interacciones cotidianas. Este proceso debe ser colaborativo, involucrando tanto al emisor como al receptor, y estar ligado a un plan de acción concreto para abordar áreas de mejora identificadas. Al analizar datos y emplear diferentes técnicas, se puede garantizar que sea adaptado al destinatario y fácil de entender, promoviendo así una comunicación efectiva.

Beneficios del feedback laboral. Según Pinedo (2023), la estrategia de feedback laboral cuenta con diferentes beneficios que repercuten de manera positiva en la organización desde el

inicio de su aplicación; entre los beneficios que más se destacan con respecto al feedback laboral se encuentran los siguientes: Es un proceso sencillo que sugiere una mínima inversión de costos y de duración, así mismo, cuenta con niveles altos de validez debido a que es un medio natural de control, también los resultados se determinan con rapidez en comparación con otras estrategias, de igual manera, los índices de comunicación mantienen su base en datos que ya existen, es decir, no habrán muchos cambios con respecto a los procedimientos ya utilizados previamente, por último, la implementación del feedback laboral refuerza a otro tipo de procesos de la gestión del talento humano como lo son la capacitación y desarrollo del personal.

Arana et al. (2020) en su investigación, la cual tuvo por objetivo estudiar la estrategia feedback determinando su impacto mediante la medición del rendimiento laboral, el estudio mantuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal, se trabajó con 384 empleados de las empresas de comercio y servicio, se empleó como técnica la encuesta y como instrumentos el Feedback Environment (FES) de Steelman y la Escala de Rendimiento Laboral Individual. Se halló que si existe una relación moderada entre el feedback laboral y el rendimiento de los trabajadores (.00); reconociendo la influencia importante de esta táctica en las organizaciones.

Tipos de Feedback laboral. Existen diferentes tipologías con respecto al feedback o retroalimentación laboral. Ávila et al. (2019) proponen dos tipos de feedback; por un lado, el modelo de retroalimentación constructiva, el cual se centra en el análisis de los comportamientos o conductas que se busca modificar en el trabajador; por otro lado, el modelo de retroalimentación apreciativa, el cual tiene como finalidad observar todos los logros que ha obtenido la persona, aquellos comportamientos que se busca fomentar en el trabajador buscando reforzarlos. Así mismo, García (2020), plantea tres tipos de feedback laboral, desarrollados a continuación:

Feedback Positivo. Se basa en el incentivo, o refuerzo de la conducta del trabajador, tras verificar que su desempeño dentro de la organización cubre las expectativas que se tenían sobre el desarrollo del mismo; al implementar este tipo de feedback, los niveles de desempeño laboral incrementarán considerablemente. No obstante, se debe de tener en consideración, no caer en un feedback adulator, en donde se motive, felicite e incentive al trabajador de forma desmesurada y constante sin importar la manera en la que realizar sus funciones; ya que este puede provocar una fuerte desorientación en el trabajador, ya que no tiene una visión clara de en qué área debe mejorar, por lo que continuará mostrando ineficiencia en las mismas.

Feedback constructivo. La característica de este tipo de feedback es enseñar las diferencias entre el comportamiento que se desea y el que no. Con se pueden explicar y aclarar cuáles son las mejoras deseadas necesarias para obtener el comportamiento deseado. Este feedback puede ser muy útil si se emplea de manera adecuada, ya que reduce el mal comportamiento e incrementa el comportamiento deseado.

Feedback Negativo. En este estilo de feedback o retroalimentación debemos tener en cuenta dos condiciones diferentes: el cómo, que sería la actitud y el qué, que sería el contenido. Teniendo en cuenta esto, desde el punto de vista de la “actitud” el feedback se podría considerar negativo si se expresa mediante un vocabulario inadecuado o con el uso de malas expresiones, la falta de modelos o el mal temperamento también son indicadores de un feedback negativo. Mientras que viendo el feedback desde el “contenido” este sería señalar un “comportamiento” negativo que se desea cambiar.

El mismo autor, en su estudio, el cual tuvo como finalidad principal determinar la relación entre feedback y desempeño laboral de una empresa de transportes, el enfoque de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de alcance correlacional y de corte

transversal, la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores permanentes pertenecientes a la empresa, para medir las variables se utilizaron la Escala de Retroalimentación y el Cuestionario de Desempeño Laboral. Los resultados indicaron que existe relación entre las variables de estudio con un índice de correlación (.001); así mismo, se encontró que el feedback general de la empresa fue inadecuado con el 47.3%. Finalmente, en relación a la dimensión “feedback positivo”, predominó una carencia de respaldo por parte de los superiores en un 43.0%, quienes no solían asegurarse de que todos comprendieran sus actividades. Además, se observó una falta de seguimiento del desempeño en un 41.6%; respecto a la dimensión “feedback constructivo”, hubo una falta de planificación de cambios por parte de los jefes en un 62.5%, así como una carencia de asesoramiento para mejorar el desempeño en un 45.8%; finalmente en referencia a la dimensión “feedback negativo”, no se consideraron las ideas que entraron en conflicto con los demás en un 48.7%, no se fomentó el cuestionamiento de los procedimientos en un 52.7% y no se formularon estrategias alcanzables en un 62.5%. Concluyendo que el inadecuado feedback laboral dentro de una organización puede afectar directamente la eficiencia y la productividad del equipo.

Finalidad del feedback. Es de suma importancia resaltar que el feedback en una empresa es beneficioso para la comunicación, ya que promueve el aprendizaje organizacional e individual, orientando al mismo tiempo el comportamiento del personal generando una mejora continua, ya que Ortiz (2019) indica que: un feedback efectivo puede alentar la comunicación con los trabajadores, reducir el tiempo de formación para fomentar la productividad, orientar a los miembros del equipo cuando lo necesitan, potenciar la delegación de responsabilidades y aumentar la credibilidad ante los trabajadores.

Rotación de Personal y Feedback Laboral

La rotación de personal frecuente puede afectar la cohesión del equipo y la continuidad en los proyectos, lo que impacta negativamente en la productividad y la calidad del trabajo, siendo fundamental considerar el empleo de diversas estrategias de motivación y satisfacción, con un enfoque destacado en el feedback laboral (Ortega, 2023).

Según el estudio realizado por Triana y Rada (2022) el cual tuvo como objetivo determinar la incidencia de los planes de compensación y beneficio en la rotación del personal de la compañía Norpack en la ciudad de Barranquilla, el tipo de estudio según su enfoque fue cualitativo y de método deductivo, se trabajó con 24 de los 100 trabajadores de la empresa, para medir la variable se usó una encuesta en Google Forms; los resultados revelaron que 83.3% cuentan con un fondo de empleados, 75% tienen expectativas del cargo en la relación al desarrollo profesional y laboral, 70.8% consideran que hay feedback entre jefe empleados, 66.7% cuenta con beneficios en salud ya sea de pólizas o los regidos por ley, 54,2 % recibe salario, premios y comisiones, finalmente la puntuación más baja la obtuvo remuneración adecuada con un 29.2%. Concluyendo que estos beneficios en su mayoría ayudan a estimular a el empleado a su desarrollo personal y laboral dentro o fuera de la organización, por último, se destaca la importancia del reconocimiento a los empleados dentro de la organización y cómo esto afecta directamente a la satisfacción del mismo, en gran medida un gran porcentaje de trabajadores sienten que se les reconoce su labor y esfuerzo en el alcance de sus objetivos.

Aures et al. (2021) en su investigación, la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la rotación del personal con el rendimiento laboral en la empresa de seguridad V13 S.A.C. El tipo de estudio fue descriptivo – correlacional, se trabajó con una muestra de 187 agentes del área de seguridad, para medir las variables se utilizaron encuestas/cuestionario; los

resultaron mostraron que en la dimensión de desatención del personal el 41.71% está totalmente en desacuerdo con el nivel de remuneración y beneficios y el 37.43% está totalmente desacuerdo con el nivel de integridad. Por otro lado, en la dimensión de comunicación organizacional el 59.89% está totalmente de acuerdo con el nivel de logros alcanzados y el 47.06% está totalmente en desacuerdo con el nivel de comunicación con el área de operaciones. Finalmente, en la dimensión de relaciones interpersonales se encontró que el 56.15% está totalmente en desacuerdo con el nivel de relación laboral y el 49.79% está totalmente de acuerdo con el nivel de cooperación. Según estos resultados se concluyó que sí existe una correlación buena entre la rotación del personal y el rendimiento laboral en la empresa de seguridad de V13 S.A.C, lo que significa que al mejorar los factores de rotación: clima laboral, desatención de personal y posibilidades de desarrollo mejora el rendimiento laboral.

Así mismo, cuando el feedback se ofrece de manera constructiva, oportuna y personalizada, puede jugar un papel crucial en la retención del talento ya que al proporcionar a los trabajadores un retorno claro sobre su desempeño, brindándoles reconocimiento por sus logros y orientación para mejorar, se contribuye significativamente a cultivar un ambiente laboral que promueva el compromiso, la satisfacción y el crecimiento profesional, lo cual puede incidir positivamente en la reducción de la rotación de personal (Mayorga, 2023).

Al respecto, Mina (2019) realizó un estudio, el cual tuvo como objetivo identificar las variables que reducen la rotación de personal en la organización, el tipo de estudio fue de investigación mixta y alcance descriptivo, se trabajó con 78 trabajadores, para medir la variable se empleó un cuestionario, entrevistas semiestructuradas y observación; los resultados revelaron que 45% está de acuerdo con que la empresa cuenta con tiempo flexible para sus trabajadores, sin embargo, el 39% está en desacuerdo con las oportunidades que la empresa brinda para una

mejor formación del personal, por otro lado, un 42% de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que su líder hace un seguimiento y control de su equipo de trabajo con base a los resultados, así mismo, el 26% de ellos coincidió en estar de acuerdo con sentirse confiados para dialogar con sus líderes sobre aspectos laborales, finalmente el 41% estuvo de acuerdo en que la comunicación dentro de la organización se da de forma asertiva, es decir oportuna y directa, creando así un clima organizacional caracterizado por el respeto.

Finalmente, en la investigación desarrollada por Torres (2020), cuyo objetivo fue determinar las causas que provocan que se realicen constantes cambios de personal en una organización, y cómo incide este factor en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pública Autoridad de Tránsito Mancomunada Centro Guayas EP (ATM Centro Guayas EP), el tipo de estudio fue descriptiva, la investigación se realizó con la colaboración de 7 trabajadores, para poder medir la variable se empleó la recolección de datos mediante la aplicación de una entrevista; los resultados demostraron 57% de los entrevistados indicaron que si han implementado indicadores de rotación de personal y esto se ha dado a causa en un 100% de influencia política, por otro lado 57% afirmaron que los jefes de departamento han considerado entregar beneficios no monetarios al personal, mientras que el 43% no consideraban entregar ningún tipo de beneficio no monetario, al respecto podemos concluir que no todos los jefes están preocupados en brindar una oportunidad de motivación a sus trabajadores.

De acuerdo con las investigaciones mencionadas, se puede concluir que existe una relación sustancial entre la rotación de personal y el feedback laboral.

Hipótesis

Hi: Existe una relación significativa entre la gestión de la rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa.

Ho: No existe una relación significativa entre la gestión de la rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa.

Capítulo II.

Método

Método

Según Hernández - Sampieri y Mendoza (2023) la presente investigación mostró un método cuantitativo, el cual permitió realizar un análisis objetivo y preciso de los datos recolectados; así mismo, fue de diseño correlacional – simple ya que se analizó la relación entre variables examinando las diferencias existentes y de temporalidad transversal porque la información recolectada solo se recogió una sola vez en el tiempo.

Instrumentos

Se recogió la información a través de la técnica de test psicológicos. Los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación fueron el Cuestionario de la gestión de rotación de personal para evaluar la variable de rotación de personal y la escala de retroalimentación para medir la variable de feedback laboral.

Cuestionario de la gestión de la rotación de personal

Para identificar los niveles de gestión de la rotación del personal se utilizó el Cuestionario de la gestión de la rotación de personal realizado por Rivasplata en 2022 aplicado en población peruana; el cuestionario consta de 18 ítems, en donde se evaluó la variable de manera general y a sus tres dimensiones: Clima laboral, remuneración salarial y motivación, cada una con tres indicadores respectivamente los cuales son respondidos en una escala likert de 1 a 5. El tiempo para la aplicación de esta prueba es de 7 a 10 minutos aproximadamente. Para las puntuaciones de índice global que fluctúan entre 18 a 54 se considerará un nivel de rotación de personal desfavorable y puntuaciones entre 55 a 90 se considerará un nivel de rotación favorable.

Respecto a la validez de la prueba estuvo basada en el juicio de tres expertos obteniendo un coeficiente V de Aiken de .99, seguido del método de correlación ítem – test dando como resultado un índice correlativo de .075 siendo los ítems de la prueba válidos en su totalidad; por otro lado, el nivel de confiabilidad se estableció mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual tuvo como resultado 0.977, siendo un instrumento confiable y de fácil aplicación con propiedades psicométricas óptimas que permiten medir la rotación de personal en diferentes aspectos y demostrando ser válido y confiable para ser aplicado a población peruana (Anexo 1); sin embargo, hasta el momento no se han realizado investigaciones psicométricas adicionales, tanto a nivel nacional como internacional, que respalden o refuercen los índices de validez y confiabilidad reportados originalmente.

Escala de Feedback Laboral

La Escala de Feedback Laboral desarrollada por Muñoz en 2011, esta puede ser aplicada de manera individual o colectiva, consta de 12 ítems y ha sido creada para la evaluación de los niveles de feedback laboral. Su aplicación puede durar entre 10 a 15 minutos aproximadamente. Está conformada por tres dimensiones, la primera dimensión es la de feedback positivo compuesta por los ítems de 1 al 5; respecto a la segunda dimensión es la de feedback constructivo compuesta por los ítems del 6 al 8, la última dimensión está denominada como feedback negativo conformado por los ítems del 9 al 12. La calificación será mediante la escala Likert, cada uno de los ítems serán interpretados con una calificación que se codificará de 1 hasta 5, donde 1 significará totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

El resultado se obtiene mediante la suma de los 12 ítems, cuyo puntaje puede ir de 12 a 60 puntos. Para el diagnóstico de las escalas se da la clasificación de los niveles de la siguiente manera: 12 - 22, feedback inadecuado; 23 - 31, feedback malo; 32 - 41, feedback regular; 42 - 50, feedback bueno; 51 - 60, feedback muy bueno (García, 2020). La validez fue a través de un

juicio de expertos representados mediante el coeficiente V de Aiken ($> .70$), seguido de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) a través de la prueba Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) en donde se obtuvo valores de $.73$ evidenciando la validez de contenido en cuanto a la claridad, coherencia y relevancia de los ítems del instrumento; así mismo, la confiabilidad se determinó por el coeficiente del Alpha de Cronbach obteniendo como resultado $.945$ (Anexo 2). No obstante, hasta el momento no se han realizado investigaciones psicométricas adicionales, tanto a nivel nacional como internacional, que respalden o refuercen los índices de validez y confiabilidad reportados originalmente.

Participantes

La población estuvo conformada por trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa, con un promedio de 270 trabajadores. El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico por conveniencia, por lo que se seleccionó la muestra de acuerdo con criterios específicos de investigación.

Criterios de Inclusión

Trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones que se encuentren laborando de manera activa en la organización, mayores de 18 años y que hayan firmado de manera voluntaria el consentimiento informado.

Tabla 1

Caracterización de la muestra

		<i>f</i>	<i>%</i>
Sexo	Masculino	67	41.9
	Femenino	93	58.1
Edad	De 18 a 25 años	84	52.5
	De 26 a 35 años	54	33.8
	De 36 años en adelante	22	13.8
Tiempo de trabajo	De 3 a 6 meses	58	36.3
	De 6 meses a 1 año	71	44.4
	De 1 año en adelante	31	19.4



Tipo de puesto	Operador de oficina	56	35.0
	Operador de campo	104	65.0

Procedimiento

Primero se presentó el proyecto a la dirección de Escuela Profesional de Psicología a través de Mesa de Partes, para su aprobación; seguidamente se realizaron acciones de coordinación con la empresa de Telecomunicaciones en donde se le expuso al coordinador los alcances de la investigación y la importancia de la misma.

Seguidamente, se procedió a realizar aplicación de los instrumentos, los cuales fueron adaptados de manera digital a la plataforma Google Forms, medio por el cual se les brindo, así como el consentimiento informado a los trabajadores, además de toda la información necesaria para que la resolución de las pruebas pudiera desarrollarse sin inconvenientes de por medio, se hizo un seguimiento continuo de la recolección de datos mediante la visita a las diferentes sedes de trabajo de la empresa. Una vez concluida la aplicación de ambos instrumentos, se emito un informe detallado a la empresa, en donde se evidenciaron los resultados obtenidos.

Consideraciones éticas

Respecto a los aspectos éticos, cada trabajador que participó en el presente estudio fue informado sobre el objetivo, beneficios y posibles riesgos del proyecto, para que seguidamente pudieran aceptar el consentimiento informado brindado. La participación de los trabajadores se dio de manera voluntaria y tuvieron derecho a retirarse del estudio en el momento que lo deseen. Así mismo, se hizo prevalecer la confidencialidad y anonimato de los participantes, ya que se buscó garantizar el respeto a la dignidad de las personas, su libertad y autodeterminación, previniendo daños y tensiones para salvaguardar la vida privada de los participantes.

Análisis de datos

La información recogida fue digitalizada a través de una base de datos en una hoja de cálculo de Microsoft Excel. Posteriormente el análisis estadístico se llevó a cabo en el programa JAMOVI en la versión 2.3.18. Se utilizó la estadística descriptiva, donde las variables categóricas son presentadas con tablas de frecuencias y las variables numéricas son presentadas mediante estadísticos descriptivos (media y desviación estándar). También se empleó la estadística inferencial en donde se evaluó la normalidad de los datos mediante la prueba Kolmogorov, por último, según los resultados de la prueba de normalidad se realizó la correlación de las variables mediante la prueba estadística *Rho de Spearman*.

Capítulo III.

Resultados

Tabla 2

Correlación entre la gestión de la rotación de personal y feedback laboral general y por dimensiones

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
Clima Laboral	-							
Remuneración S.	.714**	-						
Motivación	.792**	.686**	-					
Gestión de R.P.	.682**	.696**	.733**	-				
Feedback Positivo	.638**	.655**	.708**	.562**	-			
Feedback Constructivo	.644**	.639**	.651**	.851**	.584**	-		
Feedback Negativo	.717**	.631**	.647**	.720**	.801**	.622**	-	
Feedback laboral	.703**	.666**	.686**	.854**	.872**	.861**	.693**	-

En la Tabla 2, se evidencia que existe una correlación altamente significativa y de intensidad fuerte entre la rotación de personal y el feedback laboral ($r_s = .693, p < .000$), por lo que se concluye que la gestión de la rotación de personal es desfavorable si es que no se da un feedback adecuado al trabajador. Así mismo, se destaca la importancia del feedback laboral, especialmente en sus variantes constructiva (.872) y positiva (.854), como un factor central en las dinámicas organizacionales; este tipo de retroalimentación no solo fomenta un ambiente de aprendizaje y mejora continua, sino que también refuerza la motivación y el compromiso de los empleados. Por otro lado, la fuerte correlación entre el clima laboral y la motivación (.792) indica que ambientes positivos y colaborativos son clave para mantener trabajadores motivados.

Así mismo, la remuneración salarial (.696) y la motivación (.733) muestran una relación significativa con la gestión de la rotación de personal, subrayando que salarios justos y un ambiente laboral motivador contribuyen a reducir la intención de abandono laboral. Aunque la correlación entre el feedback laboral y la gestión de la rotación (.593) es más moderada, sigue siendo relevante, ya que la comunicación efectiva puede influir en la permanencia de los empleados.

Tabla 3

Nivel de la percepción de la gestión de la rotación de personal general y por dimensiones

	Clima laboral		Remuneración S.		Motivación		Gestión de R.P.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Desfavorable	56	35.0	78	48.8	67	41.9	97	60.6
Regular	81	50.6	64	40.0	73	45.6	0	0.0
Favorable	23	14.4	18	11.3	20	12.5	63	39.4

En la Tabla 3, se observa que el 60.6% de los trabajadores se encuentran en un nivel desfavorable con respecto a la gestión de la rotación de personal que ellos perciben, mientras que solo el 39.4% considera que la gestión de la rotación de personal es favorable dentro de la empresa; lo que significa que una mayoría significativa de los trabajadores percibe la rotación de personal de manera negativa, lo que podría indicar problemas subyacentes en la gestión del personal, la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo en general que se mantiene dentro de la empresa.

Así mismo, se observa el nivel de la gestión de rotación de personal según sus dimensiones; con respecto a la dimensión Clima laboral, el 50.6% de los trabajadores percibe esta dimensión en un nivel regular, seguido del 35.0% los cuales mantienen una postura desfavorable en relación al clima laboral que perciben dentro de la empresa, por último, solo el 14.4% consideran que el clima laboral es favorable, lo que indicaría que la mayoría de los trabajadores no tiene una percepción positiva del ambiente laboral establecido dentro de la empresa. En cuanto a la dimensión Remuneración salarial, se evidencia que el 48.8% de los evaluados, se sienten insatisfechos con el salario que reciben; el 40.0% de los mismos, perciben

esta dimensión dentro de un nivel regular y finalmente solo el 11.3% consideran la remuneración salarial como favorable dentro de la empresa, lo que refleja la insatisfacción de la mayoría de los trabajadores con respecto a su compensación económica.

Por último, en relación a la dimensión Motivación; se muestra que el 45.6% de los trabajadores se encuentran en un nivel regular frente a la motivación que reciben, seguido del 41.9% quienes afirman que la motivación dentro de la empresa es desfavorable y solo el 12.5% consideran que la motivación es favorable, concluyendo que la mayoría de los trabajadores percibe que la motivación proporcionada por la empresa es insuficiente, generándoles insatisfacción en su puesto de trabajo.

Tabla 4

Nivel de Feedback Laboral general y por dimensiones

	F. positivo		F. constructivo		F. negativo		Feedback laboral	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuado	21	13.1	29	18.1	17	10.6	23	14.4
Bajo	82	51.2	75	46.9	26	16.3	58	36.3
Regular	37	23.1	26	16.3	74	46.3	4	28.1
Bueno	12	7.5	17	10.6	28	17.5	19	11.9
Muy bueno	8	5.0	13	8.1	15	9.4	15	9.4

En la Tabla 4, se muestra que el 36.3% de los trabajadores considera el feedback como malo, seguido por el 28.1% quienes lo perciben dentro de un nivel regular; por otro lado, el 14.4% clasifica el feedback como inadecuado; finalmente, solo el 11.9% seguido del 9.4% de los evaluados describen el feedback laboral como bueno y muy bueno respectivamente, concluyendo que la mayoría de los trabajadores perciben el feedback recibido dentro de la empresa en niveles insatisfactorios, en donde predomina un nivel malo y regular.

Así mismo, se aprecia que, en la dimensión de Feedback positivo, el 51.2% seguido del 23.1% de los evaluados mantienen un nivel bajo y regular respectivamente, lo que significa, que más mitad de los trabajadores no está recibiendo un feedback motivador y útil para un adecuado desempeño laboral. Con respecto a la dimensión de Feedback constructivo, se puede apreciar que, de igual manera, predomina un nivel bajo con el 46.9% de los trabajadores seguido del nivel inadecuado con el 18.1% de los mismos, lo que indicaría que el feedback constructivo proporcionado no está cumpliendo con las expectativas y necesidades de los trabajadores,

afectando negativamente su desarrollo profesional. Por último, en relación a la dimensión feedback negativo, se observa que el 46.3% de los evaluados lo perciben como regular, seguidos por el nivel bueno con el 17.5% de los mismos, concluyendo que, aunque el feedback negativo es algo positivo para algunos, hay una oportunidad de mejorar su efectividad general para que sea percibido como más adecuado para los trabajadores

Tabla 5

Gestión de la rotación de personal según el sexo

	Masculino	Femenino	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	<i>R</i>	<i>R</i>				
Clima Laboral	74.30	84.97	2700.000	1.458	.013	.185
Remuneración	72.07	86.58	2550.500	-2.160	.031	.128
S.						
Motivación	70.21	87.91	2426.000	-2.618	.009	.370
Gestión de R.P.	72.88	85.99	2605.00	-.2086	.037	.151

Nota: R: Rango promedio; U: prueba U de Mann – Whitney Z: Z de la distribución normal estándar; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 5, se evidencia que existe una diferencia significativa en la gestión de la rotación de personal según el sexo; los resultados muestran un valor de $U = 2605.000$ y un valor de $p = .037$, lo que indicaría que la gestión de la rotación de personal varía significativamente entre hombres y mujeres, así mismo, los datos muestran que el rango promedio de rotación es mayor para las mujeres (85.99) en comparación con los hombres (72.88). En cuanto a las dimensiones de la variable se puede concluir que las mujeres tienen una percepción menos favorable que los hombres. La diferencia más significativa entre los grupos se registró en la dimensión de motivación en un puntaje de 87.91, lo que señala que las mujeres presentaron la percepción más baja de la actitud.

Tabla 6

Gestión de la rotación de personal según la edad

	De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 36 años en adelante	<i>H</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>				
Clima Laboral	84.27	73.60	83.05	2.206	2	.023	.271
Remuneración S.	84.60	74.85	78.73	.821	2	.202	.057
Motivación	84.53	74.60	79.59	1.831	2	.041	.112
Gestión de R.P.	89.29	71.67	81.73	4.266	2	.012	.335

Nota: R: Rango promedio; H: prueba Kruskal – Wallis; gl: grados de libertad; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 6, se evidencia que existe una diferencia significativa en la percepción de la gestión de rotación de personal según la edad. Los resultados inferenciales, con un valor *H* de 4.266, *gl* = 2, y un valor de *p* de .012, sugieren que la percepción que mantienen los trabajadores frente a la gestión de la rotación de personal varía de manera significativa entre los diferentes grupos de edad. Específicamente, el rango promedio más alto se observa en el grupo de 18 a 25 años (89.29), seguido por el grupo de 36 años en adelante (81.73), y finalmente el grupo de 26 a 35 años (71.67), lo que sugiere que los empleados más jóvenes tienden a tener una percepción más desfavorable de la gestión de rotación de personal dentro de la empresa. Por otro lado, la dimensión clima laboral (84.27) también se destaca entre los trabajadores de 18 a 25 años, lo que sugiere que estos trabajadores tienen una visión más negativa del ambiente en la empresa. Esta percepción puede deberse a la falta de reconocimiento, oportunidades de desarrollo, equilibrio

entre la vida personal y laboral, inclusión, así mismo como condiciones laborales inadecuadas y estrés, por lo que, para mejorar esta situación las empresas pueden centrarse en la creación de culturas laborales más inclusivas, flexibles y de alto crecimiento.

Tabla 7

Gestión de la percepción de rotación de personal según el tiempo de trabajo

	De 3 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 año en adelante	<i>H</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>				
Clima Laboral	86.50	77.27	76.66	1.855	2	.021	.263
Remuneración S.	89.93	73.39	79.39	5.011	2	.042	.098
Motivación	84.66	78.35	77.63	.892	2	.104	.315
Gestión de R.P.	87.62	77.39	76.04	3.026	2	.037	.174

Nota: R: Rango promedio; H: prueba Kruskal – Wallis; gl: grados de libertad; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 7, se evidencia que la gestión de rotación de personal varía significativamente según el tiempo de trabajo, con un valor $H = 3.026$; $gl = 2$ y un valor $p = .037$; los rangos promedio muestran que los empleados con menos tiempo en la empresa (de 3 a 6 meses) tienen una percepción más desfavorable sobre la gestión de rotación de personal, con un rango promedio de 86.50, en comparación con los empleados que han trabajado entre 6 meses y 1 año (77.39) y aquellos con más de 1 año de servicio (76.04).

De igual manera se puede observar que la dimensión de clima laboral es la que obtiene un mayor puntaje (86.50), indicando que son los trabajadores con un tiempo de trabajo de 3 a 6 meses los que perciben este factor como algo negativo al momento de evaluar la gestión de la rotación dentro de la empresa esto puede deberse porque enfrentan dificultades para adaptarse al

entorno, muchas veces debido a una integración deficiente por parte de la empresa. La falta de orientación inicial, apoyo de colegas o líderes, y un ambiente que no fomente el reconocimiento de su esfuerzo puede hacerlos sentir desmotivados.

Tabla 8

Gestión de rotación de personal según el tipo de puesto

	Operador de	Operador de	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	campo	oficina				
	<i>R</i>	<i>R</i>				
Clima Laboral	83.63	78.81	2736.500	-.691	.489	.012
Remuneración	81.93	79.7	2832.000	-.316	.057	.256
S.						
Motivación	79.81	80.87	2873.000	-.151	.220	.013
Gestión de R.P.	80.43	80.54	2908.000	-.017	.387	.024

Nota: R: Rango promedio; U: prueba U de Mann – Whitney Z: Z de la distribución normal estándar; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 8, se observa que no existen diferencias significativas en la percepción de los trabajadores frente a la gestión rotación de personal según el tipo de puesto, con un valor de $U = 2908.000$ y un valor de $p = .987$, lo que indica que no hay una variación significativa entre los operadores de campo y los operadores de oficina en cuanto a su percepción de la gestión de rotación de personal. Por ello se concluye que el puesto de trabajo no determina una diferencia significativa entre como los trabajadores perciben la gestión que tiene la empresa con respecto a la rotación de personal, esto puede deberse a que la empresa tiene la misma gestión de rotación con los trabajadores de campo como con los trabajadores de oficina.

Tabla 9

Feedback laboral según el sexo

	Masculino	Femenino	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	<i>R</i>	<i>R</i>				
F. Positivo	75.22	84.31	2761.500	-1.328	.024	.289
F. Constructivo	74.22	85.03	2694.500	-1.548	.012	.311
F. Negativo	85.36	86.37	2570.000	-2.000	.145	.010
Feedback Laboral	71.34	87.10	2501.500	-2.208	.027	.261

Nota: R: Rango promedio; U: prueba U de Mann – Whitney Z: Z de la distribución normal estándar; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 9, se observa que existe una diferencia significativa en la percepción del feedback laboral según el sexo; con un valor de $U = 2501.500$ y un valor de $p = .027$, los cuales indican que el feedback laboral es percibido de manera diferente por hombres y mujeres, siendo el rango promedio significativamente mayor para las mujeres (87.10) en comparación con los hombres (71.34); diferencia que sugiere que las mujeres tienden a tener una percepción más negativa del feedback laboral que los hombres. Así mismo, se observan diferencias en las dimensiones de feedback positivo y feedback constructivo entre hombres y mujeres; las mujeres obtuvieron rangos promedio más altos en ambas dimensiones (84.31 y 85.03, respectivamente), lo que sugiere que perciben estos tipos de feedback de manera más favorable que los hombres; por otro lado, aunque en la dimensión de feedback negativo las mujeres también presentaron un rango promedio superior (86.37 frente a 85.36 en hombres), esta diferencia no es estadísticamente significativa ($p = .145$), lo que indica que no se puede concluir que exista una percepción diferenciada por sexo en este caso.

Tabla 10

Feedback laboral según la edad

	De 18 a	De 26 a	De 36 años	<i>H</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	25 años	35 años	en adelante				
	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>				
F. Positivo	79.99	77.30	75.05	1.222	2	.054	.216
F. Constructivo	85.34	75.36	74.64	4.184	2	.012	.264
F. Negativo	86.98	87.19	88.14	.019	2	.134	.041
Feedback Laboral	70.73	86.18	72.64	3.069	2	.016	.288

Nota: R: Rango promedio; H: prueba Kruskal – Wallis; *gl*: grados de libertad; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 10, se evidencia que existe una diferencia significativa en la percepción del feedback laboral según la edad; con un valor $H = 3.069$; $gl = 2$, y un valor de $p = .016$, los cuales sugieren que la percepción del feedback laboral varía de manera significativa entre los distintos grupos etarios. El grupo de 26 a 35 años presenta el rango promedio más alto (86.18), lo que indica una percepción más desfavorable en comparación con los otros grupos, de 18 a 25 años (70.73) y de 36 años en adelante (72.64).

Así mismo, se encontraron diferencias significativas únicamente en la dimensión de feedback constructivo ($H = 4.184$, $p = .012$), ya que el grupo de 18 a 25 años presenta el rango promedio más alto (85.34), lo que indica que perciben más comentarios orientados al aprendizaje

y mejora, en comparación con los grupos mayores. Por otro lado, en las dimensiones de feedback positivo ($H = 1.222$, $p = .054$) y feedback negativo ($H = .019$, $p = .134$), no se observaron diferencias estadísticamente significativas, lo que sugiere que la percepción de estos tipos de retroalimentación es relativamente similar entre los grupos etarios.

Tabla 11

Feedback laboral según el tiempo de trabajo

	De 3 a 6	De 6	De 1 año	<i>H</i>	<i>Gl</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	meses	meses a 1 año	en adelante				
	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>				
F. Positivo	87.32	77.72	74.11	5.471	2	.021	.298
F. Constructivo	73.00	72.46	76.27	2.807	2	.051	.114
F. Negativo	89.70	88.72	88.66	3.765	2	.092	.018
Feedback Laboral	75.77	91.97	82.89	6.401	2	.020	.299

Nota: R: Rango promedio; H: prueba Kruskal – Wallis; gl: grados de libertad; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 11, se observa que la percepción del feedback laboral varía significativamente según el tiempo de trabajo en la empresa; con un valor $H = 6.401$; $gl = 2$ y un valor $p = .020$; los rangos promedio muestran que los empleados con entre 6 meses y 1 año de trabajo tienen una percepción más negativa del feedback, con un rango promedio de 91.97, en comparación con aquellos con menos de 6 meses (75.77) y más de 1 año de trabajo (69.89).

Así mismo, se muestra que la percepción del feedback positivo es mayor en el grupo con menos tiempo en la empresa (3 a 6 meses) con un rango promedio = 87.32, lo que indica que el tiempo de trabajo influye en esta dimensión. En cuanto al feedback constructivo, aunque no se

encontraron diferencias significativas, los trabajadores que están dentro de la empresa más de un año tienen un rango promedio ligeramente superior (76.27), sugiriendo una percepción relativamente homogénea entre los grupos; finalmente, la percepción del feedback negativo es similar en todos los grupos, por lo que, el feedback positivo destaca como la dimensión más influenciada por el tiempo de trabajo, con una mejor percepción en los empleados con menor antigüedad.

Tabla 12

Feedback laboral según el tipo de puesto

	Operador de	Operador	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r_b</i>
	campo	de oficina				
	<i>R</i>	<i>R</i>				
F. Positivo	84.36	78.42	2696.000	-.838	.003	.293
F. Constructivo	76.54	77.79	2630.000	-1.072	.084	.110
F. Negativo	83.87	78.69	2723.000	-.715	.035	.206
Feedback Laboral	84.59	89.78	2683.000	-.052	.041	.282

Nota: R: Rango promedio; U: prueba U de Mann – Whitney Z: Z de la distribución normal estándar; *r_b* = tamaño del efecto

En la Tabla 12, se evidencia que hay diferencias en la percepción del feedback laboral según el tipo de puesto, con un valor de $U = 2683.000$ y un valor de $p = .041$, lo que significa que la percepción del feedback laboral varía mínimamente entre los operadores de campo y los operadores de oficina, por otro lado, los rangos promedio muestran que los operadores de oficina tienen una percepción más positiva del feedback, con un rango promedio de 89.78, en comparación con los operadores de campo. Por otro lado, se evidencian diferencias significativas en dos dimensiones; los operadores de campo ($R = 84.36$) perciben significativamente más feedback positivo que los operadores de oficina ($R = 78.42$), con un valor de $p = .003$; lo que indica que los trabajadores en campo valoran más las interacciones que refuerzan aspectos

positivos de su desempeño, de la misma manera los operadores de campo ($R = 83.87$) reportan mayor percepción de feedback negativo que los operadores de oficina ($R = 78.69$).

Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones en Arequipa mediante la aplicación del cuestionario de Rotación de personal y la escala de Feedback laboral, ambos adaptados a población peruana. En base a los resultados obtenidos, se halló que existen diferencias significativas entre la gestión de la rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones, dicha relación fue altamente significativa y de intensidad fuerte; por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación, lo que indica que mientras exista un feedback laboral óptimo dentro de la empresa la gestión de rotación de personal de la empresa mejorará considerablemente.

Estos resultados se refuerzan con lo encontrado por Triana y Rada (2022) quienes en su investigación la cual tuvo como objetivo determinar la incidencia de los planes de compensación y beneficio en la rotación del personal de la compañía Norpack, hallaron que la implementación de estos planes tuvo un impacto positivo, reduciendo significativamente la rotación de personal; así mismo, se destacó la importancia del reconocimiento a los empleados dentro de la organización y cómo esto afectaba directamente su satisfacción, ya que después de la estimulación a los trabajadores, hubo un incremento del 58.3% de los mismos, ya que expresaron sentirse valorados por su labor y esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos dentro de la empresa. Por otro lado, Mina (2019), en su estudio, el cual tuvo como finalidad identificar las variables que reducen la rotación de personal, se obtuvo que la organización valoró la importancia de recompensar a sus empleados, tanto en el aspecto financiero como emocional, como clave para su desarrollo, por lo cual se dedicaron a brindar incentivos regulares que

impulsaran la motivación de su personal, enfatizando en áreas como el adecuado liderazgo, la cultura organizacional optima y la buena comunicación entre trabajadores y supervisores.

En cuanto al nivel de rotación de personal general y por dimensiones se encontró que más de la mitad de los trabajadores evaluados mantuvo una posición desfavorable frente a la rotación de personal que ellos perciben dentro de la empresa; cabe resaltar que la remuneración salarial fue la dimensión que obtuvo un porcentaje mayor en cuanto a una percepción desfavorable frente a las dimensiones de clima laboral y motivación en donde la percepción fue regular por parte de los trabajadores.

Estos hallazgos se ven confirmados por la investigación realizada por Hernández y Duran (2022) en donde su objetivo principal fue analizar los determinantes que inciden en la rotación de personal de los trabajadores de una empresa de alimentos, los resultados demostraron que una parte significativa de los trabajadores expresó insatisfacción con su retribución salarial, ya que consideraban que no reflejaba de manera justa su desempeño laboral; además, una gran mayoría manifestó descontento con las limitadas oportunidades de ascenso dentro de la empresa, lo que afectó notablemente su nivel de compromiso y motivación, lo que subraya la importancia de la remuneración salarial como un factor clave en la rotación de personal, ya que la percepción de una compensación inadecuada puede influir fuertemente en la permanencia de los empleados en la organización.

En relación al nivel de feedback laboral general y por dimensiones, se obtuvo que el nivel que predominó en los trabajadores fue el malo con el 36.3% de los evaluados, por otro lado la dimensión que tuvo un nivel menor a la de las demás fue el feedback positivo en donde los trabajadores se mantuvieron una percepción baja en relación al feedback positivo que se les da dentro de la empresa; no obstante, en la dimensión feedback negativo se halló que casi la mitad

de los trabajadores mantiene una postura de nivel regular frente a este tipo de feedback, lo que indica que aunque los trabajadores perciben correcciones o críticas de manera constante, estas no necesariamente están siendo recibidas de manera constructiva o útil para su desarrollo profesional, lo cual podría estar afectando tanto su desempeño como su motivación a largo plazo.

Lo encontrado por Ortiz (2019) contradice lo expuesto anteriormente, ya que su investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del feedback laboral sobre la satisfacción en el trabajo del personal de una Dirección Regional de Agricultura, en donde se encontró que no existen diferencias significativas entre las variables, por otro lado, en relación a los hallazgos referentes al feedback positivo se encontró que la mayoría de los trabajadores mantuvieron una percepción óptima frente a dicha dimensión, por lo que se puede concluir que, mientras que Ortiz no encontró diferencias significativas entre el feedback laboral y la satisfacción en el trabajo, los resultados del presente estudio sugieren que el feedback, especialmente el negativo, tiene un impacto directo en la percepción de los trabajadores sobre su desarrollo profesional y motivación; dicho contraste podría deberse a la diferencia en las dinámicas organizacionales y culturales entre ambas instituciones, lo que refuerza la teoría de que la efectividad del feedback, ya que no solo depende de su presencia, sino también de cómo es implementado y percibido dentro de contextos laborales específicos (Pinedo, 2023).

En referencia a la relación de la rotación de personal según los datos demográficos evaluados, se encontró que, existen diferencias significativas entre la rotación de personal y el sexo de los participantes, siendo las mujeres quienes mantienen una percepción más desfavorable con respecto a la rotación de personal, según Márquez et al. (2021) dicha percepción podría estar vinculada a factores como la desigualdad de género, la falta de políticas de apoyo para trabajadoras con responsabilidades familiares, y la brecha salarial. Por otro lado, existen

diferencias significativas entre la rotación de personal y la edad de los trabajadores, en donde el grupo etario conformado por los trabajadores que tienen entre 18 a 25 años fueron los que mayor tienden a tener una percepción más desfavorable de la rotación de personal que se da dentro de la empresa, esto se corrobora con los encontrado en el estudio de Gónzales y Romero (2022), el cual tuvo como finalidad determinar el impacto que produce la alta rotación del personal operativo en la compañía Colbisagras, se encontró que la mayoría de los operarios jóvenes ganan solo el salario mínimo legal vigente, con algunas bonificaciones adicionales, mientras que los trabajadores más experimentados pueden recibir alrededor de dos salarios mínimos, además de bonificaciones mensuales significativamente mayores; dicha diferencia en la compensación contribuye a una alta rotación entre los empleados jóvenes.

Asi mismo, respecto a la relación entre la rotación de personal y el tiempo de trabajo de los trabajadores dentro de la empresa, se encontró que aquellos trabajadores con menos tiempo en la empresa tienen una percepción menos favorable sobre la rotación de personal, dicho resultado se ve reafirmado por Pérez (2018) quien menciona que la falta de experiencia en la empresa puede llevar a una menor comprensión de las razones detrás de la rotación y de cómo se gestionan estos cambios en la organización; por otro lado, la percepción negativa en aquellos trabajadores que recién inician dentro de su puesto laboral puede estar influenciada por la incertidumbre y la inestabilidad que sienten al comenzar su carrera en un lugar donde la alta rotación puede ser vista como un signo de problemas estructurales o de gestión. Finalmente, los resultados mostraron que no existen diferencias entre la rotación de personal y el tipo de puesto dentro del área de operaciones, lo que indica que no hay una variación significativa entre los operadores de campo y los operadores de oficina en cuanto a su percepción de la rotación de personal.

Con respecto a la relación del feedback laboral según los datos demográficos evaluados, se hallaron los siguientes resultados; se encontraron diferencias significativas entre el feedback laboral y el sexo de los trabajadores, lo que sugiere que las mujeres tienden a tener una percepción más negativa del feedback laboral que los hombres; De la Cruz (2022) en su investigación, la cual tuvo como finalidad determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas, en donde se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo y la dimensión de estilo autocrático, siendo lo varones lo que predominaron sobre las mujeres, dicho hallazgo mantiene relación con lo encontrado en la presente investigación ya que la percepción desfavorable de las mujeres respecto al feedback laboral puede estar vinculada a un estilo de liderazgo autocrático más prevalente en sus entornos laborales; dicho estilo de liderazgo tiende a ser menos participativo y más autoritario, lo que puede contribuir a una percepción negativa del feedback laboral entre las trabajadoras (Pinedo, 2023). Por otro lado, se halló que existen diferencias significativas entre el feedback laboral y la edad; en donde los trabajadores que tienen entre 26 a 35 años son lo que consideran al feedback laboral brindado dentro de la empresa como malo; según Oyarce (2020) esto podría deberse a que estos trabajadores pueden sentirse estancados o desalentados si perciben que el feedback recibido no contribuye a su crecimiento profesional o no se alinea con sus aspiraciones y objetivos de carrera.

Así mismo, se encontró diferencias significativas entre el feedback laboral percibido y el tiempo dentro del puesto de trabajo de los trabajadores, siendo aquellos operarios que llevan entre 6 meses a 1 año lo que mantienen una percepción más negativa sobre el feedback laboral que perciben dentro de la empresa; el estudio realizado por Carhuachin y Villanueva (2020) reafirma dicho hallazgo, ya que los resultados mostraron que aquellos trabajadores con una

antigüedad intermedia en sus puestos suelen reportar niveles más bajos de la satisfacción laboral que mantienen dentro de la empresa. Por último, en relación a la relación del feedback laboral con el tipo de puesto, se encontró que, aunque hay diferencias entre el feedback laboral, no son significativas, por ello no se puede asegurar con certeza que el feedback laboral se dé de igual manera tanto en operarios de campo y operarios de oficina.

Respecto al último objetivo específico, los resultados mostraron que existen diferencias significativas entre todas las dimensiones de rotación de personal y el feedback laboral, siendo la motivación, la dimensión en donde la relación es más significativa; esto se ve respaldado por la investigación de Avia y Soel (2021) la cual tuvo como finalidad general establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en enfermeros de un hospital de emergencias y en donde los resultados revelaron que existió una relación directa altamente significativa entre la motivación y la retroalimentación de tareas y la satisfacción laboral ; concluyendo que una retroalimentación efectiva y constructiva no solo mejora la motivación de los trabajadores, sino que también contribuye significativamente a su satisfacción laboral general.

Conclusiones

Primero. Se concluye que existe una relación altamente significativa de intensidad fuerte entre la gestión de rotación de personal y el feedback laboral en trabajadores del área de operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Arequipa; lo cual indica que la gestión de rotación de personal incrementa si es que el trabajador no recibe un feedback adecuado

Segundo. Se concluye que más de la mitad de los trabajadores se encuentran en un nivel desfavorable con respecto a la gestión de rotación de personal lo que indica que una mayoría significativa de los trabajadores percibe la gestión de rotación de personal de manera negativa, así mismo la dimensión de clima laboral alcanzó un puntaje regular, la dimensión de remuneración salarial se consideró desfavorable y finalmente la motivación fue percibida como regular según los trabajadores de la empresa.

Tercero. Se concluye que un tercio de los trabajadores perciben el feedback como malo, y la mayoría lo considera insatisfactorio. En cuanto al feedback positivo, más de la mitad de los empleados no lo perciben como motivador ni útil para su desempeño. En la dimensión de feedback constructivo, predomina un nivel bajo, lo que indica que no cumple con las expectativas de los trabajadores, afectando su desarrollo profesional. Finalmente, el feedback negativo es mayormente percibido como regular, lo que evidencia una oportunidad de mejora en su efectividad.

Cuarto. Se concluye que las mujeres tienen una percepción más negativa del feedback laboral en comparación con los hombres, siendo la mayoría de ellas quienes lo califican como malo frente a los hombres. Además, los empleados de 26 a 35 años presentan la percepción más desfavorable del feedback, mientras que los de 18 a 25 años consideran la rotación de personal como más negativa en comparación con otros grupos. En cuanto al tiempo de trabajo, los empleados con 3 a

6 meses muestran una mayor insatisfacción con la rotación, y aquellos con 6 meses a 1 año son los que mantienen una percepción más negativa frente al feedback laboral que reciben en la empresa.

Sugerencias

Primera. Se sugiere continuar profundizando en el estudio de las variables de feedback laboral y la gestión de rotación de personal, explorando otros factores que puedan influir en esta relación, como el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional ya que realizar investigaciones adicionales permitirá identificar factores moderadores o mediadores que puedan afectar la relación entre el feedback y la rotación, y así, diseñar estrategias más integrales para mejorar la retención de los trabajadores.

Segunda. Se sugiere a los psicólogos organizacionales de la empresa implementar un programa integral de feedback laboral que incluya evaluaciones periódicas, reconocimiento de logros y oportunidades de mejora, el cual debe de estar enfocado especialmente en el área de operaciones, ya que, al implementar un sistema estructurado de retroalimentación, se espera que los empleados se sientan más valorados y comprendidos en su entorno laboral, lo que mejorará su percepción sobre su desempeño y satisfacción en el puesto.

Tercera. Se sugiere al área de capacitación y desarrollo, ejecutar capacitaciones a los supervisores del área de operaciones en habilidades de liderazgo efectivo y comunicación, con el fin de fomentar un entorno de trabajo más positivo y colaborativo; esto debido a que los supervisores deben estar equipados con las herramientas necesarias para brindar retroalimentación constructiva y motivadora; por ello, la formación en liderazgo podría ayudar a los supervisores a crear relaciones más cercanas y empáticas con sus equipos, lo que mejoraría la calidad del feedback y contribuiría a una reducción en la rotación de personal, al generar un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

Cuarta. Se sugiere al área ejecutiva de la empresa establecer un sistema de seguimiento continuo que permita evaluar de manera periódica la efectividad del feedback laboral en la retención del personal, dicho sistema podría incluir la realización de encuestas anónimas, entrevistas de salida y análisis de datos de rotación, con el fin de obtener una visión clara y actualizada del impacto del feedback en los trabajadores; así mismo, con esta información, el área ejecutiva podrá ajustar las estrategias de retroalimentación según los resultados obtenidos, asegurando que las políticas implementadas se mantengan efectivas a lo largo del tiempo, lo que permitirá identificar posibles áreas de mejora y optimizar los esfuerzos de la empresa para reducir la rotación de personal de manera sostenible.

Quinta. Se sugiere fomentar una cultura en la cual el feedback sea parte regular de la comunicación diaria y se anime a los líderes a compartir una retroalimentación positiva de manera continua, en donde el feedback sea claro y conciso, dando no solo indicaciones sino proporcionando ejemplos concretos de cómo mejorar, escuchando activamente las preocupaciones y/o sugerencias de los trabajadores demostrando la importancia de su opinión para la mejora de la empresa, así como, enfocar la cultura de trabajo en equipo donde cada uno de los trabajadores sienta y perciba no sólo su opinión sino su trabajo como algo fundamental para el crecimiento personal y del equipo; así como, implementar herramientas y sistemas que ayuden a que el feedback sea más constante como por ejemplo reuniones continuas o plataformas que demuestren su crecimiento dentro de la empresa.

Referencias

- Alegre, M., & Kwan, C. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65-73. <https://doi.org/10.56216/radee012022jun.a06>
- Arana, B., Ordoñez Guayllasaca, B. A., Tapia, N., & Pacheco Molina, A. (2020). Estudio de la estrategia feedback a través de la medición del rendimiento laboral en las PYMES. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(Extra 6-1), 360-376.
- Aures, A., Mamani, A., & Retamozo, M. (2023). *Rotación del personal y rendimiento laboral en la empresa de seguridad V13 S.A.C, Lima* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Callao].
<https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7853/TESIS%20FCA%20AURES-MAMANI-RETAMOZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avia, J., & Soel, E. (2021). *Motivación y satisfacción laboral del profesional de enfermería en el hospital de emergencias pediátricas de Lima* [Universidad Nacional del Callao].
<https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5628/TESIS%20MAESTRO-%20AVIA%20POLO-FCS-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avila, S., Guerra, R., & Mendoza, K. (2019). *La rotación laboral no deseada: Causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9625/AVILA_GUERRA_MENDOZA_LA_ROTACION_LABORAL_NO_DESEADA_CAUSAS_Y_CONSECUENCIAS_EN_ORGANIZACIONES_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bravo, S., Orellana, M., & Tapia, N. (2022). *Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda.* 6(4), 363-384.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866

Caballero, A., & Torres, P. (2023). *Relación entre la retroalimentación y el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa E&M* [Tesis de Licenciatura]. Universidad San Ignacio de Loyola.

Carchuachin, M., & Villanueva, M. (2020). *El feedback de los colaboradores y su efecto en el desempeño laboral en el servicio al cliente de Chinawok-Trujillo* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51563/Carhuachin_UML-Villanueva_MMI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castillón, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

<https://core.ac.uk/reader/323347585>

Chávez, C. (2020). *El Engagement para disminuir la rotación laboral en la empresa Courier CFZ* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74428>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Mc Graw - Hill.

Cisneros, A. (2019). *El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua* [Tesis de Licenciatura].

Universidad Técnica de Ambato.

- Dávila, K., & Maguiña, R. (2019). *Impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura en Lima Centro* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/648696>
- De la Cruz, M. (2022). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en dos empresas: Una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima* [Tesis de Licenciatura, Universidad Federico Villarreal].
https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/6223/TESIS_DE_LA_CRUZ_CCENTE_MELLY_MARY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, J. (2020). *La relación del feedback con el desempeño laboral en la empresa de transportes Virgen Purísima* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_c7598a0a1789a0ad38b3c6a597cba1df/Details
- Gonzales, I., & Romero, M. (2022). *Evaluación del impacto por la alta rotación de personal operativo en la Empresa Colbisagras S.A.S. en los últimos seis meses* [Tesis de Maestría, Universidad Agustiniana].
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/2130/GonzalezAriza-Irene-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hérmendez, A., & Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: Tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14, 1-22.
<https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>

- Labajos, F. A. N., & Huancahuari, D. A. R. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., & Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), 371-381.
- Mayorga. (2023). *Análisis del Impacto de la Estrategia Feedback en los trabajadores de Yajá* [Tesis de Licenciatura, Universidad Antonio Nariño].
<https://repositorio.uan.edu.co/items/eaf1910e-3a3f-4a2e-9b36-f52b3e3a1524/full>
- Mina, M. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Occidente].
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/c2e521ea-7892-4780-80a9-52f61f41854a/content>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. (2024). *Peru, ¿Y como vamos?. Informe Mensual del empleo formal privado.*
- Miranda, R. (2023). *Rotación de personal y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Movil Connect* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santa María].
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5edf6589-423a-4a8f-9033-c710c38a6718/content>
- Ortega, R. (2023). *La rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización de servicios logísticos* [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/6769>

- Ortiz, C. (2019). *Relación del Feedback Laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección Regional de Agricultura del Perú* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima].
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/4625/Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oyarce, H. (2020). *Análisis de la rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65064>
- Pérez, F. (2018). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Snato Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/142?locale-attribute=fr>
- Pinedo, J. (2023). *Relación entre el feedback laboral y desempeño de los trabajadores de una empresa del sector público* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/900e65de-65ac-4dce-ae59-548de51e49e2/content>
- Reinoso, O. L. M., & Fernández, T. V. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2).
<http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-225.pdf>
- Rivasplata, K. (2022). *Gestión de la rotación de personal en una empresa privada de producción ubicada en el mercado de Lima* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33911>
- Rodríguez, S. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. *Revista Científica de Sociales y Humanidades*, 4(2), 27-36.

- Rubio, J., & Villagrán, D. (2019). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación Fiales* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <https://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51451>
- Tapia, L. (2020). *El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31258>
- Torres, D. (2020). *Rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la ATM Centro Guayas* [Tesis de Maestría]. Universidad de Guayaquil.
- Triana, A., & Rada, A. (2022). *Incidencia de los planos de compensación y beneficio en la rotación laboral de la organización NORPACK* [Tesis de Licenciatura, Universidad Simón Bolívar]. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/fb3568c8-0909-493e-baea-ea2ede46245c>
- Vizuite, J., & Cisneros, A. (2019). *El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28872>
- Zuluaga Quintero, M. (2017). El estudiante y la retroalimentación: Papel en la educación médica. *Acta Médica Colombiana*, 42(3), 193-194. <https://doi.org/10.36104/amc.2017.992>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de rotación de personal

CUESTIONARIO DE ROTACION DE PERSONAL

Edad:

Sexo: M / F

Tiempo de Trabajo:

Tipo de puesto:

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar el nivel de rotación de personal, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Considera que existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?					
2	¿Existen comentarios y/o rumores que causen tensión en el trabajo?					
3	¿Se siente usted cómodo con su equipo de trabajo?					
4	¿Su jefe inmediato sabe resolver los problemas de forma oportuna?					

5	¿Realizan supervisiones constantes los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados?					
6	¿Considera que existe igualdad de trato, de los jefes hacia los trabajadores?					
7	¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?					
8	¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo?					
9	¿Considera usted que su remuneración es la adecuada?					
10	¿Las horas extras en el trabajo son recompensadas justamente?					
11	¿La empresa es puntual con el pago de su sueldo?					
12	¿Le gusta lo que hace en su trabajo?					
13	¿Considera que su trabajo le permite realizar sus objetivos personales?					
14	¿Considera que toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargos dentro de la empresa?					
15	¿Existe reconocimiento de logros a trabajadores?					
16	¿Existe colaboración y participación dentro de su área de trabajo?					
17	¿Considera que el trabajo en equipo mejora su desempeño?					
18	¿Trabajar para la empresa le hace sentir orgulloso?					

Anexo 2: Escala de retroalimentación (Feedback)

ESCALA DE RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK)

Edad: **Sexo:** M / F **Tiempo de Trabajo:** **Tipo de puesto:**

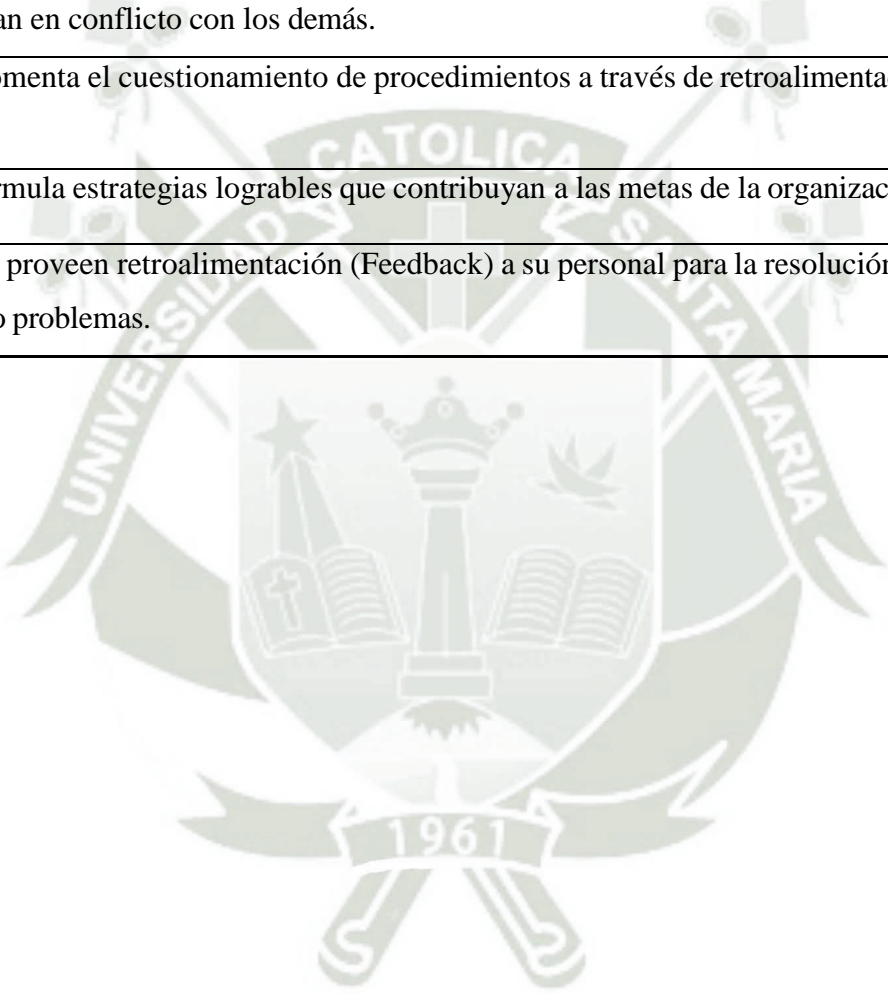
INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es evaluar el nivel de rotación de personal. Por lo tanto, es crucial que responda con sinceridad. Lea detenidamente cada enunciado y seleccione una sola respuesta marcando con una (X) la opción con la que esté de acuerdo. Responda todas las preguntas de manera completa, evitando contestar al azar. Guíese de la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Feedback positivo					
1. Los jefes apoyan a los trabajadores en el aporte de ideas					
2. Los jefes aseguran de que todos comprendan lo que tendrán que hacer.					
3. Los jefes apoyan a los trabajadores a través de una retroalimentación (feedback) en sus esfuerzos para el logro de objetivos.					
4. Los jefes realizan un seguimiento formal e informal del progreso y desempeño de sus trabajadores					
5. Los jefes consideran que su personal de trabajo le tiene la suficiente confianza y aceptan la retroalimentación (feedback) positivamente.					
Feedback constructivo					
6. Los jefes planifican e implementan cambios de manera ordenada					

7. Los jefes proveen asesoramiento sobre cómo mejorar el conocimiento y habilidades para mejorar el desempeño individual y organizacional.					
8. Los jefes realizan revisiones del desempeño del personal					
Feedback Negativo					
9. Cuando los jefes proveen la retroalimentación (Feedback) consideran que las ideas de otros entran en conflicto con los demás.					
10. Usted fomenta el cuestionamiento de procedimientos a través de retroalimentación (feedback).					
11. Usted formula estrategias logrables que contribuyan a las metas de la organización.					
12. Los jefes proveen retroalimentación (Feedback) a su personal para la resolución de conflictos y/o problemas.					



Anexo 3: Formato de Consentimiento Informado

Consentimiento Informado

Estimado trabajador:

Somos Lucia Maldonado Ponce y Grissel Céspedes Céspedes, estudiantes de la Universidad Católica de Santa María y estamos realizando un estudio que tiene por objetivo determinar la relación entre la rotación de personal y el feedback laboral, la investigación tendrá una duración aproximada de 4 meses; su participación constará en responder dos instrumentos (el primero evaluará el nivel de rotación de personal y segundo evaluará el feedback laboral)

Su participación en la investigación es voluntaria y podrá retirarse en el momento que así lo desee, el estudio no presenta riesgos para usted; dentro de los beneficios de la investigación, se proporcionarán los resultados de la misma a la Organización, manteniendo en total confidencialidad los datos personales colaborador, guardando su anonimato en todo momento.

Por ello le solicitamos su autorización para la aplicación de los instrumentos.

Acepto participar voluntariamente del estudio ()

No acepto participar en el estudio ()

Si tiene alguna duda sobre la investigación puede contactarse al Cel. 943037315 – 980860702 o a los correos electrónicos luciangeles2406@gmail.com – adriana.cepesdes@hotmail.com

Anexo 4. Prueba de normalidad

Prueba de normalidad

	Estadístico	<i>gl</i>	<i>p</i>
Clima Laboral	.270	160	.000
Remuneración S.	.309	160	.000
Motivación	.270	160	.000
Rotación de personal	.089	160	.001
F. positivo	.302	160	.000
F. constructivo	.298	160	.000
F. negativo	.236	160	.000
Feedback laboral	.110	160	.000

** La correlación es significativa en el nivel 0.001 (bilateral)

