

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Principales Causas de la Rotación Laboral en el Sector de Educación**

**Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**César Javier Álvarez Ramírez**

**Anginson Jorge Cervantes Irigoyen**

**Christian Fernando Coaquira Mamani**

**Edgard Luis Oscco Bustíos**

**Christian Fabricio Pacheco Calderón**

**Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez**

**Santiago de Surco, abril 2016**

### **Agradecimientos**

A CENTRUM y a sus profesores que compartieron con nosotros enseñanzas y experiencias profesionales, enriqueciendo nuestros conocimientos y capacidades. Al profesor Daniel Guevara Sánchez, por su gran labor en la formación de líderes y su valioso acompañamiento en la presente investigación.



### **Dedicatoria**

A mis padres, Flor y César, por su apoyo en cada etapa de mi vida, a mis hijos Alejandra y Joaquín, por su alegría y sonrisas, y en especial a mi esposa Carlita, que día a día gracias a su amor, esfuerzo, sacrificio y aliento me permitió seguir adelante y lograr mis objetivos y metas. A todos ellos les dedico este trabajo.

César Alvarez

A Dios y a mis padres por infundirme aliento y doctrina.

Anginson Cervantes

Dedico esta tesis a mi esposa, amiga y novia, por todo su apoyo y soporte durante toda esta sacrificada travesía y sobre todo por siempre creer en mí, y alentarme a no desfallecer en el camino.

Christian Coaquira

A mis padres Victor y Teresa por su apoyo, consejos y amor. A mi abuelo Guillermo por transmitirme siempre los deseos de superación y arduo trabajo. A Dios por brindarme lo más valioso que tengo y amo, mi familia.

Edgard Oscco

A Dios, mis padres y a mis hermanos, quien han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera. Que con su ejemplo, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga, los amo.

Fabricio Pacheco

## Resumen Ejecutivo

En el sector educativo el flujo continuo de docentes genera inestabilidad en el sistema, por lo que el presente estudio tiene como propósito identificar las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. La presente investigación se realizó utilizando el enfoque cualitativo, es descriptiva y transeccional, realizándose la recolección de datos durante el segundo semestre del 2015. La población estuvo definida por los docentes que laboran en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa, y se aplicó la entrevista a una muestra de 29 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria del distrito de Cerro Colorado.

Los factores de índole externo que repercutieron en la rotación laboral fueron: (a) política y administración del Centro Educativo, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) status, (g) seguridad, y (h) otros factores externos. Los factores de índole interno considerados en el análisis fueron: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) trabajo en sí, (d) responsabilidad, (e) crecimiento o avance, y (f) otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral. La investigación concluye que las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular Privada de la provincia de Arequipa giran en torno a las condiciones de trabajo, salario y búsqueda de avance profesional.

### **Abstract**

At the education sector, the flow of teachers generates instability at the system; that is why the purpose of this study is to identify the main causes of employee turnover at private Regular Basic Education at Arequipa region. This research was done using a qualitative approach; it is descriptive and transactional, with data collection during the second semester of 2015. Population was defined by teachers that work at the private Regular Basic Education at Arequipa region. The interview was applied to 29 Kinder, Elementary and High School level teachers of Cerro Colorado district.

External nature factors that have had an impact on employee turnover were: (a) Education Center policies and management, (b) supervision, (c) interpersonal relations, (d) work conditions, (e) salary, (f) status, (g) security, and (h) other external factors. The internal nature factors considered on the analysis were: (a) achievement, (b) recognition, (c) the job itself, (d) responsibility, (e) growing or advance, and (f) other intrinsically factors have had an impact on employee turnover. The research concludes that main causes for the employee turnover at Private Regular Basic Education at Arequipa region are due to work conditions, salary and searching a professional upgrade.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	4
1.3 Propósito de la Investigación .....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	6
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Preguntas de la Investigación .....	7
1.7 Marco Teórico .....	8
1.8 Definición de Términos .....	8
1.9 Supuestos .....	10
1.10 Limitaciones .....	10
1.11 Delimitaciones .....	11
1.12 Resumen .....	11
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>12</b>
2.1 La Rotación Laboral .....	13
2.2 La Rotación Laboral en el Sector de Educación .....	22
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>38</b>
3.1 Diseño de Investigación .....	38
3.2 Adecuación del Diseño .....	39
3.3 Pregunta de Investigación .....	39
3.4 Población .....	40
3.5 Consentimiento Informado .....	40

3.6 Marco Muestral .....	41
3.7 Confidencialidad .....	43
3.8 Locación Geográfica .....	43
3.9 Instrumentación .....	43
3.10 Recolección de Datos .....	45
3.11 Análisis de Datos .....	45
3.12 Validez y Confiabilidad.....	46
3.13 Resumen .....	46
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>48</b>
4.1 Perfil de los Entrevistados .....	55
4.2 Factores de Índole Externo que Influenciaron en la Rotación Laboral de los Docentes .....	55
4.2.1 Factor política y administración del centro educativo.....	55
4.2.2 Factor supervisión.....	58
4.2.3 Factor relaciones interpersonales.....	58
4.2.4 Factor condiciones de trabajo.....	59
4.2.5 Factor salario.....	62
4.2.6 Factor status.....	64
4.2.7 Factor seguridad.....	64
4.2.8 Otros factores externos han repercutido en la rotación laboral.....	66
4.3 Factores de Índole Interno que Han Repercutido en la Rotación Laboral de los Docentes .....	68
4.3.1 Factor logro.....	68
4.3.2 Factor reconocimiento del logro .....	70
4.3.3 Factor trabajo en sí.....	71

4.3.4 Factor responsabilidad.....	73
4.3.5 Factor crecimiento o avance.....	73
4.3.6 Otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral.....	76
4.4 Consideraciones Importantes para la Permanencia en el Puesto de Docente..	78
4.5 Recomendaciones para Disminuir la Rotación Laboral en el Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa .....	80
4.6 Resumen .....	83
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>84</b>
5.1 Conclusiones .....	92
5.2 Contribuciones Teóricas .....	92
5.3 Contribuciones Prácticas .....	92
5.4 Limitaciones del Estudio .....	92
5.5 Recomendaciones .....	92
5.5.1 Recomendaciones prácticas.....	92
5.5.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	92
<b>Referencias.....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación.....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice B: Hoja de Consentimiento Informado.....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice C: Guía de entrevista sobre la Principales Causas de la Rotación Laboral en el Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa.....</b>	<b>103</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Porcentaje de Docentes de Primaria en América Latina que les Gustaría Ser Reasignados (total y por tipo de escuela) .....</i>	35
Tabla 2. <i>Distribución de los Docentes de Primaria en América Latina en Función del Tipo de Contrato .....</i>	36
Tabla 3. <i>Porcentaje de Docentes de Primaria en América Latina con Otro Trabajo (total y por tipo de escuela) .....</i>	37
Tabla 5. <i>Muestra de la Investigación .....</i>	55
Tabla 6. <i>Edad de los Entrevistados .....</i>	55
Tabla 7. <i>Nivel Educativo .....</i>	55
Tabla 8. <i>Centros Educativos en los que Laboran .....</i>	55
Tabla 9. <i>Años de Experiencia como Docente.....</i>	55
Tabla 10. <i>Número de Veces que Hizo Rotación Laboral .....</i>	55
Tabla 11. <i>Factor Política y Administración del Centro Educativo .....</i>	55
Tabla 12. <i>Factor Supervisión .....</i>	58
Tabla 13. <i>Factor Relaciones Interpersonales .....</i>	59
Tabla 14. <i>Factor Condiciones de Trabajo .....</i>	60
Tabla 15. <i>Factor Salario .....</i>	62
Tabla 16. <i>Factor Status .....</i>	64
Tabla 17. <i>Factor Seguridad .....</i>	65
Tabla 18. <i>Factor Logro .....</i>	68
Tabla 19. <i>Factor Reconocimiento del Logro .....</i>	70
Tabla 20. <i>Factor Trabajo en Sí .....</i>	72
Tabla 21. <i>Factor Responsabilidad .....</i>	73
Tabla 22. <i>Factor Crecimiento o Avance .....</i>	74

Tabla 23. <i>Consideraciones Importantes para la Permanencia en el Puesto de Docente</i> .....	78
Tabla 24. <i>Recomendaciones de los Docentes para Disminuir la Rotación Laboral</i> ...	81



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Marco conceptual de la investigación .....	9
<i>Figura 2.</i>	Mapa de la literatura .....	12
<i>Figura 3.</i>	Rotación de personal .....	14
<i>Figura 4.</i>	Flujos dentro y fuera de la profesión docente. ....	27
<i>Figura 5.</i>	Factores identificados por docentes como negativos de la docencia y sugerencias de docentes para conservar docentes .....	31
<i>Figura 6.</i>	Razones aducidas por los docentes para dejar la profesión, Inglaterra, verano 2002. ....	32
<i>Figura 7.</i>	Grado de satisfacción global de los docentes de primaria de América Latina en su trabajo. ....	33
<i>Figura 8.</i>	Grado de satisfacción de los docentes peruanos y de América Latina con diferentes aspectos. ....	34
<i>Figura 9.</i>	Edad .....	55
<i>Figura 10.</i>	Nivel educativo .....	55
<i>Figura 11.</i>	Centros educativos en los que laboran .....	55
<i>Figura 12.</i>	Años de experiencia como docente .....	55
<i>Figura 13.</i>	Número de veces que hizo rotación laboral .....	55
<i>Figura 14.</i>	Factores de índole externo en la rotación laboral .....	56
<i>Figura 15.</i>	Factores de índole interno en la rotación laboral .....	69

## Capítulo I: Introducción

“El factor más importante de cualquier sistema educativo es que docentes debidamente calificados, adecuadamente apoyados y remunerados y altamente motivados, trabajen en entornos favorables de enseñanza y aprendizaje” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2012, p. 14). La falta de retención del talento implica llevar a cabo procesos de reclutamiento, contratación y capacitación, lo cual incrementa los costos, gastos y un desgaste organizacional, afectando a la estabilidad y el futuro de la institución.

En el sector educativo, los docentes son quienes asumen la responsabilidad de formar a miles de niños y adolescentes, que forman parte del Sistema Básico Regular (SBR), la cual según el Artículo 29<sup>a</sup> de la Ley General de Educación N° 28044, está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad (Ministerio de Educación, 2009).

La Ley de Reforma Magisterial (LRM) no beneficia a los maestros que enseñan en las escuelas particulares. Esta situación ha generado que se marquen varias diferencias laborales entre los docentes del sector público y privado. La LRM fue diseñada para el sector público, mientras que los colegios privados se rigen bajo el DL N° 728 y tienen autonomía pedagógica, económica y de régimen laboral. En Arequipa son 10 mil 800 educadores que no están incluidos en la nueva ley educativa. A nivel nacional la cifra alcanza los 163 mil 853 profesionales, y una de las principales diferencias entre los regímenes laborales estatal y privado es la estabilidad laboral. Por lo que un maestro del sector privado nunca podrá nombrarse, solo le renovarían el contrato.

El decano del Colegio de Profesores en Arequipa, Juan Carlos Jaquehua Villalobos, argumentó que esta diferenciación puede interpretarse como una marginación laboral, y que

cada año al menos 100 maestros se quejan de los atropellos en los colegios privados, sobre todo por temas remunerativos. Además, los maestros de un colegio particular nunca llegarán a gozar de vacaciones remuneradas, trabajan diez meses (de marzo a diciembre) y termina el vínculo laboral (Silvera, 2013). Son diversas las posibles causas que pueden estar promoviendo la rotación de los docentes de Educación Básica Regular Privada, sin embargo no se ha encontrado muchas investigaciones que aborden esta problemática.

### **1.1 Antecedentes**

Los administradores de las escuelas de los Estados Unidos han tenido como desafío investigar las razones de la renuncia de los profesores y la forma en la que podrían ser mejor inducidos a quedarse. Se realizó un estudio sobre la calidad de las instalaciones escolares como uno de los factores importantes. Los resultados mostraron que a medida que la calidad percibida de las instalaciones de la escuela mejora, la probabilidad de retención de profesores aumenta. También se encontró efectos significativos relacionados con la edad del profesor, insatisfacción con el pago, insatisfacción con la participación de los padres y la comunidad, y el tiempo de servicio en la escuela (Buckley, Schneider & Shang, 2004).

Otra investigación sobre los factores que afectan la rotación de maestros en la educación privada fue llevada a cabo por Candle (2010), encontrando varios hallazgos importantes, entre los que se encuentran la pérdida de la cohesión del grupo, las malas condiciones de trabajo, los bajos salarios, y la mala gestión o supervisión. Otro de los factores que inciden en la rotación de los maestros están relacionados con las numerosas expectativas que no se cumplieron y esto aumentó su insatisfacción, causando la falta de compromiso y como resultado final, la resignación. Figuran también los factores externos, como mejores salarios en otros colegios, bajo estatus de la profesión docente y mejores condiciones competitivas en otros lugares.

Una de las investigaciones más recientes es la de Khan (2013) que investigó acerca de la rotación de los docentes en las escuelas secundarias privadas de Karachi, Pakistan, basándose en dos hipótesis relacionadas con las variables demográficas, como el sexo y la calificación profesional. La inseguridad laboral y los bajos salarios son los principales factores que influyeron en la rotación de los maestros de estas escuelas.

Chepkemboi, Nyagechi y Amuhaya (2013) desarrollaron una investigación cuyo principal objetivo fue determinar los factores que influyen en la rotación de profesores empleados en el Oeste de Pokot District, Kenya. Como objetivos específicos buscaron determinar la influencia de factores como el liderazgo, la remuneración, las condiciones de trabajo y la ubicación geográfica de la rotación de los empleados. Los resultados indicaron que la mayoría de los encuestados consideró que su contribución fue reconocida por la gestión.

Murillo y Román (2012) realizaron una exploración de los datos del Segundo Estudio Comparativo y Explicativo (Serce) desarrollado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación [LLECE] de la Unesco entre 2006 y 2009. La muestra utilizada para esta investigación estuvo conformada por 4361 docentes de sexto de educación primaria de 16 países de América Latina; 266 maestros eran peruanos. Se recogieron datos de la satisfacción de los docentes respecto a 15 aspectos diferentes ligados a su trabajo: su salario; su posibilidad de desarrollo profesional; la relación con sus colegas docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad; el apoyo recibido por parte de la dirección del centro educativo en temas pedagógicos, y por parte de las autoridades educativas en temas pedagógicos; la libertad para realizar su trabajo; el apoyo de sus colegas; el respeto que le muestran los estudiantes en el aula; el reconocimiento del director por su trabajo; las oportunidades de trabajo en equipo con sus colegas; y su trabajo dentro del aula. En todos estos aspectos, los docentes peruanos manifestaron estar más descontentos que el

promedio de América Latina, lo que deja claro que es una situación de insatisfacción global, y no centrada en aspectos específicos. Cada uno de estos aspectos podrían ser razones de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular Privada. A continuación se hace un acercamiento mayor al problema de investigación.

## 1.2 Definición del Problema

Según el reporte de Vaillant (2004) “tanto Estados Unidos como Europa en las últimas décadas han visto surgir nuevos problemas que atañen a la situación laboral de los docentes, siendo la preocupación compartida más notoria, la retención de los maestros de profesión” (p. 10). En Estados Unidos más del 30% de los docentes abandonó su tarea en los cinco primeros años de ejercicio, un dato que en las escuelas de bajos recursos alcanza el 50% (Darling Hammond & Sykes, 2003). E flujo de docentes que se van genera la existencia de una mayor y constante cantidad de docentes inexpertos en el sistema. Este fenómeno es el resultado de la falta de incentivos para el ingreso a la profesión, los salarios poco competitivos y las preocupantes condiciones a las que se enfrentan en su trabajo cotidiano (Ingersoll, 2001).

En América Latina y el Caribe, en los últimos 15 años, han proliferado los programas de educación superior de formación docente debido a que los costos que supone establecer este tipo de programas son bajos y han atraído a un gran número de prestadores privados. Desde el lado de la demanda, el hecho de que las exigencias académicas para el ingreso sean bajas o nulas los vuelve atractivos para los egresados de la escuela secundaria. Casi todos los países de la región manifiestan dificultades para encontrar la cantidad suficiente de profesores de materias especializadas, como matemáticas y ciencias de nivel secundario, o para las escuelas bilingües de las zonas rurales. Los datos recientes de Perú, Chile, Costa Rica, Panamá y Uruguay sugieren que entre el 40 % y el 50 % de los graduados de los institutos de formación docente no encontrará trabajo en la profesión. “Prácticamente todos los países de



la región parecen estar atrapados en un equilibrio de bajo nivel, con parámetros poco exigentes para el ingreso en la docencia, candidatos de baja calidad, salarios relativamente bajos e indiferenciados, escaso profesionalismo en las aulas y magros resultados educativos” (Bruns, & Luque, 2014, p.11).

Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010), “la Región Arequipa contó con un total de docentes de Educación Básica Regular Privada de 10,735 un poco menor a la cantidad de docentes que laboran en la gestión pública, que alcanzaron la cifra de 11,210” (p.142). La movilidad laboral de los maestros trae consigo la reducción del tiempo efectivo de aprendizaje, el trabajo en equipo de los profesores y el clima escolar, afectando el logro de los objetivos propuestos. Es importante por ello conocer las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular Privada en el Arequipa, las cuales no han sido objeto de estudio.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El presente estudio tiene como propósito identificar las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. Los objetivos específicos que contribuyen a alcanzar el objetivo general son los siguientes:

1. Identificar los factores de índole externo que han repercutido en la rotación laboral de los docentes del sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa: (a) política y administración del Centro Educativo, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) status, (g) seguridad, y (h) otros factores externos han repercutido en la rotación laboral.
2. Identificar los factores de índole interno que han repercutido en la rotación laboral de los docentes del sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) trabajo en sí, (d)



responsabilidad, (e) crecimiento o avance, y (f) otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

La investigación es de gran importancia ya que el sector privado dedicado a la educación básica regular está enfocado como una empresa, y en tal sentido, es imprescindible contar con un plan de retención del talento humano, que no solo asegure que los maestros permanezcan en dicha organización, sino que también se disminuyan los costos de selección y contratación de nuevos docentes, los cuales contribuyen a mantener la calidad de la educación que se brinda en los colegios.

La alta rotación laboral también afecta la reputación de los centros educativos, permitiendo que cada vez más padres de familia prefieran estas instituciones frente a otras, asegurando así también flujos de caja para los promotores educativos. Analizando las principales causas de la rotación laboral de los docentes de las escuelas privadas de Arequipa, se podrá mejorar las deficiencias y frenar la movilización, lo que repercutirá en el beneficio de toda la comunidad educativa: promotores, docentes, padres de familia, y de manera especial en la formación sólida de los alumnos.

#### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La investigación es descriptiva y se ha utilizado el enfoque cualitativo para analizar las diversas percepciones que originan la rotación laboral en el sector básico regular educativo. La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudios múltiples bajo un diseño holístico. La estrategia de casos de estudio es apropiada por las siguientes razones: (a) permite responder apropiadamente a las preguntas de cuál y por qué (Yin, 2003), (b) permite obtener conocimiento sobre aspectos complejos, sensibles y personales, como son las expectativas de los docentes en el sector educativo privado básico regular (Stevenson, 1990). Se han examinado casos múltiples debido a que proporcionan mayor evidencia que un solo

caso, producen un estudio más completo y aumentan la confiabilidad de los resultados (Yin, 2003).

La muestra de los casos ha sido construida utilizando una combinación de las técnicas: bola de nieve y máxima variación. La muestra ha sido rigurosamente estructurada para reflejar la diversidad de situaciones experimentadas por los docentes considerando las siguientes dimensiones: sexo, edad, estado civil, grado de estudios, nivel económico. La recolección de datos se realizó principalmente mediante entrevistas a profundidad a los docentes de los colegios de la muestra.

Las entrevistas son de naturaleza abierta, conducidas por medio de un cuestionario guía con preguntas abiertas. Dichas entrevistas fueron grabadas, transcritas y se mantiene una apropiada cadena de evidencias en el análisis a través de la documentación de la referida entrevista, el consentimiento informado, las notas de campo, el reporte del investigador y el protocolo del caso. La información fue codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para analizar información cualitativa.

### **1.6 Preguntas de la Investigación**

La pregunta principal de investigación es: ¿Cuáles son las causas de rotación laboral más frecuentes dentro del sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa? Para poder responderla se hace un acercamiento utilizando dos preguntas secundarias de investigación:

1. ¿Cuáles son las causas de índole externo que han repercutido en la rotación laboral de los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa?
2. ¿Cuáles son las causas de índole interno que han repercutido en la rotación laboral de los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa?

## 1.7 Marco Teórico

Son diversas las investigaciones que han utilizado la técnica del “árbol de decisiones”, desarrollada por Ross (1986), un ingeniero informático, investigador especializado de ciencias de la computación en la minería de datos y la teoría de la decisión. Ha contribuido ampliamente al desarrollo de algoritmos de árboles de decisión. Para esta investigación se ha partido del problema principal, que gira en torno a la rotación laboral de los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa.

Teniendo en consideración que la insatisfacción laboral influye en la rotación del personal, según los estudios realizados por Celis y García (2008), se tomó en forma particular la propuesta teórica de Herzberg (2003) sobre los factores de crecimiento o motivadores “que son intrínsecos al trabajo: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) el trabajo en sí, (d) la responsabilidad, y (e) el crecimiento o avance. Y los factores de evitación de la insatisfacción que son extrínsecos al trabajo: (a) política y administración de la empresa, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) estatus y (g) seguridad” (Herzberg, 2003, p.7), lo que ha utilizado como marco conceptual, según se detalla en la Figura 1.

## 1.8 Definición de Términos

1. Educación Básica Regular, “es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan oportunamente por el proceso educativo.” (Ministerio de Educación 2009, p. 10)
2. Rotación de personal, se refiere “al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.” (Castillo, 2006, p. 68)
3. Un docente se define como “una persona cuya actividad profesional implica la transmisión de conocimientos, actitudes y habilidades que se imparten a los alumnos matriculados en un programa educativo. Esta definición no depende de

la calificación obtenida por el docente ni del modo de impartir su enseñanza.”

(OCDE, 2009, p.29)

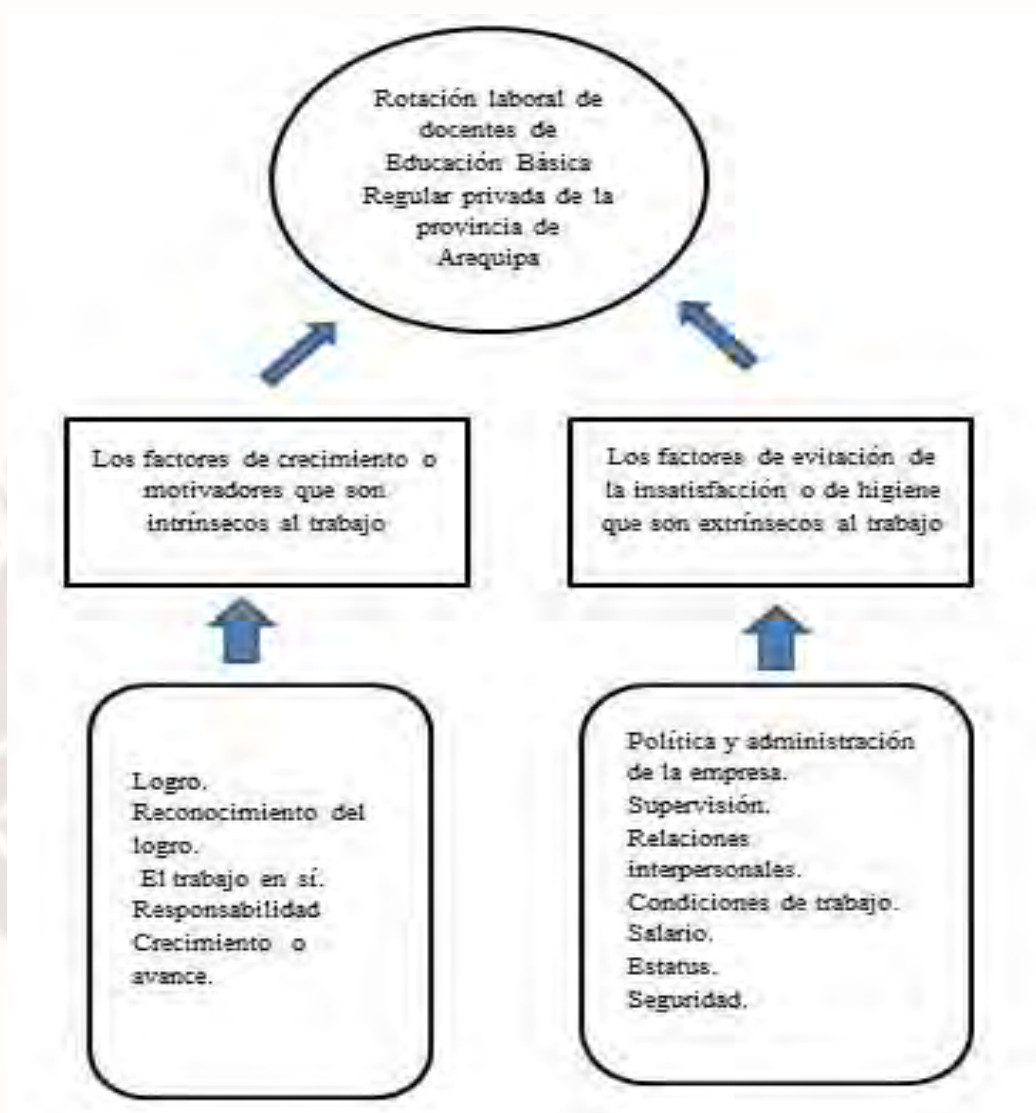


Figura 1. Marco conceptual de la investigación

Adaptado de “Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?,” por F. Herzberg, 2003.

Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012\\_-\\_2015-1/Unidad\\_II/2\\_Se\\_motiva\\_al\\_empleado.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012_-_2015-1/Unidad_II/2_Se_motiva_al_empleado.pdf)

4. Personal docente se refiere al “personal profesional directamente involucrado en enseñar a los alumnos, incluyendo docentes de aula, docentes de educación especial y docentes que trabajan con los estudiantes en clases enteras en un aula, en grupos pequeños en un salón de recursos o en enseñanza individualizada dentro o fuera de un aula regular. El personal docente incluye también directores de

departamentos, cuyos deberes incluyen cierta cantidad de enseñanza (por ejemplo, por lo menos 0.25 del equivalente de tiempo completo), pero no incluye al personal no profesional que ayuda a los docentes en su tarea docente, como los auxiliares de docentes u otro personal para profesional.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2009, p.29)

5. Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son:

“logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el crecimiento o avance.” (Herzberg, 2003, p.7)

6. Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene (KITA) que son extrínsecos al trabajo incluyen: “política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad.” (Herzberg, 2003, p.7)

### **1.9 Supuestos**

Los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria que laboran en los colegios de gestión particular, en la provincia de Arequipa, tienen una frecuencia de rotación laboral motivada por causas de origen interno y otras de origen externo, lo cual repercute en forma negativa en toda la comunidad educativa, y en el sector educativo. En la entrevista realizada a los docentes, se ha dado por sentado que sus razones son veraces y fidedignas.

### **1.10 Limitaciones**

Una de las limitaciones del estudio es que si bien las personas entrevistadas accedieron de manera voluntaria, estas podrían no haber respondido de manera sincera. En el Perú no se han desarrollado estudios sobre esta problemática, por lo que no se tienen referentes nacionales. También, se ha tenido como limitación de que las coordinaciones y el trabajo de campo se hayan tenido que realizar de acuerdo a las disponibilidades de tiempo de

los administradores, responsables y/o directores de la dirección de los centros académicos de la muestra.

### **1.11 Delimitaciones**

El estudio está delimitado a la población de docentes que laboran en las instituciones educativas privadas, bajo la modalidad de Educación Básica Regular, que comprende a los niveles de inicial, primaria y secundaria. Se tomó una muestra no probabilística de 50 docentes de la provincia de Arequipa, pertenecientes a 10 instituciones representativas, los cuales manifiestan haber rotado laboralmente en más de una oportunidad, y de este grupo seleccionado se llegó a concretar la entrevista con 20 docentes, de instituciones educativas privadas, donde se pudo contar con el responsable de administrar al personal del centro educativo.

### **1.12 Resumen**

La rotación laboral docente es uno de los problemas que se ha estado acentuando en las últimas décadas en diversos países, incluyendo el nuestro. Son pocas las investigaciones que han abordado las causas de la falta de retención del talento humano, las que pueden girar en torno a factores internos como la insatisfacción por el bajo salario, falta de un buen clima laboral, malas condiciones de trabajo, entre otros; y factores externos, que tienen que ver con la familia, problemas de salud, distancia geográficas, y otros. El propósito principal radica en identificar las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. La investigación es descriptiva y se ha utilizado el enfoque cualitativo para analizar las diversas percepciones que originan la rotación laboral en el sector básico regular educativo, valiéndose de la entrevista a 20 docentes que conforman la muestra.



## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

En la Figura 2 se presenta el mapa de la literatura de la investigación, y se muestra los conceptos y autores principales.



**Figura 2.** Mapa de la literatura

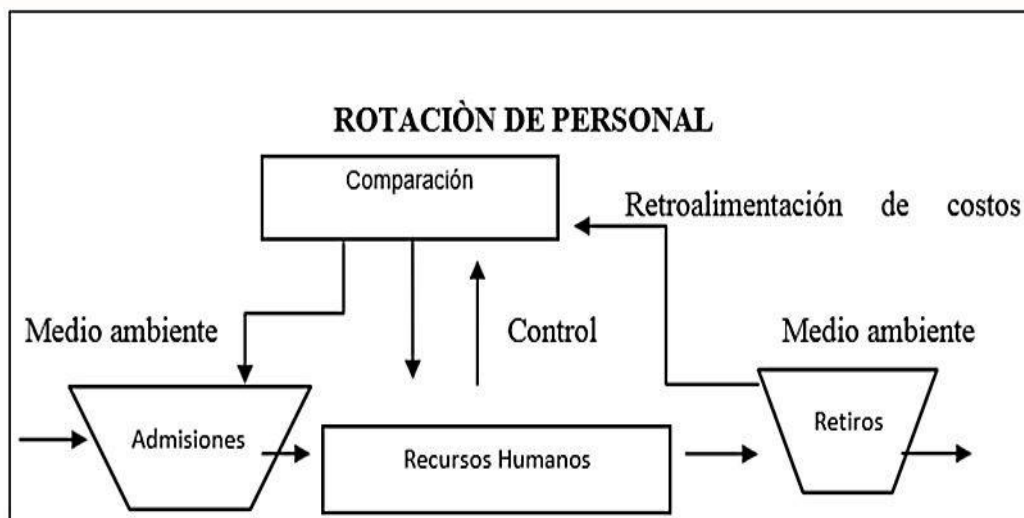
## 2.1 La Rotación Laboral

Hasta la mitad de los años setenta, la mayor parte de las investigaciones tenían énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación (Arriola, 1993). Para este estudio, la rotación de personal, está referida al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales (Castillo, 2006, p. 68). El término rotación es conceptualizado como retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; por lo que los gerentes no podrían eliminar la rotación (Robbins, 2003). La rotación de empleados, conocida como "rotación laboral" es la velocidad por la que la gente deja la organización (Armstrong, 2009). La rotación de empleados puede definirse como la separación del empleado desde su lugar de trabajo a través de transferencias, de una organización a otra que le oferte los mismos servicios (Dessler & Varkey, 2011). Según Keith y Newstrom (2000), "un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal" (p. 260).

Según se muestra en la Figura 3, la rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa de control de la organización, cuando el volumen de retiros de los empleadores aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal. Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano



existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando se presentan independientes de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquéllos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes (Chiavenato, 1999).



*Figura 3.* Rotación de personal

Tomado de “Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito,” por M. Cárdenas, 2011. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1051>

El interés de la administración de la rotación laboral está fuertemente relacionado con el ciclo económico (Gaudet, 1960; Pettman, 1975). En condiciones de deterioro económico cuando la demanda de trabajo está disminuyendo, la rotación no se considera tanto un problema, ya que más bien es conveniente para el individuo, la empresa y la sociedad. Así, en 1980, cuando las economías occidentales veían altas tasas de desempleo, se pudo observar el aumento de las agencias de recolocación, centros de movilidad, y la promoción de la empleabilidad (Bridges, 1994). En la década de 1990, cuando el mercado laboral se hizo más tenso y la escasez de mano de obra creció, el énfasis se desplazó hacia los efectos perjudiciales de volumen de negocios (Branch, 1998; Moody, 2000; Stein, 2000).

Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser reemplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean reemplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas (Robbins, 2003).

Según Chiavenato (1999), la rotación de personal es una desventaja cuando implica:

1. El incremento de los costos por reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento hacia los nuevos colaboradores. Hay que divulgar las plazas para que opten por ellas el número de candidatos suficientes que permita seleccionar al mejor; y como las personas permanecen poco tiempo en el puesto de trabajo los costos por reclutamiento se multiplican considerablemente, aumentan los costos por procesamiento de solicitudes de los empleados y los costos en selección por concepto de entrevistas y salarios pagados al personal de selección, así como los costos de capacitación que también se multiplican. Los costos de rotación de personal pueden comprender:

- Costo de Reclutamiento y Selección
- Costo de Admisión
- Costo de Registro y Documentación
- Costo de Ingreso
- Costo de Desvinculación

- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional y preaviso.
  - Costos extra laborales
  - Costo extra operacional
  - Costo de inversión extra
2. Escasa eficiencia de los colaboradores durante su periodo de adaptación.
  3. Costo de errores y desperdicios por el periodo de iniciación y de entrenamiento.
  4. Disminución en la producción y productividad del trabajo, lo cual puede estar originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente, de ahí que disminuyan los niveles de producción.
  5. Incremento del índice de ausentismo en el centro de trabajo debido a que las personas que desean marcharse comienzan a faltar, por estar realizando trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa.
  6. Se incrementa la impuntualidad debido a que el trabajador no se siente comprometido con la empresa.
  7. Disminuye la calidad lo cual puede estar originado porque las personas que están próximas a marcharse no prestan la debida atención a su trabajo o porque los nuevos trabajadores no conocen lo suficiente el proceso de producción y se incrementan las producciones defectuosas.
  8. Disminuye el aprovechamiento de la jornada laboral pues al no estar comprometidos dichos trabajadores con el centro laboral, no utilizan al máximo la jornada de trabajo, esperando el momento justo para marcharse, sin darle importancia a los resultados productivos de la empresa.

9. Incremento de los accidentes de trabajo, debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, los nuevos trabajadores desconocen el proceso productivo.
10. Se divulga una mala imagen de la empresa, los trabajadores que se marchan insatisfechos y con malas relaciones laborales, comienzan a manifestar comentarios negativos que genera una mala imagen, afectando la contratación de nuevos empleados.
11. Uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si usted despide a un trabajador como si él decide irse, la empresa siempre pierde.
12. La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

También pueden identificarse ventajas, por la rotación de personal (Chiavenato, 1999):

1. Cada Personal que labora en la empresa, puede descubrir su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
2. En cada equipo de trabajo se puede interactuar con nuevos miembros periódicamente.
3. Cada persona nueva puede aportar novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas y experiencia.

4. Los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueden desarrollar sus conocimientos y aprender a transmitirlo a cada nuevo integrante de su equipo, en forma teórica y práctica.
5. Desarrollo del liderazgo de los trabajadores responsables de capacitar a los nuevos.
6. Mayor conocimiento de otras áreas de la empresa, en las que tendrá que laborar.
7. La rotación laboral también permite que las personas no se apoderen del cargo.
8. Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Según Chiavenato (1999) la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en menor o mayor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. La rotación de personal se genera con base en renunciaciones, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades médicas permanentes, términos de contrato por obra o por tiempo determinados y desaparición de puestos o plazas (Guth, 1994).

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otros. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse (Chiavenato, 1999, p. 195):

1. Política de beneficios sociales
2. Tipo supervisión ejercido sobre el personal
3. Tipo de relaciones humanas existente en la organización
4. Condiciones físicas del ambiente de trabajo
5. Moral del personal de la organización

6. Cultura organizacional de la empresa
7. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
8. Criterios de programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
9. Política disciplinaria de la de la organización
10. Criterios de evaluación de desempeño
11. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización
12. La política salarial de la organización.
13. Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.

Según Arias (1990), la rotación es el ingreso y el egreso de personas en la organización, y cuando se presenta un porcentaje muy elevado de ésta, es considerada como una señal de la presencia de algunos problemas. Si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

El índice de rotación de personal puede obtenerse tanto para todo el personal de la compañía, como por puesto, por departamento, por tipo de baja (renuncia, rescisión, licencia) (Guth, 1994). Se calcula la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo, se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). Como ejemplo índice de rotación se tiene: Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20, en 1 año.

El índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\% \text{ anual.}$$



Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja. Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20. Implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta.

El índice de rotación es:

$$(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\%$$

Se considera que una rotación de empleados anual del 25% es normal. Pero una tasa de rotación de mayor porcentaje es un problema importante debido al cambio desproporcionado en una organización, lo cual es una señal de la existencia de problemas internos. El desarrollo de ciertas competencias profesionales implican el uso de una gran cantidad de recursos y por lo general toman mucho tiempo para construir, en consecuencia, una pérdida de estos profesionales siempre tendrá un profundo impacto negativo en la organización (Cole, 2002).

De acuerdo con Robbins (2003) la fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, que pueden ser agrupadas de la forma siguiente: (a) bajas biológicas, son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas denominadas también bajas inevitables, (b) bajas socialmente necesarias, (c) bajas por motivos personales, (d) bajas por motivos laborales, y (e) bajas por decisión de la propia empresa.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990). “Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea

adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal” (Werther & Davis, 2000, p.260). Los empleados dejan su trabajo si sienten que no son bien remunerados. Los entrantes sólo permanecerán en las organizaciones que pagan un salario bajo porque están desesperados por conseguir un trabajo. Luego de un tiempo empezarán a buscar trabajos mejor pagados en otras organizaciones y esto dará lugar al incremento de la rotación laboral (Fisher, Schoenfeldt & Shaw 2009).

Para Keith y Newstrom (2000), la rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado. La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo (Robbins, 2003). La mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros, sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas (Schultz, 1994).

El liderazgo es uno de los factores críticos que pueden conducir a un aumento de rotación de personal, si se promueve el respeto mutuo entre ellos y sus superiores. Los aspectos de liderazgo debe incluir la relación con los supervisores, la relación con los compañeros, la supervisión, y el reconocimiento de esfuerzos (Brox, 2012). A los empleados les gustaría trabajar en lugares cómodos de trabajo donde hay instalaciones adecuadas tales como edificios, muebles, instrumentos de trabajo y también que las medidas de salud y seguridad estén contempladas. Las condiciones de trabajo adversas conducirán a una mayor rotación (Handelsman, 2009). Algunas de las ubicaciones geográficas de las organizaciones tienen condiciones muy duras para los empleados. Estos lugares se encuentran en zonas



semiáridas, zonas con poca infraestructura y zonas propensas a inundaciones y enfermedades. Los empleados sólo ingresan a trabajar en esos lugares porque están desesperados por dinero, pero una vez que están un poco más estables financieramente, se moverán a otras organizaciones, en las áreas de su opción, lo que repercute en la tasa de rotación.

## **2.2 La Rotación Laboral en el Sector de Educación**

Una escuela es una vía a través de la cual muchos niños se preparan para los eventos futuros y las oportunidades que puedan aprovechar, sin embargo es lamentable que la profesión docente pierda miles de miembros cada año, poniendo a los niños y jóvenes más vulnerables al riesgo de no aprovechar las oportunidades que se les ofrecen a través de una educación de calidad (Benner, 2000). Las investigaciones han demostrado que aproximadamente una cuarta parte de todos los maestros principiantes dejan la enseñanza en cuatro años (Benner, 2000). Según Maicibi (2003) la falta de cohesión al grupo hace que los empleados se sientan aislados e infelices, por lo que optan por salir de su escuela.

Hay organizaciones educativas que han experimentado una disminución en el número de maestros de matemáticas y de las ciencias debido al mayor salario y a las oportunidades de progreso disponibles en la empresa privada y en la industria. La falta de respeto a los docentes por parte del público o de la sociedad, pese a que se tiene grandes expectativas de la educación, se muestra al concederles un bajo estatus social bajo (Jones, 2001). Las condiciones económicas generales del país o empresa, de manera aislada pueden tener una influencia considerable en la velocidad de movimiento del personal. En los momentos de dificultad económica, las empresas y organizaciones del sector público pueden tener que recortar severamente en el número de empleados, lo que lleva a los despidos y jubilaciones anticipadas. Muchos maestros del gobierno permanecen en sus respectivas escuelas durante muchos años con la esperanza de obtener la pensión después jubilación. La mayoría de los

maestros dejan las escuelas porque se les ha ofrecido mejores puestos de trabajo en otros lugares (Cole, 2002).

Ingersoll (2004) llegó a la conclusión de que una adecuada atención se debe prestar a la retención de maestros, en lugar de la contratación de nuevos profesores. Recomendó buen sueldo, valorando sus opiniones en la toma de decisiones y ayudarles con los estudiantes en cuestiones disciplinarias, en el contexto de la disminución de la tasa de la rotación de maestros, ya que también influye en la salida de los estudiantes. Sutherland y Jordaan, (2004) señalaron que el volumen de rotación de docentes sucede debido a cuestiones relacionadas con lo financiero. Ellos van cambiando de colegios y a veces de profesión, en busca de una mejor oportunidad en otro lugar. Ingersoll (2004) elaboró el volumen de rotación laboral de los profesores con una perspectiva organizacional, considerando el movimiento de los maestros de la escuela individual. Observó que los maestros abandonan los colegios que tienen problemas de eficacia administrativa, carencia de recursos provocando falta de satisfacción. Estos individuos pueden moverse a otro colegio en donde se cumplan sus expectativas y se cubran sus necesidades. La rotación laboral, por estos motivos es un fracaso de la organización escolar.

Ronfeldt, Lankford y Wyckoff (2011) dedujeron que la rotación de profesores reduce el nivel de logro de los estudiantes, y ocasiona trastornos en toda la organización de la escuela. Ingersoll y Smith (2003) pusieron de manifiesto el hecho de que el volumen de rotación de los docentes está igualmente dividida en dos categorías: (a) la deserción, y (b) la migración. La deserción significa cambiar la profesión y la migración implica mudarse a otra escuela, manteniendo la misma profesión. Gary, Crowe y Schaefer (2007) declararon que el alto nivel de rotación tiene tres principales inconvenientes: (a) reemplazar al profesor no es una tarea fácil, (b) el reclutamiento tiene un costo, y (c) la formación del nuevo maestro es fundamental. Ingersoll (2004) afirmó que se debería prestar más atención a resolver la

rotación de los maestros en lugar de fomentar el aumento de la contratación. Sugirió que debe ser tratado en términos de aumento del salario a los maestros, valorando sus opiniones en el programa de toma de decisiones y la eliminación de problemas de disciplina estudiantil. Al respecto, las escuelas privadas pueden modificar sus estrategias, para revisar la escala de sueldos del personal experimentado, y retribuir sus esfuerzos.

Vela (2010) expresó que es la naturaleza de todos los seres humanos a buscar empleo donde sus necesidades son satisfechas, porque no corresponderán con lealtad a cualquier organización, a menos que sus necesidades se cumplan y lleven una vida feliz. Onen (2005) dividió los factores de deserción escolar de los profesores en tres categorías, en primer lugar relacionado con el factor del empleador, que consiste en el salario, la supervisión y las pobres condiciones de trabajo; en segundo lugar, los factores relacionados con los empleados, que comprende la satisfacción laboral, la decisión personal y el crecimiento profesional; por último, están los factores externos, que incluye la mejor paga en otro lugar, condición competitiva, y la baja condición social, que influyen en la deserción de los docentes escuelas privadas. El estudio realizado por Muhabat (2013) encontró que los maestros capacitados tienen más probabilidades de rotar a otras escuelas, comparados con los docentes sin formación, los cuales muestran inseguridad. Del mismo modo, la tasa de rotación de las profesoras es comparativamente más alta que los profesores varones debido a los pobres paquetes salariales que tienen. Ambos factores son los que afectaron en gran medida la rotación de los maestros en las escuelas privadas secundarias de Karachi.

El trabajo del gerente de Recursos Humanos no se detiene una vez que se contrata empleados que han sido entrenados y pagados. Cuando las tasas de rotación aumentan, también evalúan los costos del reemplazo y estima las pérdida de productividad (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2009). Las empresas bien gestionadas tratan de controlar su tasa de rotación e identificar y gestionar las causas de la rotación (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy,

2010). Las transferencias son también consideradas como rotación laboral (Dessler & Varkkey, 2009) se refiere a un movimiento de un trabajo a otro, por lo general, sin cambios en el salario o grado.

En África, por ejemplo, la rotación de personal es un problema de organización común que enfrentan tanto el sector público como el privado. En los últimos años, este fenómeno se ha vuelto cada vez más importante en los debates sobre la profesión docente. Una razón para esto es que el volumen de rotación laboral ha reducido la cantidad de maestros disponibles para muchas escuelas, y por lo tanto agravan la escasez de maestros profesionales. Al mismo tiempo, afecta a la calidad de los docentes, especialmente si los profesores más capaces son los más propensos a dejar el puesto (Jerotich, Jeruto & Chemwei, 2014).

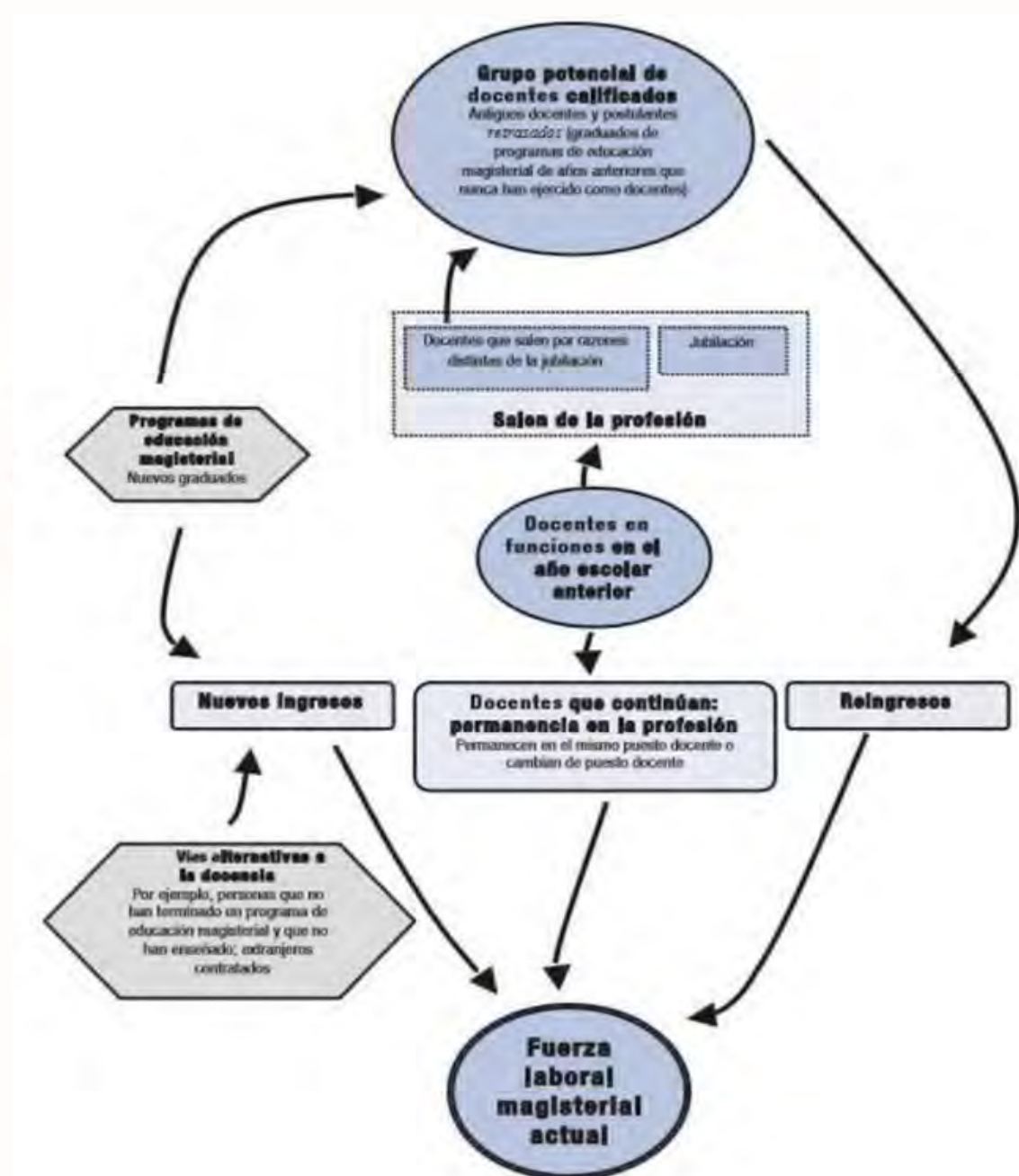
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2009) realizó un importante estudio internacional de políticas aptas para atraer, formar y conservar a los docentes eficientes en las escuelas. Basado en las experiencias de 25 países en todo el mundo y en una amplia información e investigación, en el proyecto de la OCDE se analizaron los desarrollos clave que afectan a los maestros y su trabajo, y se desarrollaron opciones de política para consideración de los países. Se están planteando preguntas clave a largo plazo sobre la necesidad de que los sistemas escolares se tornen mucho más competitivos en la elección de docentes hábiles y motivados, y sobre la manera de mejorar la eficacia del trabajo docente. La política magisterial es una prioridad en las agendas nacionales, el proyecto se centra en asuntos de política magisterial de 25 países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamenca y francesa), Canadá (Quebec), Chile, Corea, Dinamarca, la República Eslovaca, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Noruega, los Países Bajos, el Reino Unido, Suecia y Suiza. Hay algunas diferencias importantes entre los países en cuanto a sus

acercamientos a la contratación, la educación, los sueldos y las condiciones de trabajo, la contratación, evaluación y estructuras de carrera de los maestros. Este análisis internacional proporciona a los países una oportunidad de aprender más acerca de sí mismos examinando sus experiencias con respecto a las de otros países, y mostrando los efectos que pueden tener las diferentes políticas magisteriales. La entrada de una gran cantidad de nuevos docentes con habilidades actualizadas e ideas novedosas tiene el potencial de renovar sustancialmente las escuelas. Sin embargo, si la docencia no se percibe como una profesión atractiva y la enseñanza no cambia de forma fundamental, se corre el riesgo de que la calidad de las escuelas baje (OCDE, 2009, p.21).

La oferta de docentes en un año determinado es definida, en conjunto, como el número de personas elegibles disponibles de todas las fuentes dispuestas a ofrecer sus servicios bajo las condiciones en vigor. El elemento más importante de la oferta de docentes para un año determinado es la conservación de los docentes del año anterior. Los docentes que continúan por lo regular tienen la opción de quedarse en el mismo puesto al pasar a otro año. No obstante, muchos de ellos eligen solicitar puestos docentes en otras escuelas de la misma región, en otras asignaturas o en una región diferente. Por tanto, los flujos de los docentes que operan dentro del sistema escolar constituyen una fuente importante de docentes contratados o reasignados a puestos docentes vacantes. Un gran número de nuevos elementos es también contratado por el sistema escolar cada año. Estos docentes que ingresan proceden de tres fuentes. La más grande corresponde a antiguos docentes y graduados anteriores de programas de preparación magisterial que no ingresaron a la docencia después de graduarse, pero que posiblemente podrían ser atraídos a la profesión con los incentivos apropiados. La segunda fuente consiste de graduados recientes de los programas de educación magisterial. Un tercer grupo consta de graduados universitarios que no han terminado un programa de preparación magisterial y que no han ejercido previamente la docencia. Algunas veces se les



llama postulantes por vías alternativas. Algunos países también consideran contratar docentes extranjeros. En la Figura 4 se muestran los flujos comunes hacia la profesión o saliendo de ella. Una parte relevante del proyecto involucró documentar las tendencias de estos flujos y los principales factores causales implicados (OCDE, 2009).



*Figura 4.* Flujos dentro y fuera de la profesión docente. Tomado de “Los docentes son importantes,” por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2009, p. 39. Recuperado de <http://www.waace.org/enciclopedia/2/Los%20docentes%20son%20importantes.pdf>

La conducta de oferta de los docentes pasa por una serie de decisiones: (a) si formarse para convertirse en docente, (b) si convertirse en docente después de la formación, (c) si cambiar de ubicación dentro de la docencia, (d) cuánto tiempo permanecer en la docencia, y (e) si volver a la enseñanza después de una interrupción en la carrera. Tales decisiones resultan afectadas por un conjunto común de factores, pero hasta en grados diferentes. Por ejemplo, la decisión de matricularse o no en la educación magisterial probablemente dependa en particular de la oferta existente de programas de educación magisterial o la provisión de incentivos específicos como las becas. A su vez, es probable que la decisión de convertirse o no en docente responda en particular a los sueldos relativos de los docentes y a las oportunidades fuera de la docencia. De manera similar, “probablemente factores como las condiciones de trabajo relativas (por ejemplo, el liderazgo escolar y la composición del alumnado) serán importantes en la decisión sobre dónde enseñar y si permanecer o no en la profesión” (OCDE, 2009, p.39).

Un aspecto característico del mercado laboral magisterial es la tasa relativamente baja de movilidad de los docentes dentro de los países entre escuelas y jurisdicciones educativas. Si bien esto puede provocar que las escuelas tengan un personal estable, hay preocupación con respecto a que puede inhibir la introducción de ideas y habilidades frescas a las escuelas. Puede también agravar los desequilibrios regionales en la oferta y demanda de docentes. Algunos países en los que los sistemas educativos están muy descentralizados aún se ven afectados por barreras a la movilidad, como el limitado reconocimiento en todo el país de las calificaciones docentes de diferentes provincias o Estados. En Japón, se espera que los profesores cambien de escuela de manera periódica a lo largo de su carrera. El propósito de tal medida es asegurar que todas las escuelas tengan acceso a docentes eficientes y a una distribución equilibrada de profesores experimentados y principiantes. También se considera

como una manera de ampliar las habilidades de los docentes al darles experiencia en diferentes escuelas (OCDE, 2009).

En la mayoría de los países parece también haber poco margen de movimiento en la otra dirección; hay pocas oportunidades para que los docentes dediquen tiempo a trabajar fuera del ámbito educativo como una parte estructural de su desarrollo de carrera, con excepción en Japón. Parte de la explicación reside en los beneficios proporcionados por los sistemas de servicio público basado en la carrera y los reglamentos que restringen el reconocimiento de la experiencia externa de trabajo para los sueldos y pensiones de jubilación. Una mayor portabilidad de los beneficios de pensiones entre los sectores público y privado ayudaría mucho a este respecto. Además, “las calificaciones docentes que están estructuradas para señalar la viabilidad de ser contratado a otros empleadores darían margen para un mayor movimiento de la educación a otros sectores, adaptando con mayor facilidad al sistema a periodos de oferta excesiva de docentes y permitiendo los intercambios con otros sectores económicos con beneficios potenciales para la educación” (OCDE, 2009, p.183).

Hay preocupación en diversos países con respecto a que las crecientes tasas de abandono de la profesión docente y rotación de los docentes, los cuales dejan su puesto o son transferidos a puestos en otras escuelas. Esta situación está agravando los problemas de dotación de personal a las escuelas y generan la pérdida de docentes con conocimiento y experiencia. Sin embargo, los países también observan que un cierto nivel de desgaste de los docentes es inevitable. Por otro lado, una tasa baja de abandono de los docentes no necesariamente indica que todo funciona bien en la docencia y en las escuelas. Si pocas personas abandonan la docencia, esto puede indicar que no llegan a la profesión nuevas ideas y energía. “El que un determinado nivel de abandono de los docentes sea un indicador positivo o negativo dependerá de cuáles docentes se van y cuáles se quedan, y de las razones que motivan sus decisiones” (OCDE, 2009, p.192).

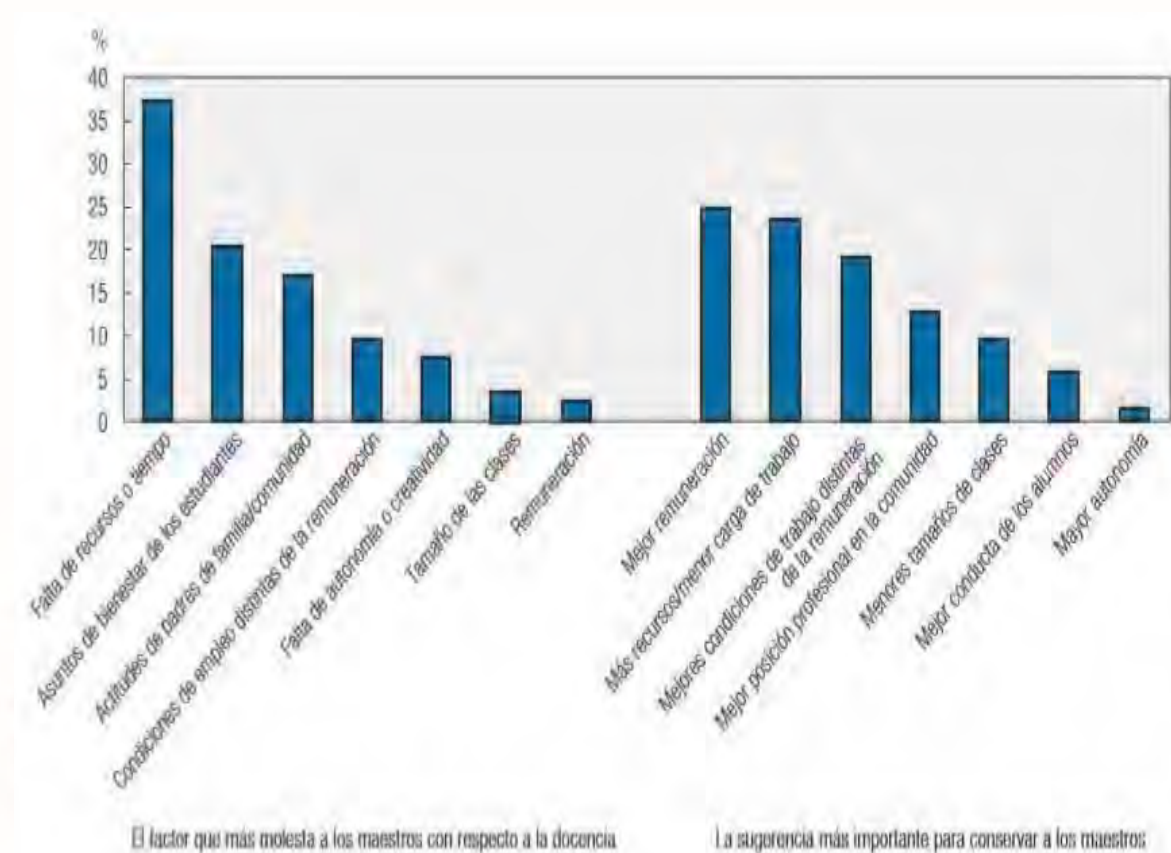


Estudios de los aspectos que brindan satisfacción en el trabajo a los docentes confirman la importancia de los beneficios intrínsecos del trabajo. Sin embargo, en comparación con quienes debutan en la carrera docente, los docentes experimentados dan mayor importancia a sus circunstancias personales e identifican factores que obstaculizan la satisfacción en el trabajo, como la falta de reconocimiento, condiciones de trabajo inadecuadas y pocas perspectivas de carrera. Un estudio realizado por la organización sindical nacional de docentes suizos indicó que “los principales factores que causan insatisfacción son la erosión de la imagen pública de los docentes, las reformas educativas frecuentes, la excesiva carga administrativa para los docentes, niveles de sueldo, tamaños de las clases, apoyo insatisfactorio de los organismos supervisores y la limitada participación de los docentes en la toma de decisiones de la escuela” (OCDE, 2009, p 200).

En la Figura 5 se puede ver que los docentes australianos identificaron la “falta de recursos o tiempo” como la fuente más importante de preocupación acerca de su enseñanza (el 37% de los docentes). De manera correspondiente, “mayores recursos/menor carga de trabajo” fue la segunda sugerencia más común para retener a los docentes (el 23% de los docentes), justo después de “mejor remuneración” (el 25%). Estas cifras estuvieron basadas en una encuesta a 2500 docentes de escuelas gubernamentales y no gubernamentales, en zonas metropolitanas y no metropolitanas de Australia, y de escuelas primarias y secundarias.

En la Figura 6, se observa una encuesta a docentes realizada en Inglaterra reveló que la “carga de trabajo demasiado pesada” era la razón principal para dejar la profesión excluyendo los factores de jubilación y maternidad; el “estrés” también fue indicado como una de las razones principales para marcharse. La encuesta se basó en docentes que dejaron el sector en Inglaterra durante el año calendario de 2002, muestra de 480 docentes en educación primaria y 530 en educación secundaria. No se consideró la jubilación ni la maternidad.

Quienes respondieron pudieron indicar más de una razón por lo que las cifras suman más de 100%.



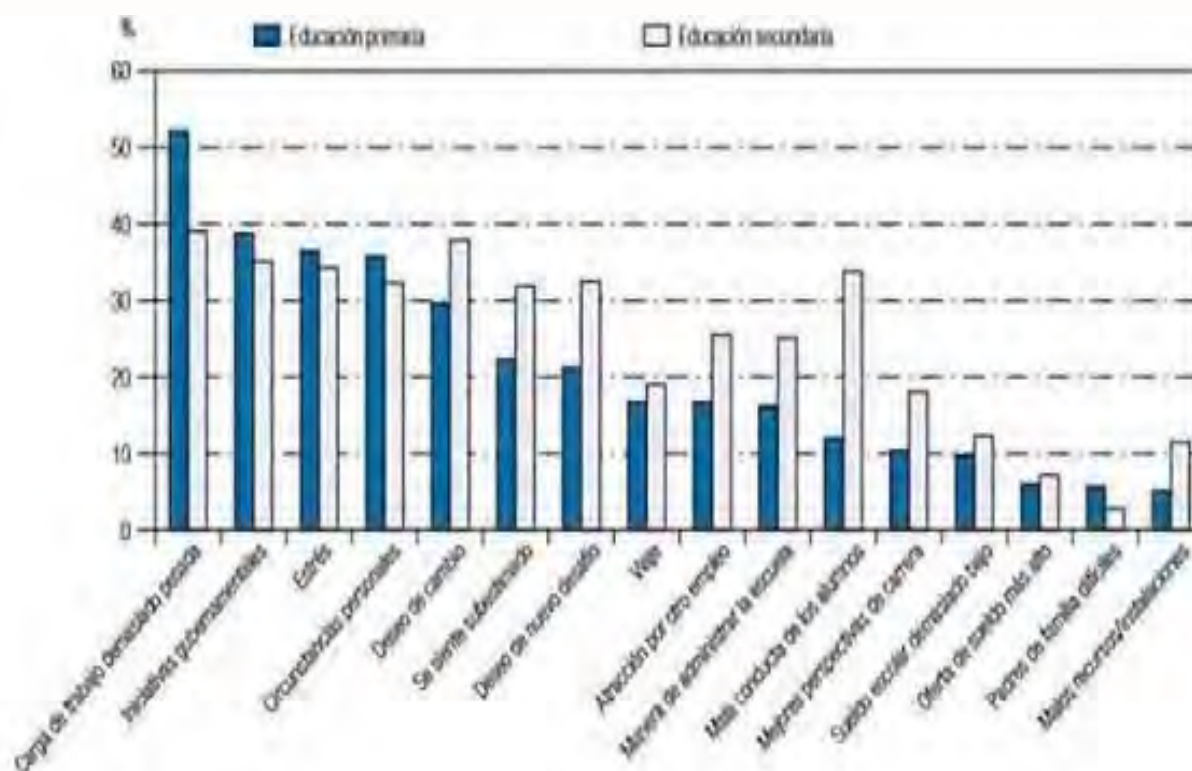
**Figura 5.** Factores identificados por docentes como negativos de la docencia y sugerencias de docentes para conservar docentes

Tomado de “Los docentes son importantes,” por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2009. Recuperado de <http://www.waeece.org/enciclopedia/2/Los%20docentes%20son%20importantes.pdf>

En el informe de Finlandia se obtuvo que “los docentes perciben que la prisa es lo que ocasiona más estrés en su trabajo docente cotidiano, porque sienten que no alcanzan a realizar sus asignaciones de trabajo obligatorias dentro de las restricciones de tiempo. Un estudio de Korhonen reveló que el 88% de los docentes finlandeses percibían que la presión del tiempo era un problema en su trabajo”. (OCDE, 2009, p 228)

Son diversas las investigaciones que evidencian que el trabajo de los profesores y de las profesoras en el aula es el factor escolar de mayor peso en el aprendizaje de los

estudiantes Sin embargo, la situación de los docentes de América Latina muestra una situación preocupante, por el descontento que tienen con su trabajo.

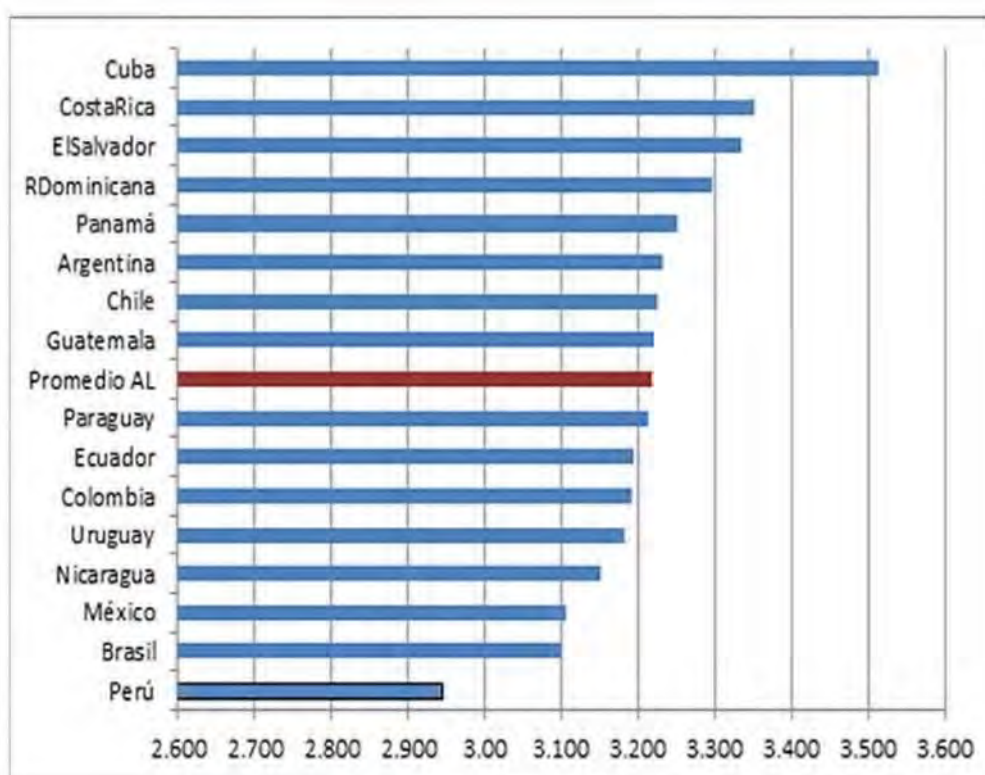


*Figura 6.* Razones aducidas por los docentes para dejar la profesión, Inglaterra, verano 2002. Tomado de “Los docentes son importantes,” por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2009. Recuperado de <http://www.waace.org/enciclopedia/2/Los%20docentes%20son%20importantes.pdf>

En la Figura 7 se muestra que el Perú es el país cuyos docentes de Educación Primaria están más descontentos con su trabajo, lo que debe llevar al sistema educativo peruano comprender las razones de tal sensación, que sin duda está afectando su práctica, y apoyar a sus profesores, confiar en ellos, potenciar su profesionalidad y mejorar su autoestima (Murillo & Román, 2012).

Respecto a los aspectos o condiciones que concitan el malestar o desencanto entre los profesores en Perú, Murillo y Román (2012) recogieron datos de la satisfacción de los docentes respecto a 15 aspectos diferentes ligados a su trabajo: (a) su salario, (b) su posibilidad de desarrollo profesional, (c) la relación con sus colegas docentes, (d) la relación con estudiantes, (e) la relación con padres de familia, (f) la relación con la comunidad, (g) el

apoyo recibido por parte de la dirección del centro educativo en temas pedagógicos, (h) el apoyo recibido por parte de las autoridades educativas en temas pedagógicos; (i) la libertad para realizar su trabajo, (j) el apoyo de sus colegas, (k) el respeto que muestran los estudiantes en el aula, (l) el respeto que muestran los estudiantes con su trabajo dentro del aula, (m) el reconocimiento del director por su trabajo, (n) las oportunidades de trabajo en equipo con sus colegas, y (ñ) su relación con padres.



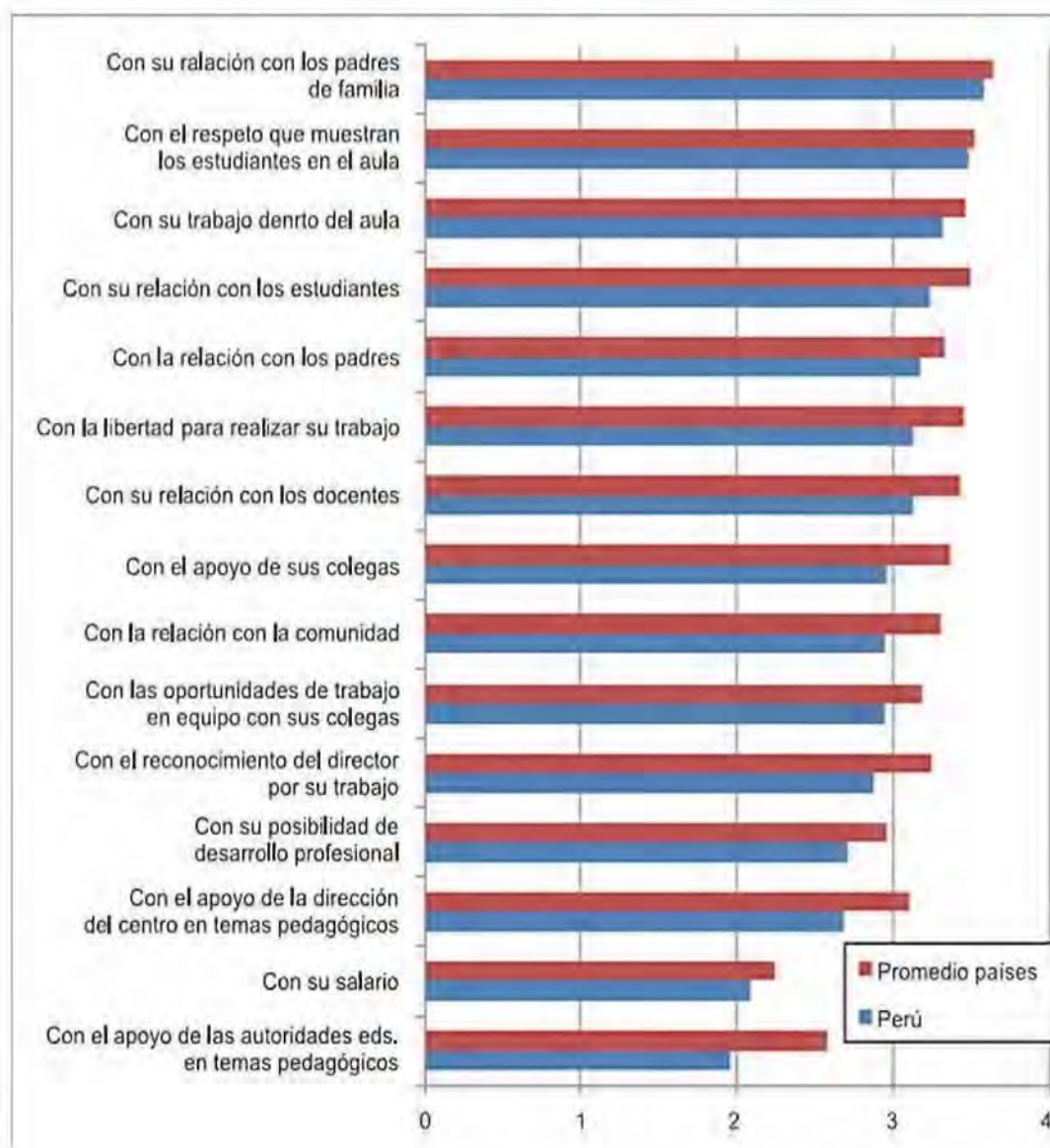
*Figura 7.* Grado de satisfacción global de los docentes de primaria de América Latina en su trabajo.

*Nota.* Datos de 1 máxima insatisfacción a 4 máxima satisfacción. Tomado de “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú,” por F. Murillo y M. Román, 2012. Recuperado de <http://siep.org.pe/archivos/up/262.pdf>

En todos estos aspectos, los docentes peruanos no solo están más descontentos que el promedio de América Latina, sino que es difícil encontrar un país que, en alguno de esos aspectos, esté más descontentos que ellos. Queda claro que es una situación de insatisfacción global, y no centrada en aspectos específicos, lo que supone una complejidad mayor. En la Figura 8 se observa los aspectos en los que reflejan su mayor descontento, relacionados con



el apoyo de las autoridades educativas (no de la escuela) en temas pedagógicos y con su salario. En contraposición, el aspecto con el que menos insatisfechos se encuentran es con su relación con los padres de familia y con el respeto que muestran los estudiantes en el aula.



*Figura 8.* Grado de satisfacción de los docentes peruanos y de América Latina con diferentes aspectos.

Nota. 1= nada satisfecho/a, 4= muy satisfecho/a. Tomado de “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú,” por F. Murillo y M. Román, 2012. Recuperado de <http://siep.org.pe/archivos/up/262.pdf>

Otro indicador de la satisfacción de los docentes se refleja en el deseo de cambiarse de escuela (ver Tabla 1). Los resultados muestran que el Perú es el país con un mayor porcentaje

de profesores que les gustaría ser reasignados de escuela, si pudieran. Esta cifra llega casi a la mitad del conjunto de docentes (49,2%). Más sorprende es el mayoritario porcentaje de 71,2% de docentes rurales peruanos que se cambiarán y desean ser reasignados a otra escuela. Ello hace indispensable profundizar en estudios posteriores en las condiciones en que se desempeña la tarea docente en el contexto rural. El arraigo o sentido de pertenencia de un docente respecto de su escuela y su comunidad resultan claves para la motivación y el desafío de aportar al aprendizaje de los estudiantes y actuar en consecuencia. Poco o nada se puede hacer desde acciones de apoyo para la innovación y mejora escolar si los profesores se desean cambiar de escuela (Murillo & Román, 2012).

Tabla 1. *Porcentaje de Docentes de Primaria en América Latina que les Gustaría Ser Reasignados (total y por tipo de escuela)*  
*Porcentaje de Docentes de Primaria en América Latina que les Gustaría Ser Reasignados (total y por tipo de escuela)*

	Total	Público Urbano	Privado Urbano	Rural
Argentina	10,63	8,33	12,50	15,87
Brasil	7,42	8,08	1,20	14,58
Colombia	17,13	21,08	5,88	22,73
Costa Rica	27,54	21,92	11,11	37,50
Cuba	3,65	3,98		2,56
Chile	14,48	8,57	17,89	23,64
Ecuador	34,67	14,12	33,33	58,67
El Salvador	25,59	12,10	28,57	41,18
Guatemala	27,95	26,67	9,68	34,26
México	18,27	14,81	3,23	30,43
Nicaragua	18,61	8,40	33,33	31,15
Panamá	38,27	24,79	14,29	64,84
Paraguay	18,60	15,05	16,13	22,03
Perú	49,16	45,59	36,00	71,15
Rep. Dominicana	21,99	14,93	37,93	22,22
Uruguay	21,58	25,13	6,38	22,22
Promedio	22,22	17,10	17,83	32,19

*Nota.* Tomado de “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú,” por F. Murillo y M. Román, 2012. Recuperado de <http://siep.org.pe/archivos/up/262.pdf>



Respecto a la situación laboral, el 78% de los docentes de América Latina, independientemente de la forma en que accede al cargo, cuenta con un contrato laboral por tiempo indefinido; mientras que un 18,6% solo dispone de contratos anuales que pueden ser renovables. Estas condiciones claramente refieren a condiciones de estabilidad laboral, lo cual afecta aspectos sensibles y relevantes para la realidad personal y familiar de estos profesionales. La situación de los docentes peruanos de primaria en este aspecto sí muestra diferencias con los países del entorno. Un 70,7% de los mismos cuenta con un contrato laboral indefinido. Esto supone condiciones de precariedad e inestabilidad laboral para un 30% de quienes enseñan en el nivel de primaria (ver Tabla 2).

Tabla 2. *Distribución de los Docentes de Primaria en América Latina en Función del Tipo de Contrato*  
*Distribución de los Docentes de Primaria en América Latina en Función del Tipo de Contrato*

	Por tiempo indefinido	A plazo de un año con posibilidades de seguir	A plazo menor de un año (suplencias, etc.)
Argentina	70,68	14,99	15,24
Brasil	69,92	27,57	2,51
Colombia	59,28	35,57	5,15
Costa Rica	79,14	17,99	2,88
Cuba	94,93	5,07	0,00
Chile	78,69	15,41	5,90
Ecuador	76,33	21,26	2,42
El Salvador	65,25	31,66	3,09
Guatemala	61,97	37,18	0,85
México	86,73	10,43	2,84
Nicaragua	87,82	10,08	2,10
Panamá	86,45	11,95	1,59
Paraguay	95,85	4,15	0,00
Perú	70,68	26,51	2,81
Rep. Dominicana	88,28	10,34	1,38
Uruguay	75,68	17,57	6,76
Promedio	77,98	18,61	3,47

*Nota.* Tomado de “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú,” por F. Murillo y M. Román, 2012. Recuperado de <http://siep.org.pe/archivos/up/262.pdf>

Es importante destacar que el 26,4% de los docentes combina la enseñanza en la escuela donde fue encuestado con otro trabajo remunerado. Este porcentaje se eleva de manera importante entre los docentes que enseñan en escuelas de gestión privada (Tabla 3). Las cifras son especialmente preocupantes en Brasil, México y Argentina, donde el 54,9%, 44,1% y 39,5%, respectivamente, cuenta con otro trabajo. Cuba y Panamá, por el contrario, muestran los menores porcentajes, con un 4,2% y un 10% del total de sus docentes. En el Perú un 24,1% de docentes combina la enseñanza con algún otro trabajo remunerado. Este indicador llega al 30,5% en los profesores de escuelas privadas. Habría que anotar que estos datos, a pesar de que se encuentran ligeramente por debajo del promedio de los países de la región, muestran un reto a superar en estos próximos años (Murillo & Román, 2012, p.20).

Tabla 3. *Porcentaje de Docentes de Primaria en América Latina con Otro Trabajo (total y por tipo de escuela)*  
*Porcentaje de Docentes de Primaria en América Latina con Otro Trabajo (total y por tipo de escuela)*

	Total	Público/ Urbano	Privado/ Urbano	Rural
Argentina	39,52	40,00	44,04	30,30
Brasil	54,86	55,26	55,42	51,92
Colombia	20,97	12,09	32,14	24,74
Costa Rica	19,86	14,67	11,11	28,07
Cuba	4,18	4,69		2,53
Chile	15,61	14,19	17,31	16,36
Ecuador	32,06	31,11	52,50	22,78
El Salvador	14,62	10,40	37,93	13,21
Guatemala	37,55	39,18	54,84	31,19
México	44,08	51,38	51,61	29,58
Nicaragua	24,79	28,89	32,50	11,11
Panamá	9,96	13,82	16,22	2,20
Paraguay	20,88	18,75	35,48	18,85
Perú	24,06	24,16	30,51	17,24
Rep. Dominicana	20,69	28,99	20,00	8,70
Uruguay	38,26	36,22	60,42	25,93
Promedio	26,37	26,49	36,80	20,92

*Nota.* Tomado de “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú,” por F. Murillo y M. Román, 2012. Recuperado de <http://siep.org.pe/archivos/up/262.pdf>

### Capítulo III: Metodología

El presente capítulo describe la metodología utilizada en la investigación para identificar las cuales son las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa, describiendo: (a) el diseño de investigación, (b) la adecuación del diseño, (c) las preguntas de investigación, (d) la población, (e) el consentimiento informado, (f) el marco muestral, (g) la confidencialidad, (h) la locación geográfica, (i) la instrumentación, (j) la recolección de datos, (k) el análisis de datos y (l) la validez y fiabilidad.

#### 3.1 Diseño de Investigación

La presente investigación se realizó utilizando el enfoque cualitativo, con la finalidad de entender la percepción de los docentes del sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa respecto a las principales causas de la rotación laboral. Según Rubin y Rubin (1995), “a través de las entrevistas cualitativas se puede entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p.3). Uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo (Inman, 2000).

Es un estudio descriptivo explicativo porque pretende mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación y explicar las posibles causas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En un estudio descriptivo se selecciona una serie de asuntos y se describe cada uno independientemente (Toro & Parra, 2010). La investigación es transeccional porque la recolección de datos se realizó en un solo momento, durante el segundo semestre del 2015. Es una investigación no experimental, dado que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, no

se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza (Hernández, et al., 2010).

### **3.2 Adecuación del Diseño**

La investigación cualitativa no tiene intención de "probar" una hipótesis, sino que "busca describir, analizar e interpretar los aspectos constructivos del mundo social" (McLeod, 2001, p.133), según los objetivos que se han trazado. En este estudio se buscó especificar las características de docentes, y analizar sus razones por las cuales tuvo que cambiar de trabajo. Se aplicó el método inductivo para la construcción de una teoría útil dentro de una investigación (Creswell, 2007). Se partió de los factores intrínsecos y extrínsecos que cada uno de los docentes señalaron como motivos de su rotación laboral para poder extraer razones comunes, así como las divergentes.

### **3.3 Pregunta de Investigación**

La pregunta principal de la investigación es: ¿Cuáles son las causas de rotación laboral más frecuentes dentro del sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa? Para dar respuesta a esta pregunta principal se ha considerado dos preguntas secundarias: (a) ¿Cuáles son las causas de índole interno que han repercutido en la rotación laboral de los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa?, y (b) ¿Cuáles son las causas de índole externo que han repercutido en la rotación laboral de los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa? Para dar respuesta a estos cuestionamientos, en la guía de entrevista, se plantearon diversas preguntas distribuidas en cinco partes principales: (a) información demográfica, (b) factores de índole externo por las que se tuvo que cambiar de trabajo, (c) factores de índole interno que repercutieron en la rotación laboral, (d) lo que considera más importante para la permanencia en el puesto de docente, y (e) recomendaciones para disminuir la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa.

### **3.4 Población**

La investigación busca identificar las cuales son las principales causas de la rotación laboral en el sector educación. Según la estructura del Sistema Educativo Peruano, la Educación Básica está comprendida por: (a) la Educación Básica Regular, (b) la Educación Básica Alternativa, y (c) la Educación básica especial. La Educación Básica Regular (EBR) es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (Artículo 36 de la Ley 28044). Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan oportunamente por el proceso educativo. Se ofrece en la forma escolarizada y no escolarizada a fin de responder a la diversidad familiar, social, cultural, lingüística y ecológica del país.

Desde el año 2000, cuando se promulgó la Ley de la Inversión Privada en Educación, se ha visto con fuerza el crecimiento de los colegios privados. Las estadísticas que maneja la Gerencia Regional de Educación de Arequipa (GREA) estimaron que el 46% son particulares y el 54% del Estado. Este mismo panorama se replica en la oferta laboral para los docentes. (Colegios privados versus nacionales, 2013).

De acuerdo a los objetivos de investigación, la población estuvo definida por los docentes que laboran en el sector de Educación Básica Regular privada, en los niveles de inicial, primaria y secundaria que laboran en la provincia de Arequipa. Se buscó conocer su percepción con respecto a las causas de la rotación laboral.

### **3.5 Consentimiento Informado**

Se informó mediante una carta de presentación proporcionada por CENTRUM Católica (Apéndice A), dirigida a los docentes del Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa, explicándoles el propósito de la investigación: identificar las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. También se explicó los procedimientos de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y publicación de los



resultados del estudio. Una copia del consentimiento informado quedó en poder de los informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso. Se indicó que las entrevistas son libres, voluntarias y anónimas. Se explicó que, siendo ellos entendedores del tema sería de mucho beneficio recoger sus experiencias y recomendaciones, solicitándoles, por lo tanto, su consentimiento formal para participar en la investigación (Apéndice B).

### **3.6 Marco Muestral**

Por tratarse de una investigación cualitativa, no se utilizó un muestreo probabilístico, ya que el objetivo no fue buscar una generalización ni extrapolación de los resultados a una población mayor (Hernández et al, 2010). Se realizó un muestreo por propósito donde el tamaño de la muestra estuvo definido por la capacidad operativa de recolección y análisis o también llamada selección de muestra basada en el criterio (Maxwell, 2005).

Se recurrió a las diversas entidades educativas particulares de la provincia de Arequipa, que cuenta con 27 distritos, con la finalidad involucrar en la investigación a los docentes, logrando tener la respuesta afirmativa en cuatro colegios importantes de Arequipa, dos ubicados en el distrito de Cayma, uno en el distrito de Arequipa y uno en el distrito de Cerro Colorado: (a) Futura Schools – Distrito Cerro Colorado, (b) C.E.P. Sagrado Corazón - Distrito de Arequipa, (c) Colegio Particular de los Sagrados Corazones – Distrito de Cayma, y (d) Colegio Particular San Francisco de Asís. – Distrito de Cayma. Los docentes tienen un perfil demográfico variado respecto a su edad, experiencia de enseñanza en diversos niveles educativos. Se consideró solo a los centros educativos de dichos distritos porque aceptaron participar en la investigación, y además es el segundo distrito con la más alta concentración de población.

El marco muestral de la presente investigación estuvo en función al desarrollo de la investigación, fue definida en el momento en la que las entrevistas satisficieron las preguntas de investigación, siendo un total de 29 docentes del Sector de Educación Básica Regular



Privada de la provincia de Arequipa que respondieron a todas las preguntas registradas en la guía de entrevistas (Apéndice C).

Respecto a la descripción del entorno diario de un profesor, según la manifestación de los entrevistados, cuando un profesor es empleado por un colegio particular, el profesor firma un contrato por diez meses de trabajo, entre marzo y diciembre. En la mayoría de casos es a tiempo completo, con un horario normal de 8 am. a 3.30 pm, de lunes a viernes, y dicho contrato le exige exclusividad con el Centro Educativo, quedando a potestad de la dirección dar la autorización al docente para poder ejercer otras actividades adicionales, o en otros centros de estudios que ayuden a mejorar sus ingresos mensuales. Actualmente en los colegios el horario normal de atención a los alumnos, como parte de su propuesta educativa, no solo se limita de lunes a viernes, sino que se proponen horas los días sábados, en donde se imparte talleres o clases de reforzamiento a los alumnos, aparte de las jornadas deportivas calendarizadas desde inicio del año, donde los profesores apoyan con el cuidado y organización del alumnado, es decir, el profesor cubre prácticamente toda la semana su tiempo al servicio del centro educativo.

Según lo descrito por los docentes, el sueldo mínimo normal en promedio con el que ingresan es de S/.1200 fuera de los descuentos normales, tienen su CTS según el cálculo normal, gratificaciones en julio y diciembre, y cualquier otro incentivo tipo escolaridad o canasta navideña que las empresas tienen la decisión para poder otorgarlas. Cuando un docente es liquidado en diciembre recibe sus beneficios como indica la ley, es decir vacaciones trucas, y otros. La forma de pago es mensual, este sueldo mensual según su opinión, puede ser mejorado, dependiendo de la institución o la decisión del colegio. Por otro lado, como en cualquier empresa, los docentes deben ser nombrados por la institución una vez transcurrido los cinco años de servicio, pero cabe la posibilidad que sea separado una vez cumplido este periodo o que sea nombrado antes de los cinco años.

### **3.7 Confidencialidad**

Se informó previamente a los docentes del sector de Educación Básica Regular Privada de la provincia de Arequipa, que fueron participantes de la investigación, que las entrevistas que brindaron al grupo investigador, son libres, voluntarias y anónimas, y que se garantiza la confidencialidad de la información brindada, de acuerdo al formato proporcionado por CENTRUM Católica (Apéndice A), motivo por el cual se ha codificado su identificación.

### **3.8 Locación Geográfica**

La recolección de datos se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa, que está ubicada al sur del Perú, entre la costa y sierra, sobre los 2,328 msnm; posee una superficie de 2,900 Km<sup>2</sup> y se subdivide en ocho provincias, siendo considerado como un importante centro industrial y comercial del Perú. La región de Arequipa registra una tasa de cobertura educativa para la población adolescente que se aproxima a la universalidad. Sin embargo debe tenerse presente que alrededor de 7 mil adolescentes quedan excluidos del sistema educativo (Minedu, 2006). El distrito de Cerro Colorado es uno de los 29 distritos que conforman la provincia de Arequipa, y en este distrito se encuentra ubicado el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón.

### **3.9 Instrumentación**

Para la elaboración de la guía de entrevista se utilizaron las variables de investigación formulando preguntas basadas en las diversas investigaciones que se realizaron en otros países respecto a las principales causas de la rotación laboral en el sector de educación. Estas preguntas fueron sometidas al escrutinio de expertos en el tema materia de estudio, lo cual permitió sintetizar el grupo de preguntas importantes para el estudio. Se calificó cada una de ellas considerando tres criterios: (a) esencial, (b) útil pero no Esencial, y (c) no necesario (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Perfil de Participantes que Evaluaron Instrumento de Investigación Utilizado*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Cargo actual</b>	<b>Edad</b>	<b>Años de experiencia</b>
Marco Montañez Macedo	Master en gerencia educativa estratégica y en investigación superior	Ex gerente regional de educación	64	24
Liliana Choque Parra	Licenciada en educación	Destaque UGEL	48	27
Carmen Llaiqui Flores	Licenciada en educación	Profesora por horas, secundaria	48	24
Haydee Durand Del Carpio	Licenciada en educación	Profesora por horas, secundaria	50	25
Bertha Casilla Paredes	Licenciada en educación	Profesora por horas, secundaria	33	7
Carlos Villegas Aquisé	Maestría en gestión en la función docente	Director colegio san Martín	47	25
Ana María Bustamante	Licenciada en educación secundaria, letras	Profesora, primaria	51	26
María Luz Canales Barreda	Licenciada en educación	Profesora, primaria	48	25
Laura Amat Araoz	Maestría en psicología del niño y del adolescente	Profesora, primaria	46	22
Luisa Nuñez Guzman	Licenciada en matemática	Subdirectora de secundaria (PIO XII DE CIRC)	53	30

El instrumento quedó constituido en cinco partes:

Parte I. Información demográfica: (a) nombre, (b) edad, (c) nivel educativo, (d) institución en la que labora, (e) distrito, (f) nivel educativo que enseña/ especialidad, (g) años de experiencia laboral, (h) número de veces que cambió de centro laboral.

Parte II: Factores de índole externo por las que tuvo que cambiar de trabajo: (a) política y administración del Centro Educativo, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) status, (g) seguridad, y (h) otros factores externos han repercutido en la rotación laboral.

Parte III. Factores de índole interno por las que tuvo que cambiar de trabajo: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) trabajo en sí, (d) responsabilidad, (e) crecimiento o avance, y otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral.

Parte IV. Lo que se considera más importante para la permanencia en el puesto de docente.

Parte V. Recomendaciones para disminuir la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa.

### **3.10 Recolección de Datos**

Luego de haber seleccionado a los 29 docentes que participarían en la investigación, considerando los criterios de inclusión y exclusión anteriormente detallados, se distribuyó el trabajo entre los cinco participantes miembros de la presente investigación, cada uno de los cuales se encargó de hacer la entrega de la hoja de información para participar en la investigación (Apéndice A), y de la hoja de consentimiento informado (Apéndice B), anotando los días y horarios acordados para llevar a cabo la entrevista.

Para la recolección de información se utilizaron entrevistas a profundidad, las cuales permitieron recolectar un amplio rango de información en corto periodo de tiempo, además de permitir el contacto personal. Las entrevistas cualitativas son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuestas y tienen el supuesto fundamental que la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo según el participante lo percibe y no cómo el investigador lo percibe, “permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias de sus entrevistados” (Marshall & Rossman, 1999).

Las entrevistas se llevaron a cabo en cada uno de los Centros Educativos, en horarios no laborables, acordados con cada uno de los 29 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria. La duración promedio de cada una de las entrevistas fluctuó entre los 30 y 45 minutos, consintiéndose la grabación o la transcripción de las respuestas recibidas.

### **3.11 Análisis de Datos**

El propósito de una investigación cualitativa es estructurar la información recolectada mediante el instrumento definido, lo que implica organizar la información para luego poder interpretarla y evaluarla (Hernández et al., 2010). Todas las entrevistas realizadas fueron

transcritas textualmente en el programa Excel, para que luego puedan ser ingresadas al software Atlas TI 7.0, y formar parte de los documentos primarios. La información recopilada de las entrevistas fue analizada de manera independiente en una primera fase, para depurar datos innecesarios, y luego de manera simultánea en una segunda fase. Se hizo la codificación de los datos, y se tomaron los fragmentos que contenían conceptos que deberían satisfacer las preguntas de investigación, los cuales se citaron en la discusión de resultados.

### **3.12 Validez y Confiabilidad**

La validez interna no aplica para el presente estudio, dado que es considerado en los estudios exploratorios, explicativos y causales (Yin, 2003). Tampoco admite la validez externa o generalización, dado que significa que “los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio realizado” (Yin, 2003, p. 37). Sin embargo, para efectos de confiabilidad, se utilizó la guía de entrevista, la cual fue revisada por los expertos ligados en el tema de investigación, las entrevistas se recogieron directamente de los participantes que reunieron el perfil requerido, y los datos obtenidos se procesaron en el software Atlas Ti 7.0, según lo recomendado por Hernández et al. (2010), para el caso de las investigaciones con enfoque cualitativo.

### **3.13 Resumen**

La presente investigación es cualitativa, de tipo descriptiva y su objetivo principal ha sido identificar las causas de rotación laboral en el sector Educación Básica Regular privado en la provincia de Arequipa. Se realizó un muestreo por propósito, seleccionando a 29 docentes que pasaron por el filtro de los criterios de inclusión y exclusión. Los participantes pertenecen a Centros Educativos Privados reconocidos en el distrito de Cerro Colorado, y laboran en los niveles educativos de inicial, primaria o secundaria.

Se diseñó una guía de entrevista la cual, para efectos de confiabilidad, se evaluó con expertos ligados al tema de investigación. Las entrevistas se realizaron en los días, horarios y

lugares acordados con los participantes. El análisis de la información obtenida fue realizado mediante el software Atlas TI 7.0. Por tratarse de un estudio cualitativo descriptivo no es posible aplicar la generalización de los datos obtenidos. Los resultados de la investigación tienen el propósito de brindar conocimientos respecto a los factores que inciden en la rotación laboral en el sector educativo.





## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos de la información recopilada a través de la guía de entrevistas dirigida a los docentes que laboran en el sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa, con el propósito de conocer las causas de rotación laboral más frecuentes. Se inició con la descripción del perfil de los participantes y luego se analizaron los resultados en torno a las causas de índole interno y de índole externo que repercutieron en la rotación laboral de los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa.

### 4.1 Perfil de los Entrevistados

Se contempló que los entrevistados cumplan con el siguiente perfil: (a) se encuentre laborando en una institución educativa, (b) forme parte del sector de Educación Básica Regular, en el nivel de inicial, primaria o secundaria, (c) su Centro Educativo sea de gestión privada, (d) la institución en la que labora pertenezca a la provincia de Arequipa, (e) tenga más de dos años de experiencia laboral, y (f) haya cambiado por lo menos en una oportunidad de centro laboral.

Respecto a los datos demográficos que caracterizan a los docentes participantes de la investigación, se recogieron los siguientes datos: (a) nombre, (b) edad, (c) nivel educativo que enseña, (d) institución educativa en la que labora, (e) distrito al que pertenece su centro educativo, (f) años de experiencia, y (g) veces ha cambiado de centro laboral.

Los nombres de los entrevistados se codificaron como: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29 (ver Tabla 5). La edad de los docentes entrevistados fluctúa entre los 23 y 52 años (ver Tabla 6), encontrándose el mayor grupo de ellos entre los 23 y 35 años (55%), como se observa en la Figura 9, lo cual es importante porque los alumnos necesitan docentes jóvenes dinámicos, actualizados, así como experimentados, cuyo rango está entre los 41 y 45 años.

Tabla 5

*Muestra de la*

*Investigación*



Número de participante	Edad	Sexo	Nivel Educativo de Enseñanza	Institución Educativa	Años de experiencia	Número de veces que cambió de centro laboral
P1	50 años	M	Inicial - Primaria - Secundaria	Futura Schools	15	8
P2	36 años	F	Inicial	Futura Schools	13	5
P3	28 años	F	Inicial	Futura Schools	7	3
P4	33 años	F	Inicial	Futura Schools	10	4
P5	23 años	F	Inicial	Futura Schools	3	1
P6	47 años	F	Inicial - Primaria	Futura Schools	25	2
P7	27 años	F	Inicial - Primaria - Secundaria	Futura Schools	8	4
P8	43 años	M	Secundario	Futura Schools	15	6
P9	40 años	M	Primaria - Secundaria	Futura Schools	3	4
P10	34 años	M	Primaria - Secundaria	Futura Schools	9	8
P11	45 años	M	Inicial - Primaria - Secundaria	Futura Schools	12	4
P12	39 años	F	Primaria	Futura Schools	11	8
P13	35 Años	F	Primaria	Futura Schools	7	1
P14	32 años	F	Secundaria	Futura Schools	8	2
P15	35 años	M	Primaria	Futura Schools	10	6
P16	25 años	F	Primaria	Futura Schools	2	5
P17	32 años	F	Primaria	Sophiano	8	5
P18	30 años	F	Primaria	Sophiano	9	2
P19	27 años	F	Primaria	Sophiano	6	1
P20	32 años	F	Primaria	Sagrados Corazones	8	2
P21	28 años	F	Primaria	Sagrados Corazones	6	3
P22	35 años	F	Primaria	Sagrados Corazones	12	7
P23	32 años	M	Inicial - Primaria - Secundaria	Sagrados Corazones	9	7
P24	37 años	F	Inicial	San Francisco de Asís	9	3
P25	50 años	F	Secundaria	San Francisco de Asís	20	5
P26	52 años	F	Primaria	San Francisco de Asís	20	6
P27	42 años	F	Secundaria	Sophiano	9	2
P28	51 años	F	Secundaria	Sagrados Corazones	22	2
P29	50 años	F	Primaria	Sophiano	20	2

Tabla 6

*Edad de los Entrevistados*

Rango de edades	Casos	f	%
23-30	P3, P5, P7, P16, P18, P19, P21	7	24
31-35	P4, P10, P13, P14, P15, P17, P20, P22, P23	9	31
36-40	P2, P9, P12, P24	4	14
41-45	P8, P11, P27	3	10
46 a más	P1, P6, P25, P26, P28, P29	6	21
Total de informantes		29	100

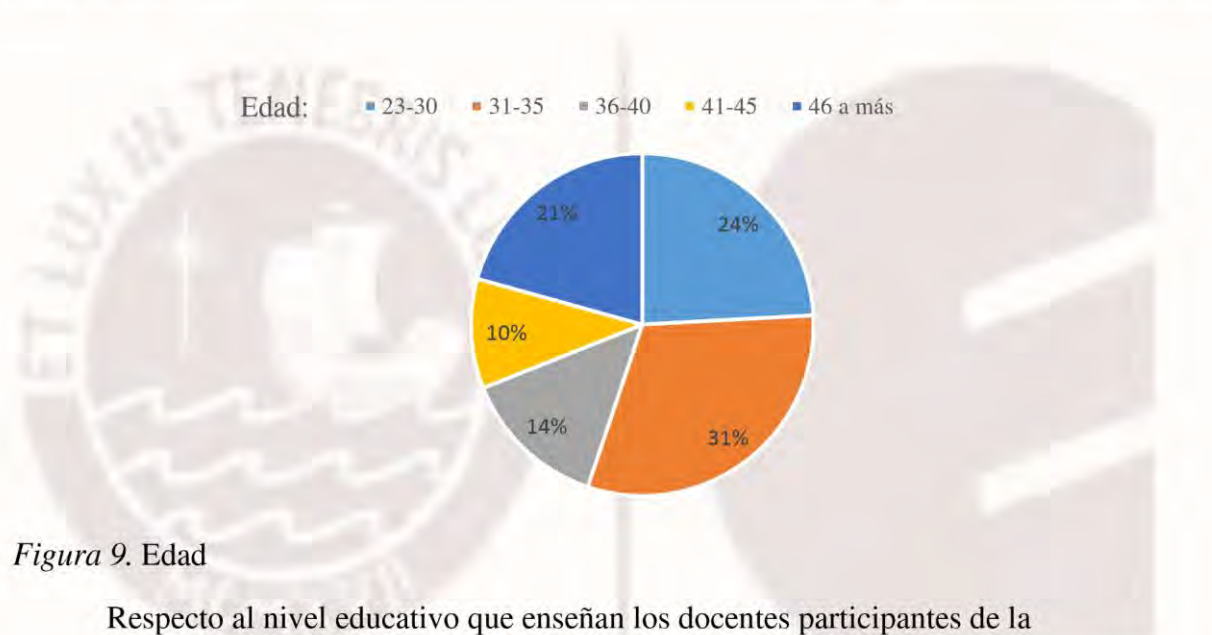


Figura 9. Edad

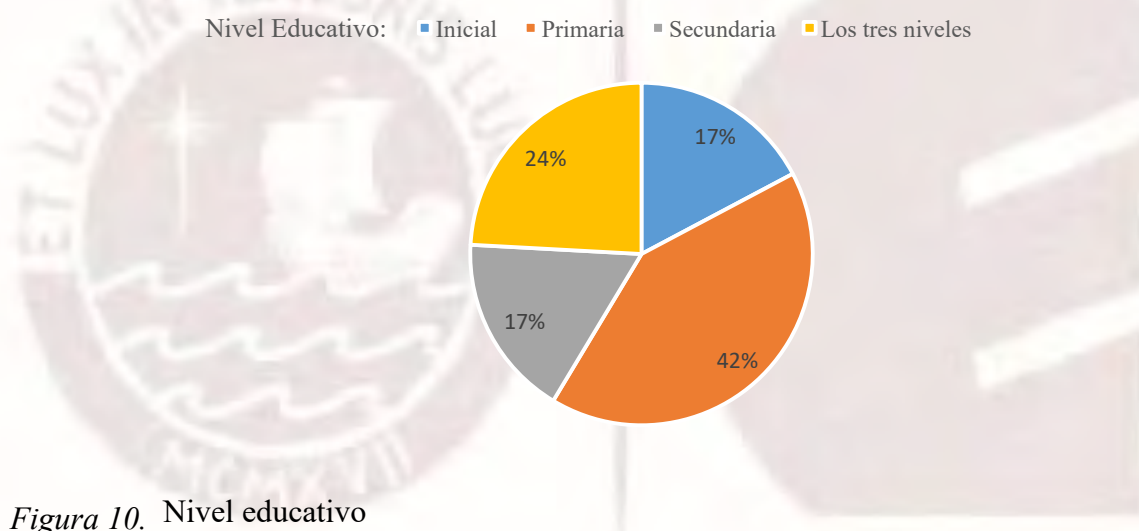
Respecto al nivel educativo que enseñan los docentes participantes de la investigación, se encontró que el 41% son del nivel educativo de primaria, y existe una coincidencia del 17% del nivel inicial con el nivel secundario. Por otro lado, hay un importante grupo del 24% de docentes que comparten su cátedra en diferentes niveles educativos (ver Tabla 7 y Figura 10).

Tabla 7

*Nivel Educativo*

Nivel educativo	Casos	f	%
Inicial	P2, P3, P4, P5, P24	5	17
Primaria	P12, P13, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P26, P29	12	41
Secundaria	P8, P14, P25, P27, P28	5	17
Los tres niveles	P1, P6, P7, P9, P10, P11, P23	7	24
Total de informantes		29	100

Los docentes del nivel inicial y primario suelen tener mayor permanencia en su especialidad a diferencia de los docentes de secundaria que enseñan su materia en los diferentes niveles educativos. Suele suceder que para completar sus horas de trabajo los docentes del nivel secundario asuman cursos que no son de su especialidad. De allí que Ingersoll y Smith (2003) pusieron de manifiesto el hecho de que el volumen de rotación de los docentes esté dividida en dos categorías: (a) la deserción, y (b) la migración. La deserción significa cambiar la profesión y la migración implica mudarse a otra escuela, o a otra especialidad, manteniendo la misma profesión.



*Figura 10.* Nivel educativo

El total de los docentes participantes de la investigación pertenecen al distrito de Cerro Colorado, con la finalidad de no dispersar los resultados, dado que la provincia de Arequipa cuenta con 27 distritos. Laboran en cuatro colegios importantes del distrito de Cerro Colorado: (a) Futura Schools, (b) Sophiano, (c) Sagrados Corazones, y (d) San Francisco de Asís (ver Tabla 8 y Figura 11). Estos colegios son de gestión privada y tienen reconocimiento especial en el distrito, que es uno de los más poblados de la provincia de Arequipa. En el colegio Futura Schools se recogió la mayor cantidad de entrevistas, gracias a la aceptación de sus directivos y docentes que se mostraron interesados en contribuir con los objetivos de la investigación.

Tabla 8

*Centros Educativos en los que Laboran*

Centros Educativos	Casos	f	%
Futura Schools	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16	16	55
Sophiano	P17, P18, P19, P27, P29	5	17
Sagrados Corazones	P20, P21, P22, P23, P28	5	17
San Francisco de Asís	P24, P25, P26	3	10
Total de informantes		29	100

■ Futura Schools   ■ Sophiano   ■ Sagrados Corazones   ■ San Francisco de Asís

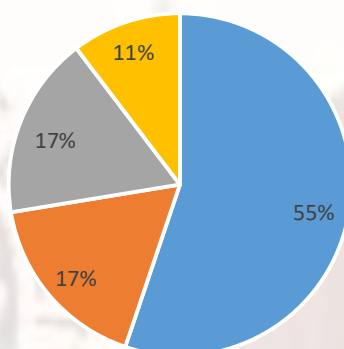


Figura 11. Centros educativos en los que laboran

Respecto a los años de experiencia, los docentes que participaron en la investigación están representados por cuatro generaciones. El 52% tiene entre 6 a 10 años de experiencia, mientras que solo el 10% contaba con 2 a 5 años de experiencia. Con el 21 % los docentes que han laborado entre 11 a 15 años, y los que tienen de 16 a más años de experiencia representan el 17% (ver Tabla 9).

Los maestros principiantes pasan por una etapa de adaptación, y es necesario la cohesión al grupo para que no se sientan aislados e infelices, y opten por salir de su escuela (Maicibi, 2003). Ingersoll (2004) llegó a la conclusión de que una adecuada atención se debe prestar a la retención de maestros, en lugar de la contratación de nuevos profesores. Por otro lado, la experiencia laboral incide en la calidad educativa, y es importante que los niños y jóvenes puedan aprovechar las oportunidades que se les ofrecen a través de una educación de calidad (Benner, 2000).



Tabla 9

*Años de Experiencia como Docente*

Años de experiencia	Casos	f	%
De 2 a 5	P5, P9, P16	3	10
De 6 a 10	P3, P4, P7, P10, P13, P14, P15, P17, P18, P19, P20, P21, P23, P24, P27	15	52
De 11 a 15	P1, P2, P8, P11, P12, P22	6	21
De 16 a más	P6, P25, P26, P28, P29	5	17
Total de informantes		29	100

■ De 2 a 5 ■ De 6 a 10 ■ De 11 a 15 ■ De 16 a más

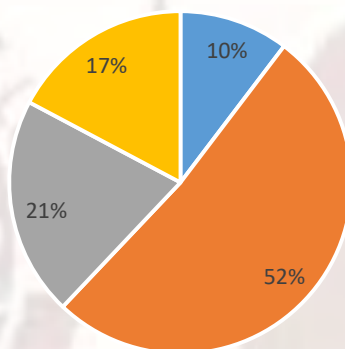


Figura 12. Años de experiencia como docente

El número de veces que los docentes hicieron rotación laboral es uno de los indicadores muy importantes que muestra la movilidad de los docentes en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. El 45% de los docentes de los tres niveles educativos rotó de 1 a 3 veces, el 38% rotó de 4 a 6 veces, y el 17% rotó de 7 a 8 veces (ver Tabla 10).

Se muestra cierta estabilidad en casi el 50% de los docentes entrevistados, considerando que en los primeros años de ejercicio laboral es más factible que se rote por más de dos veces buscando un centro educativo que cubra con las expectativas esperadas. Los directivos han de valorar las opiniones de los docentes y apoyarlos en el contexto de la disminución de la tasa de la rotación, ya que también influye en la salida de los estudiantes.

(Ingersoll, 2004). Es la naturaleza de todos los seres humanos a buscar empleo donde sus necesidades son satisfechas, porque no corresponderán con lealtad a cualquier organización, a menos que sus necesidades se cumplan y lleven una vida feliz (Vela, 2010).

Tabla 10

*Número de Veces que Hizo Rotación Laboral*

Veces que hizo rotación laboral	Casos	<i>f</i>	%
De 1 a 3 veces	P3, P5, P6, P13, P14, P18, P19, P20, P21, P24, P27, P28, P29	13	45
De 4 a 6 veces	P2, P4, P7, P8, P9, P11, P15, P16, P17, P25, P26	11	38
De 7 a 8 veces	P1, P10, P12, P22, P23	5	17
Total de informantes		29	100

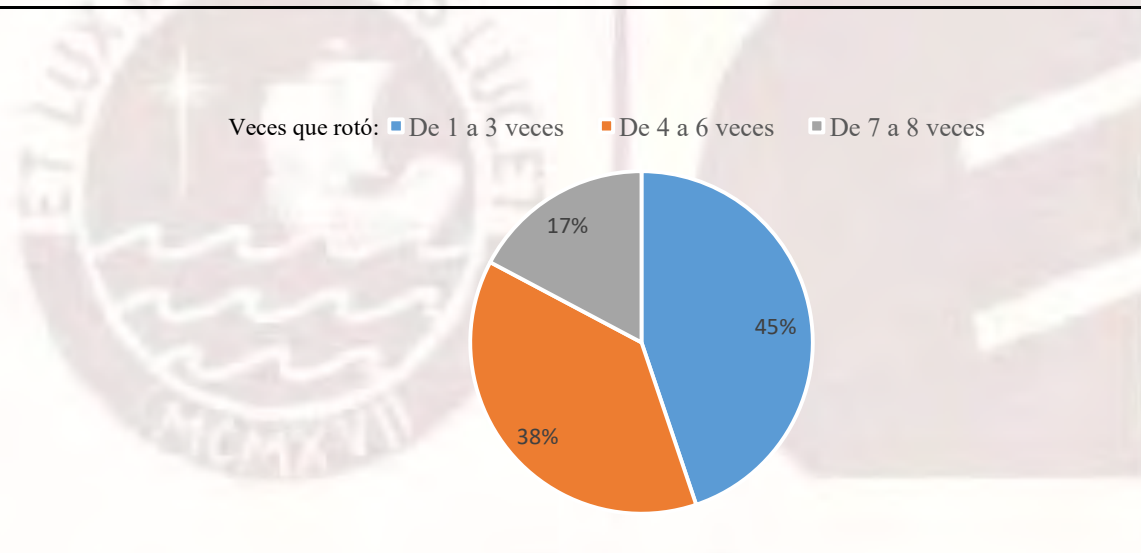


Figura 13. Número de veces que hizo rotación laboral

#### 4.2 Factores de Índole Externo que Influenciaron en la Rotación Laboral de los Docentes

La rotación laboral se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado. La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento (Keith & Newstron, 2000). Para la presente investigación se ha tomado la propuesta teórica de Herzberg (2003) sobre los

factores de satisfacción laboral de índole externo: (a) política y administración de la empresa, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) estatus y (g) seguridad, según se detalla en la Figura 14.

#### 4.2.1 Factor política y administración del centro educativo

Es importante que los docentes se identifiquen con la visión y misión de la institución educativa en la que labora. Los resultados muestran que hay un porcentaje alto que afirma que no hizo un cambio laboral por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el director del Centro Educativo (76%) o el coordinador de nivel o especialidad (93%) además se puede observar que la mayoría de docentes varones si cambio de trabajo por estar insatisfecho con la política que aplica el director a diferencia de las docentes mujeres que fue en un menor grado este la razón de su cambio. Sin embargo, hay un número menor de docentes que sí lo ha hecho, al igual que por estar insatisfecho con la asignación de funciones (ver Tabla 11).

Tabla 11. *Factor Política y Administración del Centro Educativo*

#### *Factor Política y Administración del Centro Educativo*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Política y administración del Centro Educativo	Cambio de trabajo por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el director del Centro Educativo.	Sí	7	24	4	57	3	14
		No	22	76	3	43	19	86
	Cambio de trabajo por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el coordinador de nivel o especialidad.	Sí	2	7	1	14	1	5
		No	27	93	6	86	21	95
	Cambio de trabajo por estar insatisfecho con la asignación de funciones.	Sí	5	17	2	29	3	14
		No	24	83	5	71	19	86

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Ha cambiado de trabajo por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el director del Centro Educativo?:

- El sistema es muy rígido, hay recarga de trabajo, vienen con cosas de otras ciudades y se impone, sin capacitación previa (P9).

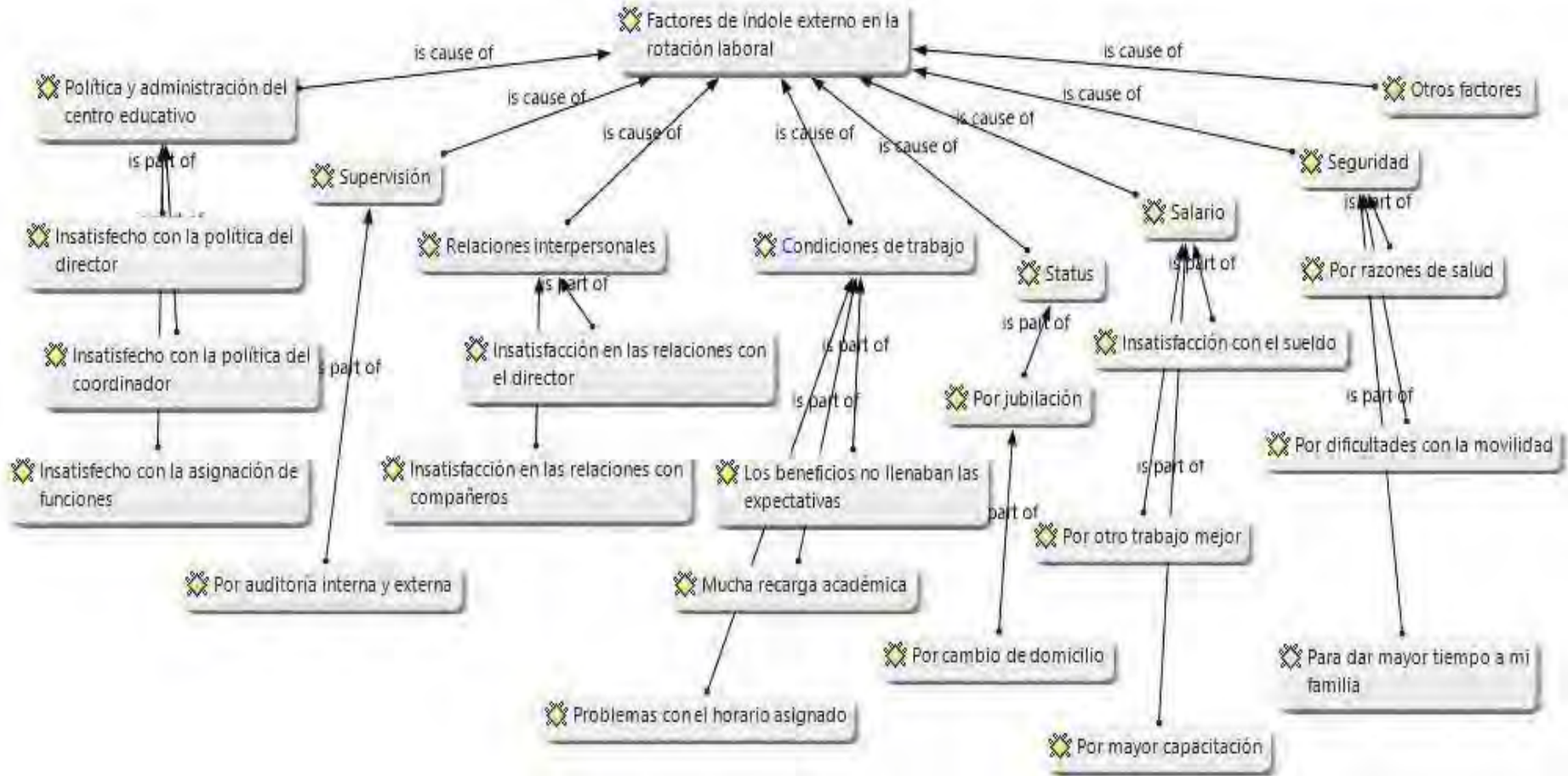


Figura 14. Factores de índole externo en la rotación laboral

- Porque se dieron plazas estables a los conocidos y no a los que se lo merecían (P10).
- No me parecía correcto el trato del director (P14).
- Era informal, con sueldo mínimo y se compensaba con bonos (P17).
- No cumplieron con los beneficios que ofrecieron (P20).
- Sí, me cambié porque nunca cumplieron con lo prometido (P22).
- No había coherencia entre lo que se hablaba y se hacía (P29).

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Ha cambiado de trabajo por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el coordinador de nivel o especialidad?

- No, porque todo depende de las políticas de arriba (P9).
- No, pero siempre informaba cuando me sentía incómoda (P24).
- Sí, por problemas de preferencia con el coordinador (P10).
- Sí, mucha exigencia de un día, había maltrato del coordinador (P19).

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Ha cambiado de trabajo por estar insatisfecho con la asignación de funciones?

- No, pero sí me molestaba que me den más funciones a las que ya tenía y extendían las horas de trabajo (P5).
- No, pero sí me sentía muy recargado de trabajo (P8).
- No, pero sí hay veces que unos trabajan más que otros (P20).
- No, pero hay mucha carga, nos dejaban sólo 20 minutos de descanso (P24).
- Sí, porque era una sola persona con muchos bebes de un año de edad (P4).
- Sí, por muchas asignaciones para un solo puesto, hace parecer algo improvisado (P9).
- Sí, estaba enseñando a 6to. grado, pero no me gustó y salí (P11).
- Sí, por la carga de exceso horaria (P14).



- Sí, a veces hay diferencias entre contratado y nombrado, y más carga tiene el contratado (P29).

La respuesta frecuente está referida a la recarga de trabajo, al poco descanso y la diferencia que se tiene entre docentes, por ser nombrados o contratados. Algunos mencionaron que no fue una razón de rotación laboral pero que sí se sentían insatisfechos con la política y administración del centro educativo.

#### 4.2.2 Factor supervisión

El total de los profesores entrevistados, tanto docentes varones como mujeres, dijeron que no dejaron su puesto de trabajo luego de una auditoría interno o externa que se hizo en el Centro educativo (ver Tabla 12). Es importante que los docentes hayan comprendido que se requiere de una evaluación permanente de su gestión y de la del centro educativo con el fin de implementar las mejoras que les permita mantener los estándares de calidad educativa.

Tabla 12

#### Factor Supervisión

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Supervisión	Dejó su puesto de trabajo luego de una auditoría externa que se hizo.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100
	Dejó su puesto de trabajo luego de una auditoría interna que se hizo.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100

#### 4.2.3 Factor relaciones interpersonales

Solo el 14% de docentes, tanto docentes varones como mujeres, dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los directivos del Centro Educativo, mientras que el 86 % no lo hizo (ver Tabla 13). Sin embargo, ninguno de los docentes, varones ni mujeres, dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los compañeros de trabajo, lo que es un buen indicativo de un clima laboral favorable. La relación con los directivos ha



estado relacionada con el sueldo, la recarga académica, insatisfacción con las políticas aplicadas.

Tabla 13

*Factor Relaciones Interpersonales*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Relaciones	Dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los directivos del Centro Educativo.	Sí	4	14	0	0	4	18
		No	25	86	7	100	18	82
interpersonales	Dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los compañeros de trabajo.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los directivos del Centro Educativo?

- Sí una vez, muy poco tolerante era la Directora, muy chismosa (P2)
- Sí, con la directora, por el pago (P7)
- Sí, ellos creían que podían disponer de todo el tiempo (P5)
- No, sólo incomodidad con las propuestas (P9)
- No, pero había mala relación sólo con el coordinador (P10)
- No, la relación con mis compañeros siempre ha sido buena (P13)

#### **4.2.4 Factor condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo es uno de los factores que más han señalado los docentes entrevistados como causal para la rotación laboral. El 79% dejó su trabajo porque los beneficios recibidos no llenaban sus expectativas. Menor es el porcentaje de docentes que cambió por tener mucha recarga académica (3%) o por problemas en el horario (14%) (ver Tabla 14). Se considera beneficios a diversos aspectos que otorgan satisfacción al docente, desde el punto de vista personal, profesional, familiar, entre otros.

Tabla 14

*Factor Condiciones de Trabajo*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
	Dejó su trabajo porque los beneficios recibidos no llenaban sus expectativas.	Sí	23	79	6	86	17	77
		No	6	21	1	14	5	23
Condiciones de trabajo	Se cambió de trabajo por tener mucha recarga académica.	Sí	1	3	1	14	0	0
		No	28	97	6	86	22	100
	Se cambió de trabajo por tener problemas con el horario que le asignaron.	Sí	4	14	1	14	3	14
		No	25	86	6	86	19	86

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Dejó su trabajo porque los beneficios recibidos no llenaban sus expectativas.?:

- Sí, trabajaba en los tres niveles educativos y me pagaban el mínimo vital, por trabajar en un colegio pequeño (P1)
- Sí, porque no me pagaban el sueldo completo, y otro era por estar lejos (P2)
- Sí, por expectativas económicas (P27)
- Sí, por el sueldo (P3)
- Sí, en la misma ocasión (P4)
- Sí, tenía baja remuneración (P6)
- Sí, por baja remuneración (P7)
- Sí, por el bajo sueldo, deseaba más estabilidad, y tenía muchas obligaciones (P8)
- Sí, al inicio, por baja remuneración pero lo acepté para aprender (P11)
- Sí un poco, por querer más capacitación (P12)
- Sí era demasiado lo que nos exigían para el sueldo que se pagaba (P14)
- Sí, por los beneficios económicos, y por ser pequeño el colegio (P18)
- Sí, por el sueldo (P19)

- Sí, por expectativas económicas (P20)
- Sí, por salario (P21)
- Sí, con la experiencia se va escalando pero los directores no se dan cuenta (P22)
- Sí, los económicos (P23)
- Sí, por el nivel económico (P24)
- Sí, por propuestas salariales y por el trabajo mismo, más tiempo para la salud (P25)
- Sí, por temas salariales y crecimiento profesional (P26)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo por tener mucha recarga académica?

- No, algunas veces pero espero a finalizar contrato (P10)
- No, pero sí me molesta que con poco tiempo no alcanza para hacer todo (P5)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambiaron de trabajo por tener problemas con el horario que le asignaron?

- No , más bien me quedo horas extras (P2)
- No, pero el horario era muy largo (P5)
- No, aunque los horarios no me permitían llegar a clases a tiempo (P13)
- No, pero sí tuve mucha carga y se necesita el tiempo para hacer bien las cosas (P22)
- Sí, aumentaron las horas y me perjudicaba (P23)

La mayoría de las respuestas tienen un énfasis en bajo salario, la recarga académica, el poco tiempo para cumplir con toda la labor encomendada, y las largas horas de trabajo. Esta evidencia se corresponde con los resultados obtenidos en otros estudios en los que los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos (Cuesta, 1990).

#### 4.2.5 Factor salario

El factor salario es uno de los que más se ha señalado por los docentes de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa como motivo de rotación laboral (ver Tabla 15) El 83% se cambió de trabajo por estar insatisfecho con sueldo y porque tuvo propuesta de otro trabajo mejor. Mientras que solo el 14% se cambió de trabajo por llevar cursos de capacitación que le permitan incrementar su ingreso. También se puede observar que la gran mayoría de los que se encuentran insatisfechos con el sueldo son las docentes mujeres.

Tabla 15. *Factor Salario*

#### *Factor Salario*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Salario	Cambió de trabajo por estar insatisfecho con sueldo.	Sí	23	79	4	57	19	86
		No	6	21	3	43	3	14
	Cambió de trabajo porque tuvo propuesta de otro trabajo mejor.	Sí	24	83	6	86	18	82
		No	5	17	1	14	4	18
	Cambió de trabajo por llevar cursos de capacitación que le permitan incrementar su ingreso.	Sí	4	14	1	14	3	14
		No	25	86	6	86	19	86

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Cambió de trabajo por estar insatisfecho con sueldo?

- Sí, por trabajar en un pequeño colegio (P1)
- Sí muchas veces (P2)
- Sí, por el costo alto de vida y por la experiencia que ya amerita más remuneración (P7)
- Sí, por colegio pequeños y poca remuneración (P11)
- Sí, en todos los trabajos (P14)
- Sí, porque los proyectos eran de bajo presupuesto (P15)

- Sí, por ser informal, con sueldo mínimo y compensaba con bonos y afectaba en las gratificaciones (P17)
- Sí, una vez y por beneficios (P20)
- Sí, para seguir trabajando con más ánimo, entregarse más. Pero nunca le han pagado menos de lo que normal (P29)
- Sí, por ser bajo el sueldo (P26)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque tuvo propuesta de otro trabajo mejor?

- Sí, siempre hay que buscar (P1)
- Sí, muchas veces (P2)
- Sí, me avisaban amigos sobre otros trabajos (P7)
- Sí, siempre (P14)
- Sí, por mayores sueldos (P17)
- Sí, me cambié de particulares a estatales (P24)
- Sí, porque me ofrecían mejoras económicas y de capacitaciones (P24)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo por llevar cursos de capacitación que le permitan incrementar su ingreso?

- No, hice la maestría y seguí trabajando
- Sí, por terminar maestría
- Sí, por una maestría en Lima

El volumen de rotación de docentes sucede debido a cuestiones relacionadas con lo financiero. Ellos van cambiando de colegios y a veces de profesión, en busca de una mejor oportunidad en otro lugar (Sutherland & Jordaan, 2004). Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Los incentivos cumplen una



función importante, la compensación insuficiente puede ocasionar una alta tasa de rotación de personal (Werther & Davis, 2000).

#### 4.2.6 Factor status

El total de los profesores entrevistados no se cambiaron de trabajo por corresponderle la jubilación, y solo el 3% se cambió de trabajo por haber cambiado de domicilio (ver Tabla 16). Hay docentes que a pesar de haber cumplido con los requisitos para la jubilación continúan laborando en puestos administrativos, especialmente cuando se trata de centros educativos que son de gestión privada. Otra de las limitaciones es la distancia geográfica, pero la mayoría llega a superar este obstáculo y hacen el esfuerzo para poder mantener su empleo.

Tabla 16

#### *Factor Status*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Status	Se cambió de trabajo por corresponderle la jubilación	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100
	Se cambió de trabajo por haber cambiado de domicilio	Sí	1	3	0	0	1	5
		No	28	97	7	100	21	95

#### 4.2.7 Factor seguridad

Son pocos los profesores entrevistados que han rotado laboralmente por motivos de salud (10%), por tener dificultades con la movilidad (14%), o para dar mayor tiempo de dedicación a la familia (10%) (ver Tabla 17). Quienes lo hicieron por salud, solo fue de forma temporal, los que cambiaron por dificultades de movilidad lo hicieron en situaciones extremas, como el tener que hacer 12 horas de viaje y por no ser rentable. En la rotación laboral por causa familiar (10%) se da por buscar mayor tiempo para los hijos, de presenta el caso especialmente en mujeres que cuando están embarazadas o tienen niños pequeños y no encuentran a alguien que les ayude con su cuidado. Sin embargo, la gran mayoría de los



docentes que no renuncian pero que manifiestan que sí les gustaría pasar más tiempo con la familia.

Tabla 17

*Factor Seguridad*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Seguridad	Se cambió de trabajo por razones de salud.	Sí	3	10	0	0	3	14
		No	26	90	7	100	19	86
	Se cambió de trabajo por tener dificultades con la movilidad.	Sí	4	14	2	29	2	9
		No	25	86	5	71	20	91
	Se cambió de trabajo para dar mayor tiempo de dedicación a la familia.	Sí	3	10	2	29	1	5
		No	26	90	5	71	21	95

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo por razones de salud?

- Sí, por estar embarazada (P2)
- Sí, por problemas familiares (P5)
- No, pero sí me ausenté por un mes (P11)
- No, pero si he tenido permisos (P17)
- No, pero sí renové contrato por estar mal de salud (P19)
- No específicamente, pero sí no renové contrato por cuidar mi salud (P25)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo por tener dificultades con la movilidad?

- Sí, cuando trabajé en Camaná, no me resultó rentable (P1)
- Sí, por tiempo (P2)
- Sí, por viajar 12 horas para ir a trabajar (P16)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo para dar mayor tiempo de dedicación a la familia?

- No, pero sí quería pasar más tiempo con la familia (P3)

- No, pero sí me gustaría (P24)
- Sí, por tener más tiempo con mis hijos, porque no tenía a nadie que los cuide (P5)
- Sí, pero ingresé a un colegio de refugio y renuncié a los 2 meses (P10)

#### **4.2.8 Otros factores externos han repercutido en la rotación laboral**

La mayoría de los factores externos que han repercutido en la rotación laboral están relacionados con los que ya se abordaron en las anteriores preguntas y coinciden con motivos de buscar mejoras económicas, bajar la recarga de trabajo, dificultades en la relación con los administrativos, búsqueda de un mejor horario y mayor capacitación. Un aspecto muy importante que han mencionado reiteradas veces está relacionado con los términos de contratos, los cuales son solo por tres o cinco años, y luego no son renovados. Este tipo de contratos son temporales y generan inestabilidad en la labor que desempeña el docente, en la gestión del centro educativo, y perjudican a los alumnos que tienen que hacer frente a diferentes metodologías que trae cada profesor.

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Qué otros factores externos han repercutido en la rotación laboral?

- El problema era que terminaba mi contrato y los directores querían ver otras opciones (P1)
- El factor económico, y el desarrollo personal (P2)
- El horario y lo económico (P3)
- Que mi mami ya no podía apoyarme en cuidar a mis hijos, y no podía cumplir con la labor de madre (P5)
- Término de contrato, y bajo sueldo (P6)
- Mejor remuneración (P7, P8)
- No hay apoyo a los docentes, no son escuchados, no son reconocidos emocionalmente y no los tratan como personas (P9)

- Por mejora salarial y finalizar los contratos en colegios nacionales (P11)
- Flexibilidad de horarios y las capacitaciones (P13)
- Estabilidad del trabajo y en beneficios, mucha inestabilidad en contratos estatales (contratos por 3 años) (P14)
- No tenía una remuneración, solo viáticos y necesitaba mejor remuneración por mis obligaciones como pago de departamento (P15)
- Por motivos de estudios, otras ofertas (P16)
- El primero por más remuneración, y el segundo por cumplir los 5 años (P17)
- Crecimiento profesional y salario (P18)
- Por la distancia con el colegio y el sueldo, y no tenía beneficios sociales, no estaba en planilla (P19)
- Por crecimiento personal y profesional, capacitaciones (P20)
- Por problemas familiares (P21)
- Por el horario y factor económico (P22)
- Necesitaba trabajar por mis hijos donde sea, hasta en la mina, y ver mejores posibilidades (P24)
- Crecer un poco más, que me sienta a gusto con la dirección y compañeros, que pueda conservar mi salud.
- No tenía muchos motivos, simplemente los contratos vencían y no podía renovarlos, y la última por una oferta mejor (P26)
- Retos profesionales (P27)
- Mejora salarial (P28)
- Tener una menor carga laboral (P29)

### 4.3 Factores de Índole Interno que Han Repercutido en la Rotación Laboral de los Docentes

Siguiendo con la propuesta teórica de Herzberg (2003), se aborda los factores de satisfacción laboral de índole interno: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) el trabajo en sí, (d) la responsabilidad, y (e) el crecimiento o avance. La descripción se puede observar en la Figura 15.

#### 4.3.1 Factor logro

El 10% de profesores entrevistados afirmó que cambió de trabajo porque no sentía que tenía el apoyo necesario para el alcance de los objetivos (ver Tabla 18), referente al género se puede indicar que el 29% de los hombres y 5% de mujeres cambiaron de trabajo porque no sentían que tenían el apoyo necesario para el alcance de los objetivos. Sólo un 17% rotó laboralmente porque sus expectativas eran distintas a las del centro educativo, el 14% de los varones y el 18% de las mujeres cambió de trabajo por dicho factor. Entre los factores se hizo mención la disposición a la adaptación con la visión, asimismo cabe acotar que algunos encuestados siguen laborando a pesar de no coincidir con las mismas expectativas.

Tabla 18

#### *Factor Logro*

Factor de índole interno	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Logro	Se cambió de trabajo porque no sentía que tenía el apoyo necesario para el alcance de los objetivos.	Sí	3	10	2	29	1	5
		No	26	90	5	71	21	95
	Se cambió de trabajo porque sus expectativas eran distintas a las del centro educativo.	Sí	5	17	1	14	4	18
		No	24	83	6	86	18	82

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque no lo estaban involucrando en el alcance de los objetivos propuestos?

- No, los asumía y se adaptaba (P11)
- No, al contrario tuve varios reconocimientos (P22)



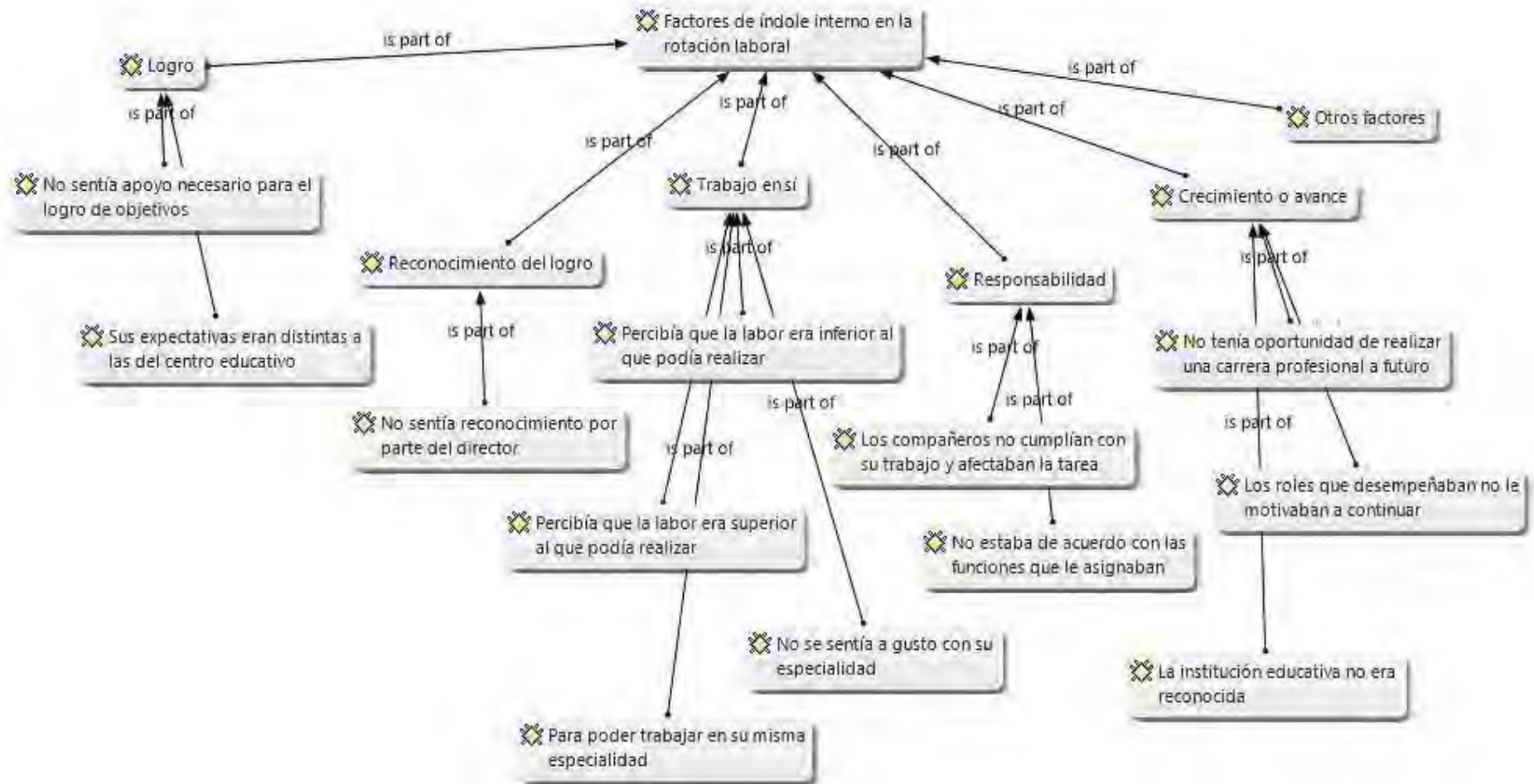


Figura 15. Factores de índole interno en la rotación laboral

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque sus expectativas eran distintas a las del Centro educativo?

- Sí, por el factor económico (P1)
- Sí, con la directora (P2)
- Sí, quería trabajar con niños más grandes (P4)
- Si, por las expectativas (P16)
- No, pero si siente que no son las mismas, pero no me hará renunciar (P14)
- No, pero no estaba de acuerdo (P24)
- No, cuando entras a una institución tienes que acoplarte a ella porque al ingresar aceptaste sus normas. No es la institución la que debe cambiar sino el docente (P26)
- No, siempre tuve las mismas expectativas (P29)

#### **4.3.2 Factor reconocimiento del logro**

Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, las recompensas justas y equitativas, las condiciones laborales adecuadas (Robbins, 2003). Hay docentes que continúan trabajando a pesar de no ser reconocidos pero es importante señalar que la falta de reconocimiento del esfuerzo puede afectar la permanencia, como lo señala el 28% de los docentes entrevistados, que manifestaron que se cambiaron por no sentirse valorados, había falta de reconocimiento del esfuerzo, lo que llevaba a la desmotivación (ver Tabla 19). Cabe señalar que el 43% de varones y 23% de mujeres cambió de trabajo porque no sentía reconocimiento por parte del director del Centro Educativo.

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque no sentía reconocimiento por parte del director del Centro Educativo?

- Sí, en una ocasión en un colegio no me sentí valorado (P1)



- Sí, en el primer colegio, no se reconocía el esfuerzo (P3)
- Sí, indirectamente porque me desmotivaba (P25)
- Sí, no sentí que reconocían mi esfuerzo (P26)
- No, pero sí sentí esa falta de reconocimiento varias veces (P9)

Tabla 19

*Factor Reconocimiento del Logro*

Factor de índole interno	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Reconocimiento del logro	Se cambió de trabajo porque no sentía reconocimiento por parte del director del Centro Educativo.	Sí	8	28	3	43	5	23
		No	21	72	4	57	17	77

**4.3.3 Factor trabajo en sí**

El 90% de los maestros entrevistados manifestaron no dejaron su trabajo por percibir que la labor que desarrollaba era de un nivel inferior al que podría realizar (ver Tabla 20), sin embargo tuvieron sentimientos de que estaban envueltos en un trabajo monótono y los que lo hicieron pensaban que se podía dar más. El total de maestros aseveró que no dejó su trabajo porque percibía que la labor que le exigían era de un nivel superior al que podría realizar, es decir, se sentía capacitado para asumir la labor encomendada. Por otro lado, la totalidad de los maestros entrevistados se fue a otro centro educativo para poder trabajar en su misma especialidad, lo cual es muy importante para efectos de mantener la calidad educativa. Aquí cabe destacar que del total de las docentes mujeres un 14% sí dejó su trabajo porque sentía que la labor que desarrollaba era de un nivel inferior al que podría realizar.

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Dejó su trabajo porque percibía que la labor que desarrollaba era de un nivel inferior al que usted podría realizar?

- No, pero sí sentí en ciertas temporadas, pero cuando ya se tiene algo más planificado ya no siente eso (P14)
- No, pero a veces el trabajo se vuelve monótono (P24)

- No, todo estaba establecido y dispuesto (P29)
- Sí, cuando cuido a niños de un año (P4)
- Sí, en el primer colegio sentía que podía dar para más (P5)
- Sí, al inicio hacía otras cosas que no eran muy relevantes (P25)

Tabla 20

*Factor Trabajo en Sí*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Trabajo en sí	Dejó su trabajo porque percibía que la labor que desarrollaba era de un nivel inferior al que usted podría realizar.	Sí	3	10	0	0	3	14
		No	26	90	7	100	19	86
	Dejó su trabajo porque percibía que la labor que le exigían era de un nivel superior al que usted podría realizar.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100
	Dejó su trabajo porque no se sentía muy a gusto con la especialidad.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100
	Se fue a otro centro educativo para poder trabajar en su misma especialidad.	Sí	29	100	7	100	22	100
		No	0	0	0	0	0	0

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Dejó su trabajo porque percibía que la labor que le exigían era de un nivel superior al que usted podría realizar?

- No, todos deben saber que sus funciones no son fáciles, los alumnos quieren hacer lo que quieren, pero hay de todo (P1)
- No, pero sí siente actualmente mucha carga laboral (P9)
- No, pero faltaba apoyo (P10)
- No, al contrario son retos, tienes que involucrarte al 100% con los alumnos (P26)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Dejó su trabajo porque no se sentía muy a gusto con la especialidad?

- No, uno escoge una especialidad porque le gusta (P29)
- Sí, pero renuncié a la tutoría (P8)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se fue a otro centro educativo para poder trabajar en su misma especialidad?

- Sí, siempre trabajaba con niños (P15)
- Sí, pero al inicio, en educación inicial (P16)
- Sí, antes trabajaba con educación inicial (P20)

#### 4.3.4 Factor responsabilidad

La totalidad de maestros entrevistados sostuvo que no tuvo que dejar el trabajo porque sus compañeros de trabajo no cumplían con su responsabilidad, afectando su tarea, o porque no estaba de acuerdo con las funciones y responsabilidades que le asignaban (ver Tabla 21), sin embargo ello no significa que hubiera alguna incomodidad al respecto. Es importante resaltar que los profesores muestran compromiso con las tareas que se le asignan y que a pesar de las dificultades que pudieran encontrar, no optan por abandonar el trabajo.

Tabla 21

#### *Factor Responsabilidad*

Factor de índole interno	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Responsabilidad	Tuvo que dejar el trabajo porque sus compañeros de trabajo no cumplían con su responsabilidad, afectando su tarea.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100
	Tuvo que dejar el trabajo porque no estaba de acuerdo con las funciones y responsabilidades que le asignaban.	Sí	0	0	0	0	0	0
		No	29	100	7	100	22	100

#### 4.3.5 Factor crecimiento o avance

Este es otro de los factores que han sido más mencionados como causa de la rotación laboral por los profesores entrevistados de la provincia de Arequipa; el 59% cambió de trabajo porque no tenía oportunidad de realizar una carrera profesional a futuro (ascender posiciones superiores) (ver Tabla 22), el 43% de los varones y el 64% de las mujeres cambió de trabajo porque no tenía oportunidad de realizar una carrera profesional a futuro (ascender posiciones superiores). Entre las especificaciones se menciona que le daban un trato de practicante siendo un profesional, no crecía profesionalmente, los proyectos presentados no

eran aprobados, el centro educativo era muy pequeño y no tenía mayores oportunidades de ascenso. Hay docentes que no cambiaron pero buscaron capacitarse en forma externa, y otros manifestaron que no renunciaron pero que sí querían seguir avanzando profesionalmente. Por otro lado el 31% de profesores entrevistados cambiaron de colegio porque la institución educativa no era reconocida, era muy pequeña, con limitaciones para desarrollarse profesionalmente y con baja remuneración.

Tabla 22

*Factor Crecimiento o Avance*

Factor de índole externo	Ítem	Rpta.	f	%	fm	%m	ff	%f
Crecimiento o avance	Se cambió de trabajo porque no tenía oportunidad de realizar una carrera profesional a futuro (ascender posiciones superiores).	Sí	17	59	3	43	14	64
		No	12	41	4	57	8	36
	Se cambió de trabajo porque el alcance/roles que desempeñaba no le motivaban a continuar.	Sí	1	3	0	0	1	5
		No	28	97	7	100	21	95
	Se cambió de trabajo porque la institución educativa no era reconocida.	Sí	9	31	1	14	8	36
		No	20	69	6	86	14	64

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque no tenía oportunidad de realizar una carrera profesional a futuro (ascender posiciones superiores)?

- No, sólo cambié de rumbo a comercial (P1)
- No, me capacito solo (P9)
- No, pero sí quería crecer y no podía, pero no renuncié (P5)
- Sí, en los dos colegios anteriores (P2)
- Sí, en dos ocasiones que seguía como practicante (P4)
- Sí, en el primero (P5)
- Sí, en un colegio religioso (P10)
- Sí, por querer subir, los colegios estatales eran pequeños (P11)



- Sí, por no tener mayor crecimiento (P13)
- Sí, eso pasa todos los años (P14)
- Sí, por los proyectos pequeños y en trabajos que no tenían nada que ver con mi carrera (P15)
- Sí, el anterior colegio (P18)
- Sí, en el anterior colegio (P19)
- Sí, era pequeño y no había más (P29)
- Sí, porque solo se regían al dictado de clases y me sentía limitado (P25)
- Sí, quería hacer proyectos y a la directora no los aprobaba (P23)
- Sí, por buscar algo mejor (P24)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque el alcance/roles que desempeñaba no le motivaban a continuar?

- No, al contrario quería trabajar más (P22)
- Sí, a veces me daban obligaciones que no era mi trabajo (P15)

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Se cambió de trabajo porque la institución educativa no era reconocida?

- Sí, porque ese colegio era chico y no podían pagar más, y no me ayudaba a mi currículo (P1)
- Sí, en el primero era nuevo, y el otro muy pequeño (P2)
- Sí, por colegios pequeños y poca remuneración (P11)
- Sí, en el primer colegio, era pequeño y el sueldo no era mucho (P17)
- Sí, era pequeño y no había más (P20)
- Sí, para crecer más (P20)
- Sí, cuando vi que no iba a crecer en el colegio (P25)

#### 4.3.6 Otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral

Los docentes entrevistados volvieron a mencionar algunos de los aspectos ya abordados en las anteriores preguntas de la entrevista, relacionados con la mejora económica, búsqueda de mayor desarrollo profesional, mejora en las relaciones interpersonales, bajar la carga laboral, tener mejores oportunidades en colegios más grandes, o simplemente por finalización del contrato. Estos aspectos coinciden con otros estudios realizados, la mayoría de los maestros dejan las escuelas porque se les ha ofrecido mejores puestos de trabajo en otros lugares (Cole, 2002). Los empleados dejan su trabajo si sienten que no son bien remunerados. Los entrantes sólo permanecerán en las organizaciones que pagan un salario bajo porque están desesperados por conseguir un trabajo. Luego de un tiempo empezarán a buscar trabajos mejor pagados en otras organizaciones y esto dará lugar al incremento de la rotación laboral (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2009).

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Qué otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral?

- Factor Económico y mejora profesional (P1)
- Distancia, tiempo, clima laboral (P2)
- No muy gustó el trato de la directora (P7)
- Falta de tiempo con mi familia, sanciones por no poder estar en las reuniones extras, por aprender más en colegios grandes y así poder crear más cosas (P5)
- Finalización del contrato (P6)
- Factor económico (P7)
- Carga laboral (P8)
- Todos los mencionados sumaron, pero no salí de un colegio por una razón sola, solo esperé a que termine contrato. Además de haber muchas argollas y mal clima laboral (P9)



- Sí, por línea de carrera (P11)
- Salí por crecer y estabilizarme en colegios con mayor salarios (P12)
- Me sentía muy bien en mi colegio y sólo salí por que cumplí los 5 años y no podían hacerme estable (P12)
- Motivación por desarrollo y capacitación, y poner en práctica los conocimiento adquiridos (P13)
- Más crecimiento profesional, tener tiempo para la familia (P14)
- Por no cumplir lo que buscaba, estabilidad y desarrollo (P15)
- Tenía mejores propuestas, por la distancia, por estudiar algo más, mal clima laboral (P16)
- El sueldo, capacitaciones, apoyo en estudios (P17)
- Cambiar el ambiente tener otro círculo (P18)
- No reconocían beneficios, y remuneración (P19)
- Beneficios económicos, aprender y conocer cómo es un colegio grande (P25)
- Solo por factor económico, porque hay que mantener a la familia (P21)
- Problemas familiares, mi mamá se puso mal y conseguí un nuevo trabajo y hacía nuevas cosas (P25)
- Por el horario y factor económico (P23)
- Por el colegio pequeño, y ver colegios mayores y aprender de colegios particulares y estatales (P24)
- Mala relación con la directora, por falta de capacitación y crecimiento. Mejoras económicas (P25)
- Muy saturada, por el cansancio, pero se compensa con el amor de los niños. Crecer profesionalmente y aprender más (P26)

- Salí la única vez por superación, al hacer la maestría en Lima y nuevos proyectos (P27)
- Desarrollo Personal (P28)
- No he tenido problemas personales con nadie, ni con los directivos, compañeros, ni alumnos (P29)

#### 4.4 Consideraciones Importantes para la Permanencia en el Puesto de Docente

Los profesores entrevistados hicieron énfasis en algunos aspectos en particular que consideraron importantes para la permanencia en el puesto de docente, y el factor que tiene más frecuencia en su mención es el relacionado con la necesidad de un buen clima laboral, el respeto y buen trato hacia su persona (62%) (ver Tabla 23).

Tabla 23. *Consideraciones importantes para la Permanencia en el Puesto de Docente*

##### *Consideraciones Importantes para la Permanencia en el Puesto de Docente*

Factor	f	%
Buena Remuneración económica	P1, P3, P17, P21, P23, P28	21
Buen clima laboral, buen trato	P1, P2, P3, P5, P9, P10, P11, P12, P14, P15, P16, P18, P20, P22, P25, P27, P28, P29	62%
Buena política administrativa	P2, P6, P7, P8, P11, P15, P19, P20, P23, P26, P27	38%
Reconocimiento del logro	P8, P9, P17, P21, P24	17%
Oportunidades para el crecimiento profesional	P10, P13, P14, P25	14%

El liderazgo es uno de los factores críticos que pueden conducir a un aumento de rotación de personal, si se promueve el respeto mutuo entre ellos y sus superiores. Los aspectos de liderazgo debe incluir la relación con los supervisores, la relación con los compañeros, la supervisión, y el reconocimiento de esfuerzos (Brox, 2012). Luego se menciona la necesidad de contar con una buena remuneración (21%), ser reconocido en la tarea que realiza (17%), y tener mayores y mejores oportunidades para su crecimiento profesional (14%). Una adecuada atención se debe prestar a la retención de maestros, en lugar de la contratación de nuevos profesores. Se recomienda otorgar un buen sueldo, valorar sus

opiniones en la toma de decisiones y ayudarlos con los estudiantes en cuestiones disciplinarias, en el contexto de la disminución de la tasa de la rotación de maestros (Ingersoll, 2004).

Estas son las razones que se detallaron para la pregunta ¿Qué es lo que usted considera más importante para la permanencia en el puesto de docente?

- El buen trato, incentivos, y el aspecto económico (P1)
- Clima laboral, apoyo de los superiores al personal, dejar las normas claras desde el inicio (P2)
- Mejor salario (P3)
- Que se lleven bien todos (P4)
- El respeto, cuanto tiene acogida mis opiniones (P5)
- Ser colaborador, no perder las ganas de trabajar, muchos profesores se desmotivan y no quieren trabajar (P6)
- A un profesor tiene que gustarle lo que hace (P7)
- Libertad para la creatividad, estar consciente del trabajo y sus problemas (P8)
- Tratar bien a los docentes, la remuneración, hacerlo más participe de las decisiones del colegio. Que reconozcan el esfuerzo de los profesores (P9)
- Tener un buen ambiente, que sienta el docente que puede desarrollarse (P10)
- Buen trato, que incentiven a mejorar y sentirse cómodos, sin presiones ni asignaciones sin sentido (P11)
- El trato, el buen clima laboral (P12)
- La posibilidad de desarrollo, y tener más posibilidades de tener más funciones en la rama que se dicta, y poder brindar capacitación constante y actualización (P13)
- Respeto al docente y crecimiento profesional (P14)

- Clima laboral, porque el trabajo en equipo hace el trabajo más fluido y así no se siente la carga pesada, si cada uno hace su parte no se estresa (P15)
- Clima laboral, si ve que se siente a gusto se quedará (P16)
- Que sienta reconocimiento, apoyo y comprensión de los directores y buena remuneración (P17)
- Que me sienta a gusto con los estudiantes (P18)
- Vocación del profesor, entrega, disponibilidad (P19)
- El clima institucional y la carga horaria no sea excesiva, que se cumplan los horarios (P20)
- Que reconozcan económicamente mi trabajo y lo motiven (P21)
- Clima laboral (P22)
- Dejar que opinen y factor económico (P23)
- Que reconozcan mi trabajo, una felicitación hace mucho (P24)
- Buenas relaciones en el colegio, clima laboral y crecer profesionalmente (P25)
- Identificación con el colegio, el docente tiene que adaptarse (P26)
- Tener una buena política institucional, el trato de los directivos de la promotoría y la línea de carrera que se me ofrezca (P27)
- Buen trato, sueldo, consideración (P28)
- Buen Clima laboral (P29)

#### **4.5 Recomendaciones para Disminuir la Rotación Laboral en el Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa**

Los profesores entrevistados enfatizaron las recomendaciones basados en las consideraciones que ellos tuvieron como los más importantes para la permanencia en el puesto de docente. La recomendación más frecuente gira en torno a la necesidad de contar con un buen clima laboral, buen trato, y reconocimiento (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Recomendaciones de los Docentes para Disminuir la Rotación Laboral*

Recomendaciones	f	%
Mejores remuneraciones	P4, P5, P7, P12, P13, P17, P22, P23, P24, P28	34
Buen clima laboral, buen trato, reconocimiento	P3, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P16, P18, P19, P20, P24, P25, P26, P28, P29	62
Reducción de recarga laboral	P1, P10, P17, P21, P22, P27	21
Oportunidades para el crecimiento	P13, P15, P17, P18	14

Estas son los detalles de las recomendaciones para disminuir la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa:

- Reducir carga horaria (P1)
- Conocer las necesidades de cada docente y facilitar los insumos para que el educador pueda hacer bien su trabajo (P2)
- Trato más horizontal (P3)
- Mejor remuneración (P4)
- Mejores remuneraciones (P5)
- Tener un buen trato de ambas parte de profesores a directivos y viceversa (P6)
- Buena remuneración, ser reconocidos, clima laboral y buen trato (P7)
- Tener consideración con los profesores (P8)
- Tratar bien a los docentes, que se evalúe bien a los docentes antes de contratarlos (P9)
- Reducir la carga horaria, que nos traten bien (P10)
- Que nos hagan sentir bien, estabilidad, un buen sueldo, grato ambiente laboral (P11)
- El trato, la buena remuneración, reconocimiento por su trabajo (P12)



- La posibilidad de brindarnos una capacitación constante y una remuneración correcta (P13)
- Respeto a la persona, eso hace que se queden en el trabajo así ganen poco (P14)
- Averiguar al proyecto al que están ingresando y así involucrarse y que comuniquen cuando no están de acuerdo con las funciones para que se solucionen (P15)
- Buen trato, que los reconozcan (P16)
- Mejores remuneraciones, carga laboral, trabajar sólo en la especialidad (P17)
- Clima laboral saludable, redes educativas (P18)
- Más comunicación con los directivos, que no exploten a los docentes para que no lleven tarea a la casa, reconocimiento (P19)
- Que se reconozca el trabajo del profesor y tener más consideración (P20)
- Los dueños de los colegios se preocupan por crecer pero no toman en cuenta a su gente al aumentar su trabajo, y no les dejan tiempo para una vida propia (P21)
- La remuneración, mejorar funciones, digitalizar procesos y hacer que demore menos (P22)
- Que mejoren los sueldos (P23)
- Reconocimiento y remuneración (P24)
- Clima laboral, que el trabajador se sienta a gusto, importante que generen identidad (P25)
- Tener más reconocimiento con los docentes para generar compromiso con la institución (P26)
- Tener más compromiso y asumir las responsabilidades asignadas (P27)
- Buen sueldo y consideración (P28)
- Que los profesores nos sintamos reconocidos y bien tratados (P29)

#### 4.6 Resumen

En este capítulo se ha presentado el análisis de los resultados de los datos recogidos a través de las entrevistas aplicadas a 29 profesores de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. Se describe los datos demográficos de los participantes y luego los factores que pueden ser considerados como principales causas de rotación laboral. Los factores de índole externo son: (a) política y administración del Centro Educativo, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) status, (g) seguridad, y (h) otros factores externos han repercutido en la rotación laboral. Los factores de índole interno considerados en el análisis fueron: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) trabajo en sí, (d) responsabilidad, (e) crecimiento o avance, y (f) otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral. La investigación concluye que las principales causas de la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular Privada de la provincia de Arequipa giran en torno a las condiciones de trabajo, salario y búsqueda de avance profesional.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

La investigación ha logrado responder a las preguntas de la investigación explicando las causas de índole externo e interno de rotación laboral más frecuente dentro del sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa. Para el análisis se ha tomado la propuesta teórica de Herzberg (2003) sobre los factores de satisfacción laboral de índole externo: (a) política y administración de la empresa, (b) supervisión, (c) relaciones interpersonales, (d) condiciones de trabajo, (e) salario, (f) estatus y (g) seguridad. Y los de índole interno: (a) logro, (b) reconocimiento del logro, (c) trabajo en sí, (d) responsabilidad, (e) crecimiento o avance, y (f) otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral.

### 5.1 Conclusiones

1. Las causas de rotación laboral con mayor frecuencia dentro del sector de Educación Básica Regular Privada de la provincia de Arequipa son los bajos salarios percibidos, malas condiciones de trabajo, falta de reconocimiento del logro, falta de crecimiento y un inadecuado clima laboral. Cabe mencionar que las causas de rotación laboral con mayor frecuencia en docentes mujeres son los bajos salarios, falta de crecimiento y el mal clima laboral.
2. Los bajos salarios percibidos y las malas condiciones de trabajo son causas de rotación laboral de índole externo.
3. La falta de reconocimiento del logro, la falta de crecimiento profesional y el mal clima laboral son causas de rotación laboral de índole interno.
4. El factor salario es uno de los factores que más se ha señalado como motivo de rotación laboral. Se hizo mención frecuente al cambio de trabajo por estar insatisfecho con sueldo y porque se tuvo una propuesta de otro trabajo mejor. De

las docentes mujeres entrevistadas, la mayoría cambió de trabajo por causa del bajo salario percibido.

5. Las condiciones de trabajo es uno de los factores que más han señalado los docentes entrevistados como causal para la rotación laboral. Se hizo una mención frecuente al hecho de que los beneficios recibidos no llenaban sus expectativas. Otros docentes cambiaron de centro laboral por tener mucha recarga académica o por problemas en el horario, por contar con poco tiempo para cumplir con toda la labor encomendada, y las varias horas de trabajo extra, no reconocidas. Cabe resaltar que del total de docentes mujeres entrevistadas, aproximadamente la mitad cambio de trabajo por este factor.
6. Una causa de índole externo que manifestaron los docentes es la recarga de trabajo, el poco descanso y la diferencia que hace entre docentes, por ser nombrados o contratados. Este aspecto evidencia insatisfacción con algunas políticas internas y administrativas del centro educativo pues perciben malas condiciones de trabajo.
7. Un aspecto muy importante que han mencionado reiteradas veces está relacionado con los términos de contratos, los cuales son solo por tres o cinco años, y luego no son renovados. Este tipo de contratos son temporales y generan inestabilidad en la labor que desempeña el docente, en la gestión del centro educativo, y perjudican a los alumnos que tienen que hacer frente a diferentes metodologías que trae cada profesor.
8. La rotación laboral por causa de falta de reconocimiento del logro sí ha sido un factor importante. Hay docentes que continúan trabajando a pesar de no ser reconocidos pero es importante señalar que la falta de reconocimiento del esfuerzo afecta la permanencia, como lo señalado por los docentes entrevistados,

que manifestaron que se cambiaron por no sentirse valorados, había falta de reconocimiento del esfuerzo, lo que llevaba a la desmotivación. Algunos dejaron su trabajo por no estar en su especialidad, y fueron en búsqueda de otro centro educativo que considere su especialidad, lo cual es muy importante para efectos de mantener la calidad educativa.

9. El factor referido a la búsqueda del crecimiento o avance de los docentes ha sido uno de los más mencionados. Los docentes manifestaron que se cambiaron de trabajo porque no tenían oportunidad de realizar una carrera profesional a futuro, ascender posiciones superiores. Entre las especificaciones se menciona que le daban un trato de practicante siendo un profesional, no crecía profesionalmente, los proyectos presentados no eran aprobados, el centro educativo era muy pequeño y no tenía mayores oportunidades de ascenso. Hay docentes que no cambiaron pero buscaron capacitarse en forma externa, y otros manifestaron que no renunciaron pero que sí querían seguir avanzando profesionalmente. Por otro lado, hay docentes que cambiaron de colegio porque la institución educativa no era reconocida, era muy pequeña, con limitaciones para desarrollarse profesionalmente y con baja remuneración. Este es un factor relevante para las docentes mujeres ya que del total de docentes mujeres entrevistadas la mayoría indicó que cambiaron de trabajo por falta de oportunidad de crecimiento profesional y porque la institución educativa no era reconocida.
10. Algunos manifestaron que su cambio fue por llevar cursos de capacitación que le permitan incrementar su ingreso.
11. Entre los otros factores que inciden en la rotación laboral, los docentes entrevistados hicieron énfasis en algunos aspectos en particular que consideraron importantes para la permanencia en el puesto de docente, y el factor que tiene



más frecuencia en su mención es el relacionado con la necesidad de un buen clima laboral, el respeto y buen trato hacia su persona. La mayoría de las docentes mujeres entrevistadas indicaron que cambiaron de trabajo por las malas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. Además menos de la mitad de dichas docentes mujeres indicaron que las malas relaciones con los directores del centro educativo fueron causas de rotación laboral.

12. La insatisfacción en las relaciones interpersonales, con los directivos o compañeros del Centro Educativo, tampoco ha sido un aspecto importante que ha motivado a realizar un cambio laboral. Sin embargo, hay oportunidades en que la relación con los directivos se ha afectado al tratarse asuntos relacionados con el sueldo, la recarga académica, e insatisfacción con las políticas aplicadas.
13. La supervisión, realizada a través de una auditoría interna o externa, que se realizó en el Centro educativo no ha sido un aspecto por la que los docentes participantes dejaron su puesto de trabajo. Es importante que los docentes hayan comprendido que se requiere de una evaluación permanente de su gestión y de la del centro educativo con el fin de implementar las mejoras que les permita mantener los estándares de calidad educativa.
14. Como parte de los factores internos que pueden incidir en la rotación laboral se obtuvo que el factor relacionado con el logro no afectó de manera importante. Los docentes hicieron mención a la disposición de adaptarse a la visión del centro educativo, sin embargo hay quienes no renunciaron al puesto laboral pero continúan laborando a pesar de no coincidir con las mismas expectativas, solo un grupo menor mencionaron que hicieron el cambio porque sus expectativas eran distintas a las del centro educativo.

## 5.2 Contribuciones Teóricas

La presente investigación ha podido confirmar diversos aportes teóricos que han surgido de estudios desarrollados en otros países en el sector educativo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado. Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los docentes deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Los entrantes sólo permanecerán en las organizaciones que pagan un salario bajo porque están desesperados por conseguir un trabajo. Luego de un tiempo empezarán a buscar trabajos mejor pagados en otras organizaciones y esto dará lugar al incremento de la rotación laboral. El liderazgo es uno de los factores críticos que pueden conducir a un aumento de rotación de personal, se ha de promover el respeto mutuo entre los docentes y sus superiores, con reconocimiento de esfuerzos.

## 5.3 Contribuciones Prácticas

En el Perú no se ha encontrado investigaciones cualitativas que recojan la perspectiva de los docentes respecto a las principales causas que motivaron su rotación laboral, por lo que este aporte se torna significativo como una muestra importante a considerar en la provincia de Arequipa, y en particular del distrito de Cerro Colorado.

También es un estudio referente para el análisis del sector educativo, y confirma lo importante que es para un docente el contar con mejores remuneraciones, trabajar en un clima laboral agradable, recibir buen trato, tener el reconocimiento justo y oportuno por la labor sacrificada que desempeña cada día, no sobrecargarlo con diversos tipos de tareas que no contribuyen a su salud física, emocional y tiempo familiar. Se muestra una preocupación permanente por su crecimiento profesional, y cuando perciben que en su centro laboral ya no pueden seguir avanzando buscan otras alternativas y oportunidades.

## 5.4 Limitaciones del Estudio

La presente investigación, por tener un enfoque cualitativo, tiene resultados limitados a la percepción de los docentes que han participado en la identificación de las principales causas de la rotación laboral en el Sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa, basados en su vivencia particular. Los resultados de esta investigación no pretenden ser generalizados a todo el sector, aunque son indicativos que deben ser atendidos en el análisis de las principales causas de la movilización laboral docente.

## 5.5 Recomendaciones

### 5.5.1 Recomendaciones prácticas

1. Es muy productivo involucrar a los docentes en el ajuste de las políticas de trabajo que se aplican en el Centro Educativo, o en los planes de trabajo que se desarrollan por niveles educativos o por especialidad, de tal forma que pueda identificarse con ellas y asumir un rol activo en la implementación. De igual forma es importante la distribución equitativa de roles y funciones, sin hacer diferencia entre contratados y nombrados, considerando las capacidades particulares de cada uno, velando también por su descanso y tiempo para la familia, ya que muchos llevan trabajo para seguir laborando en casa.
2. La auditoría interna o externa han de darse con periodicidad establecida enfatizándose la mejora de la calidad educativa y su importancia para todos los que participan de la comunidad educativa: promotores, directivos, docentes, alumnos y padres. Luego de cada auditoría se ha de implementar mejoras en los aspectos que hayan tenido menor calificación.
3. Los directivos y promotores del centro educativo han de fomentar la comunicación permanente, con los docentes de cada nivel y de cada especialidad,

en forma grupal y particular, buscando la mayor satisfacción de sus colaboradores y el buen clima laboral, desarrollando actividades de integración.

4. Las condiciones de trabajo es uno de los factores importantes como causal para la rotación laboral, por lo que se debe tener formas de conocer y recoger en forma permanente las expectativas de sus colaboradores, atender a sus propuestas, hacer una buena gestión de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada uno, sin exceder a sus posibilidades.
5. El factor salario es uno de los que más afecta y contribuye con la insatisfacción laboral, se debe asignar la remuneración justa a cada colaborador y buscar alternativas para la autogeneración de ingresos que permitan que el docente tenga estabilidad económica y no esté buscando otros trabajos para complementar el ingreso económico que necesita para sostener a su familia, o abandone el magisterio y labore en otro sector en donde se siente mejor compensado.
6. Es importante considerar la capacitación por niveles y por especialidades, lo cual contribuirá no solo al crecimiento profesional del docente y a su satisfacción personal, sino que tendrá mejores condiciones para elevar el nivel de enseñanza que imparte a sus alumnos. La capacitación en el uso de las nuevas herramientas de tecnologías informáticas es fundamental.
7. Es importante velar por la salud de los docentes, contemplar las dificultades que pueda tener con la movilidad, o la cercanía a su casa, para dar mayor tiempo de dedicación a la familia. Se han de considerar en la asignación de horarios estos aspectos que llegan a repercutir en la tarea diaria del docente.
8. Los contratos de muy corto tiempo que realizan los dueños de la empresa, con la finalidad de evitar tener mayores responsabilidades económicas con los empleados, llegan a repercutir finalmente en forma negativa en el tipo de labor

que puedan desempeñar el docente. Al no sentirse estable seguirá buscando otras alternativas, no se llega a identificar plenamente con los objetivos y metas que se puedan tener en el largo plazo. Por lo que los promotores han de buscar la forma de general estabilidad laboral, y emocional. Es mejor entrenar al personal seleccionado que estar integrando en forma periódica a nuevos docentes.

9. El reconocimiento a la labor desempeñada es muy importante para todos los docentes, los cuales han hecho mención frecuente de ello, y aunque muchos no cambiaron de trabajo por este motivo, reconocen que es un factor que contribuye a su satisfacción y forma parte de su motivación para la mejora de su labor. Son diversas formas en las que un docente puede ser reconocido, y debe ser una política cotidiana en el centro educativo. Se puede hacer uso de las fechas asignadas a nivel nacional para reconocerlos, como el día del maestro, el día del padre, de la madre, o el día relacionado con sus especialidades.
10. Es importante que los docentes puedan poner en ejercicio todas las capacidades que tienen y no solo las referidas a su especialidad sino también aquellas que puede desarrollar en las diferentes actividades que tiene el centro educativo. También se debe promover el desarrollo de nuevas habilidades de tal forma que no se sientan que su labor es monótona y no hay nada más por aprender o alcanzar. Se han de valorar los proyectos que presentan para la mejora de su nivel o de su especialidad. Los centros educativos con pequeña infraestructura pueden valerse de convenios con otras instituciones para acceder a ambientes más amplios, y no descuidar la formación integral del alumnado.

### **5.5.2 Recomendaciones para futuras investigaciones**

La presente investigación ha encontrado resultados muy importantes que pueden ser considerados en el análisis de las principales causas de la rotación laboral en el sector de



Educación Básica Regular privada de la Provincia de Arequipa, por lo que sería recomendable realizar el estudio en las otras provincias para poder tener un panorama más completo de la región Arequipa.

Se ha realizado la investigación solo en el sistema educativo Básico Regular sin embargo se puede también evaluar si los docentes que laboran en la Educación Básica Alternativa y en la Educación Básica Especial presentan situaciones similares que provocan la rotación laboral, o se vivencian además otros factores no contemplados en este estudio.

También es importante hacer la investigación analizando la situación particular del nivel inicial, el de primaria, y el nivel de secundaria por separado, dado que el desempeño docente es distinto en cada nivel, mientras que el docente de primaria por lo general se encuentra a cargo de solo un aula, el docente de secundaria comparte varios grados y varios niveles educativos.

Los docentes de gestión estatal también experimentan una realidad diferente aunque puede compartir los mismos sentimientos que crean insatisfacción y por tanto predisposición a la rotación laboral, por lo que se recomienda el estudio en este tipo de gestión para que pueda contribuir a establecer mejores políticas de Estado.

Se puede desarrollar una investigación con enfoque cuantitativo o mixto que permita recoger la percepción de los alumnos, que son los usuarios finales del servicio educativo, y pueden valorar cómo les afecta la rotación laboral de sus maestros, en el aspecto emocional y especialmente en el aspecto metodológico pues tienen que adaptarse al nuevo profesor de turno.

## Referencias

- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*, 4º Ed. México: Trillas.
- Arriola, R. (1993). *The North American Free Trade Agreement and its implications for human resources management*. Thesis (Ph. D.), Colorado, University of Colorado.
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Benner, P. (2000). The wisdom of our practice. *The American Journal of Nursing*, 100(10), 99.
- Branch, S. (1998). You hired 'em. But can you keep 'em? *Fortune*, 138(21), 101-103.
- Recuperado de [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1998/11/09/250883/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/11/09/250883/index.htm)
- Bridges, W. (1994). *Jobshift: how to prosper in a work place without job*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Brox, J. (2012). Leadership and employee turnover. Recuperado de /documents and settings/admin/Desktop/who is responsible for Emp.
- Bruns, B. & Luque, J. (2014). *Profesores excelentes: cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/Highlights%20&%20Features/lac/LC5/Spanish-excellent-teachers-report.pdf>
- Buckley, J., Schneider, M. & Shang, Y. (2004). *The effects of school facility quality on teacher retention in urban school districts*. Recuperado de <http://www.ncef.org/pubs/teacherretention.pdf>
- Candle, J. (2010). *Factores que afectan la rotación de maestros en la educación secundaria privada*. Recuperado de [http://mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Candle\\_Juliet.pdf](http://mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Candle_Juliet.pdf)

Cárdenas, M. (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito*. (Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo la obtención del título de Psicóloga Industrial. Universidad Central del Ecuador).

Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1051>

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Ecoe ediciones.

Celis, A. & García, A. (2008). *Identificar la determinación de la satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal en una empresa extractiva Yucateca*. Recuperado de <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/49.htm>

Chepkemboi, J., Nyagechi, A. & Iravo, A. (2013). Factors Influencing Teacher's Employees Turnover in West Pokot District, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9). Recuperado de [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Factors\\_Influencing\\_Teacher%E2%80%99s\\_Employees,\\_Turnover\\_in\\_West\\_Pokot\\_District,\\_Kenya.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Factors_Influencing_Teacher%E2%80%99s_Employees,_Turnover_in_West_Pokot_District,_Kenya.pdf)

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5° Edición). Bogotá: Editorial McGraw-Hill. p. 207-359

Cole, G. (2002). *Personnel Management and Human Resource Management*. London: TJ International.

Colegios privados versus nacionales (2013, 21 de octubre). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/colegios-privados-versus-nacionales-71949/>

Creemers, B. (1994). *The effective classroom*. London: Cassell.

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry research Design: Choosing Among Five Approaches* (Second ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Cuesta, A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. ISPJAE.

- Darling Hammond, L. & Sykes, G. (2003). Wanted: a national teacher supply policy for education: the right way to meet the “Highly qualified teacher” challenge. *Education policy analysis archives*, 11(33). Retrieved from <http://epaa.asu.edu/epaa/v11n33/>.
- Decreto Supremo N° 001- 2015- EF. Dictan disposiciones reglamentarias para el otorgamiento de la Bonificación por Escolaridad (2015). Recuperado de [https://mef.gob.pe/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&Itemid=0&gid=12210&lang=es](https://mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=0&gid=12210&lang=es).
- Dessler, G. & Varkkey, B. (2011). *Human Resource Management*. New Delhi: Pearson Education.
- Fisher, D., Schoenfeldt, F. & Shaw, B. (2009). *Human Resource Management*. Biztantra: New Delhi.
- Gaudet, F. (1960). *Labour turnover: calculation and cost*. New York: American Management Association.
- Gary, B., Crowe, E. & Schaefer, B. (2007). *The Cost of Teacher Turnover in Five School Districts: A Pilot Study*. Washington: National Commission on Teaching and America’s Future.
- Gil, R. (1994). *Figuras sobresalientes de la comunicación social: un perfil de ejemplaridad de los comunicadores*. Universidad Católica Andrés.
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos* (5° Edición). México: Trillas. p. 124-130
- Gomez-Mejia, L, Balkin, B. & Cardy, L. (2010). *Managing Human Resources*. USA: Pearson Education.
- Handelsman, J. (2009). Understanding and Remediating Employee Turnover. From Business Owner's toolkit. Recuperado de <http://www.toolkit.com/news/newsDetail.aspx?nid=138turnover>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D. F., México: Mc Graw-Hill
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012\\_-\\_2015-1/Unidad\\_II/2\\_Se\\_motiva\\_al\\_empleado.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012_-_2015-1/Unidad_II/2_Se_motiva_al_empleado.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Arequipa compendio estadístico 2008-2009*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf)
- Ingersoll, R. (2001). *A different approach to solving the teacher shortage problem*. En Teaching Quality Police Briefs, University of Washington.
- Ingersoll, R. (2004). Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis. *American Education Research Journal*, 38, 499-534.
- Ingersoll, R. & Smith, T. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30–33.
- Inman, K. (2000). *Women's resources in business star-up, a study of black and White women entrepreneurs*. New York, NY: Garland.
- Jerotich, S., Jeruto, B. & Chemwei, B. (2014). Institutional factors that influence teacher turnover in public secondary schools in baringo district, Kenya. *International Journal of Education and Research*, 2(4). Recuperado de <http://www.ijern.com/journal/April-2014/39.pdf>
- Jones C. (2001). Invited commentary: “Race,” racism and the practice of epidemiology. *American Journal of Epidemiology* 154: 299–304.
- Khan, M. (2013). Teachers' Turnover in Private Secondary Schools of Karachi (Pakistan). *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* 14(5), 58-60



- Keith, D. & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10° Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ley 28044. Ley General De Educación (2011). Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Maicibi, N. (2003). *Pertinent Issues in Employees management*. Kampala MPK Graphics (U) Ltd.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: An interactive approach*. California, United States of America: Sage Publications, Inc.
- Mbugua, Z. & Reche, B. (2012). Factors Contributing to Poor Performance in Kenya Certificate of Primary Education in Public Day Primary Schools in Mwimbi Division, Maara District Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(5).
- McLeod, J. (2001). *Qualitative Research in Counselling and Psychotherapy*. London: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Recuperado de <http://ebr.minedu.gob.pe/pdfs/dcn2009final.pdf>
- Ministerio de Educación [Minedu] (2006). *Perfil Educativo de la Región Arequipa*. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/preregionales/Arequipa.pdf>
- Moody, R. (2000). Going, going, gone. *The internal auditor*, 57(3), 36-41.
- Muhabat, K. (2013). Teachers' Turnover in Private Secondary Schools of Karachi. *Pakistan. J4(5)*, 58-60. Recuperado de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol14-issue5/H01455860.pdf?id=6700>

- Murillo, F. & Román, M. (2012). Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú. *Revista peruana de investigación educativa*, 4, 4-42.  
Recuperado de <http://siep.org.pe/archivos/up/262.pdf>
- Onen, D. (2005). *A general guide to writing research proposal and report*. Options press and publishers.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2009). *Los docentes son importantes*. Recuperado de <http://www.waece.org/enciclopedia/2/Los%20docentes%20son%20importantes.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2012). Guía de buenas prácticas sobre recursos humanos en la profesión docente. Departamento de Actividades Sectoriales. Recuperado de [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed.../wcms\\_187796.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed.../wcms_187796.pdf)
- Pann, C. (29 mayo 2011). Índice de rotación laboral en el Perú es uno de los más altos en la región. *El Comercio*. Recuperado de <http://lhh.pe/wp-content/uploads/2012/05/ElComercio-mencion-In%C3%A9s-29-05-12.pdf>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pettman, B. (1975). *Labour turnover and retention*. Epping: Gower.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional* (2º Edición). México: Prentice Hall. p. 118-123
- Ronfeldt, M., Lankford, H., & Wyckoff, J. (2011). *How teacher turnover harms student achievement*. NBER Working Paper No.17176.
- Ross, J. (1986). Induction of decision trees. *Machine Learning*, 1(1),81–106.
- Rubin, H. & Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: sage.

- Sammons, P. (2007) *School effectiveness and equity : making connections*. Executive summary. CfBT.
- Schultz, D. (1994). *Psicología Industrial* (3° Ed). Florida. McGraw Hill.
- Silvera, J. (mayo 24, 2013). *Diez mil docentes de colegios privados al margen de la Ley de Reforma Magisterial*. La República. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/24-05-2013/diez-mil-docentes-de-colegios-privados-al-margen-de-la-ley-de-reforma-magisterial>
- Stein, N. (2000). Winning the war to keep top talen, *Fortune*, 141(11), 132.
- Stevenson, L. (1990). Some Methodological Problems Associated With Researching Women Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4), pp.439-446.
- Strauss, A, & Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sutherland, M. & Jordaan, W. (2004) *Factors Affecting the Relation of Knowledge Workers*. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 63-72.
- Toro, I., & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Vaillant, D. (2004). *Construcción de la profesión docente en América Latina. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe [PREAL]*. Recuperado de [http://www.oei.es/docentes/articulos/construccion\\_profesion\\_docente\\_AL\\_vaillant.pdf](http://www.oei.es/docentes/articulos/construccion_profesion_docente_AL_vaillant.pdf)
- Vela, K. (2010). Estudio diagnóstico a nivel descriptivo sobre la percepción de mandos medios y altos con base a su antigüedad hacia el modelo organizacional de una empresa del ramo automotriz (Tesis Universidad Autónoma de Nuevo León, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2274/1/1080049351.pdf>

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5° Ed.).

México: Mac Graw – Hill

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Concepts And Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Publications, pp.46-47 y pp.97-105.



### Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación

Yo....., estudiante del Programa de Centrum Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, me presento ante usted para invitarlo a participar en la investigación titulada: Principales Causas de la Rotación Laboral en el Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa. En la investigación se podrá responder libre y voluntariamente a la guía de entrevista la cual consta de preguntas semiestructuradas y buscan recoger su percepción del tema de investigación.

Lo invitamos a participar de ese valioso estudio y firmar la Hoja de Consentimiento Informado.

Gracias.



### Apéndice B: Hoja de Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado: Principales Causas de la Rotación Laboral en el Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa, a cargo del grupo investigador, y bajo la supervisión de su asesor. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos. Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 30 a 45 min, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características, mi percepción sobre cada uno de los factores de investigación y mis recomendaciones, según mi nivel de experiencia.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se autoriza grabar o registrar la información durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad. El investigador responderá a cualquier pregunta adicional en este momento o durante el transcurso del proyecto.

---

Nombre del Investigador

---

Nombre del participante

---

Firma del Investigador - Fecha

---

Firma del participante - Fecha

## Apéndice C: Guía de entrevista sobre la Principales Causas de la Rotación Laboral en el Sector de Educación Básica Regular Privada de la Provincia de Arequipa

### Parte I: Información demográfica

Información Requerida	Pregunta
1. 1 Nombre:	P1 ¿Cuál es su nombre?
1. 2 Edad:	P2 ¿Cuál es su edad?
1.3 Nivel educativo:	P3 ¿En qué nivel educativo enseña?
1.4 Institución en la que labora:	P4 ¿En qué institución educativa labora?
1.5 Distrito:	P5 ¿A qué distrito pertenece su centro educativo?
1.6 Nivel educativo que enseña/ especialidad:	P6 ¿Cuál es su especialidad?
1.7 Años de experiencia laboral:	P7 ¿Cuántos años de experiencia tiene?
1.8 Número de veces que cambió de centro laboral:	P8 ¿Cuántas veces ha cambiado de centro laboral?

### Parte II: Factores de índole externo por las que usted tuvo que cambiar de trabajo. **Explicar lo que sucedió**, según corresponda.

Información Requerida	Pregunta
(a) Política y administración del Centro Educativo	P9 ¿Ha cambiado de trabajo por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el director del Centro Educativo?
	P10 ¿Ha cambiado de trabajo por estar insatisfecho con la política de trabajo que aplica el coordinador de nivel o especialidad?
	P11 ¿Ha cambiado de trabajo por estar insatisfecho con la asignación de funciones?
(b) Supervisión	P12 ¿Tuvo que dejar su puesto de trabajo luego de una auditoría externa que se hizo?
	P13 ¿Tuvo que dejar su puesto de trabajo luego de una auditoría interna que se hizo?
(c) Relaciones interpersonales	P14 ¿Dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los directivos del Centro Educativo?
	P15 ¿Dejó su trabajo por tener insatisfacción en las relaciones con los compañeros de trabajo?

(d) Condiciones de trabajo	P16	¿Dejó su trabajo porque los beneficios recibidos no llenaban sus expectativas?
	P17	¿Se cambió de trabajo por tener mucha recarga académica?
	P18	¿Se cambió de trabajo por tener problemas con el horario que le asignaron?
(e) Salario	P19	¿Cambió de trabajo por estar insatisfecho con sueldo?
	P20	¿Se cambió de trabajo porque tuvo propuesta de otro trabajo mejor?
	P21	¿Se cambió de trabajo por llevar cursos de capacitación que le permitan incrementar su ingreso?
(f) Status	P22	¿Se cambió de trabajo por corresponderle la jubilación?
	P23	¿Se cambió de trabajo por haber cambiado de domicilio?
(g) Seguridad	P24	¿Se cambió de trabajo por razones de salud?
	P25	¿Se cambió de trabajo por tener dificultades con la movilidad?
	P26	¿Se cambió de trabajo para dar mayor tiempo de dedicación a la familia?
Otros factores externos han repercutido en la rotación laboral	P27	¿Qué otros factores externos han repercutido en la rotación laboral?

Parte III Factores de índole interno por las que usted tuvo que cambiar de trabajo. **Explicar lo que sucedió**, según corresponda:

Información Requerida	Pregunta	
(a) Logro	P28	¿Se cambió de trabajo porque no sentía que tenía el apoyo necesario para el alcance de los objetivos?
	P29	¿Se cambió de trabajo porque sus expectativas eran distintas a las del Centro educativo?
(b) Reconocimiento del logro	P30	¿Se cambió de trabajo porque no sentía reconocimiento por parte del director del Centro Educativo?
(c) Trabajo en sí	P31	¿Dejó su trabajo porque percibía que la labor que desarrollaba era de un nivel inferior al que usted podría realizar?
	P32	¿Dejó su trabajo porque percibía que la labor que le exigían era de un nivel superior al que usted podría realizar?
	P33	¿Dejó su trabajo porque no se sentía muy a gusto con la especialidad?
	P34	¿Se fue a otro centro educativo para poder trabajar en su misma especialidad?

(d) Responsabilidad	P35	¿Tuvo que dejar el trabajo porque sus compañeros de trabajo no cumplían con su responsabilidad, afectando su tarea?
	P36	¿Tuvo que dejar el trabajo porque no estaba de acuerdo con las funciones y responsabilidades que le asignaban?
(e) Crecimiento o avance	P37	¿Se cambió de trabajo porque no tenía oportunidad de realizar una carrera profesional a futuro (ascender posiciones superiores)?
	P38	¿Se cambió de trabajo porque el alcance/roles que desempeñaba no le motivaban a continuar?
	P39	¿Se cambió de trabajo porque la institución educativa no era reconocida?
Otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral	P40	¿Qué otros factores intrínsecos han repercutido en la rotación laboral?

Parte IV. ¿Qué es lo que usted considera más importante para la permanencia en el puesto de docente?

Parte V. Recomendaciones para disminuir la rotación laboral en el sector de Educación Básica Regular privada de la provincia de Arequipa.