

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



**Estudio de los factores que inciden en la rotación de personal
en pequeñas y medianas empresas**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y
Negocios Internacionales

Autores:

Walther Adderly Gonza Apaza
Cristhian Josshimar Morales Mamani

Asesor:

Mtra. Kukuli Ana Coaquira Puma

Juliaca, noviembre de 2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Mtra. Kukuli Ana Coaquira Puma, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”** los autores **Walther Adderly Gonza Apaza** y **Cristhian Josshimar Morales Mamani** tiene un índice de similitud de 19% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 14 días del mes de noviembre del año 2025.



Mtra. Kukuli Ana Coaquira Puma
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiani, a los 12 día(s) del mes de Noviembre del año 2025,
siendo las 10:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la
dirección del (de la) presidente (a): Mtra. Maricé Estera Huayta Mega, el (la)
secretario(a): Mg. Percy Ruben Quispe Choque y los demás miembros:
Dr. John Herbert Cabana Sanchez y el (la) asesor(a) Mtra. Kukulí
Ana Coaguira Puma con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis
titulado Estudio de los factores que inciden en la rotación
de personal en pequeñas y medianas empresas.

del(los) bachiller/es:
a) Walther Adderly Gonga Apaga
b) Cristhian Josshimar Morales Mamani
c) _____

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciados en
Administración y Negocios Internacionales
(Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo
determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las
preguntas y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un
receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Walther Adderly Gonga Apaga

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy bueno</u>

Bachiller (b): Cristhian Josshimar Morales Mamani

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy bueno</u>

Bachiller (c): _____

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final

y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]
President/a
[Firma]
Asesor/a
[Firma]
Bachiller (a)

[Firma]
Miembro
[Firma]
Bachiller (b)

[Firma]
Secretario/a

Miembro

Bachiller (c)

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen /Abstract	5
Introducción	7
Metodología	8
Resultados	13
Discusión.....	14
Conclusiones	16
Referencias	17

Estudio de los factores que inciden en la rotación de personal en pequeñas y medianas empresas

Study of the factors that influence staff turnover in small and medium-sized enterprises

Autores: Walther A. Gonza-Apaza | <https://orcid.org/0009-0006-9312-8784> | walther.gonza@upeu.edu.pe | Universidad Peruana Unión – Juliaca, Perú
Cristhian J. Morales-Mamani | <https://orcid.org/0009-0000-8513-104X> | cristhian.morales@upeu.edu.pe | Universidad Peruana Unión – Juliaca, Perú

Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar los factores más relevantes que influyen en la rotación de personal en las PYMES mediante una revisión sistemática de literatura publicada entre 2010 y 2025. La metodología se desarrolló siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA para la búsqueda y selección de estudios en bases de datos como Scopus, SciELO, EBSCO, Redalyc y Google Scholar. Se incluyeron 18 estudios empíricos y revisiones previas tras un riguroso filtro. Asimismo, los factores de rotación se clasificaron en individuales (edad, género, estrés, espiritualidad), organizacionales (liderazgo, oportunidades de crecimiento, carga laboral, justicia salarial) y contextuales (crisis económicas, cultura nacional, pandemia). La intención de renuncia, medida principalmente con escalas Likert, fue la dimensión de medición más utilizada. La rotación en PYMES es multifactorial y se propone un marco interpretativo integrador y se recomienda el diseño de estrategias de retención adaptadas a contextos específicos, enfatizando el liderazgo ético, la justicia organizacional y el bienestar psicosocial.

Palabras clave: Rotación de personal; PYMES; intención de renuncia; liderazgo; factores organizacionales.

Abstract

The objective of this study is to identify the most relevant factors influencing employee turnover in SMEs through a systematic review of literature published between 2010 and 2025. The PRISMA protocol was applied to search and select studies in databases such as Scopus, SciELO, EBSCO, Redalyc, and Google Scholar. Eighteen empirical studies and previous reviews were included after rigorous screening. Turnover factors were classified as individual (age, gender, stress, spirituality), organizational (leadership, growth opportunities, workload, pay equity), and contextual (economic crises, national culture, pandemic). Intention to resign, measured primarily with Likert scales, was the most frequently used measurement dimension. Turnover in SMEs is multifactorial, and an integrative interpretive framework is proposed. The design of retention strategies adapted to specific contexts is recommended, emphasizing ethical leadership, organizational justice, and psychosocial well-being.

Keywords: Employee turnover, SMEs; turnover intention; leadership; organizational factors.

Introducción

De acuerdo con Effah et al. (2023), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) experimentan un impacto sustancial a causa de la rotación de personal, un fenómeno que repercute directamente en la estabilidad operativa, los gastos de reclutamiento y formación, el ambiente de trabajo y los niveles de satisfacción de la clientela. En consecuencia, como ha sido evidenciado por diversas investigaciones, una tasa de rotación persistente conlleva a la fuga de capital humano especializado, el menoscabo de los índices de productividad y un declive en el grado de involucramiento del equipo laboral (Nakabugo et al., 2022). En esta misma línea, Harney et al. (2022) menciona que los Recursos humanos en las PYMES necesita un análisis diferente, porque estas poseen aspectos diferentes a lo de las grandes empresas. Del mismo modo, De Vos et al. (2025) sostiene que las investigaciones acerca de la rotación de personal, prevalece dificultades para compararlas debido a los diferentes enfoques para analizarlos y la dispersión metodológica.

La investigación en torno a los determinantes de la rotación se ha intensificado durante las últimas décadas, abarcando desde variables de índole psicológica —tales como el estrés ocupacional, la carencia de sentido de propósito y el síndrome de desgaste profesional— hasta factores de carácter estructural, como los estilos de liderazgo, la cultura corporativa y las posibilidades de crecimiento profesional (Özdemir & Koç, 2021; Pariyanti et al., 2023). Con respecto a las PYMES Amah & Oyetuunde (2020) evidenciaron que el liderazgo de servicio disminuye a rotación de personal mediante la voz del empleado y el potencial de crecimiento profesional. Por otro lado, Pariyanti et al. (2024) encontraron que el aspecto organización-persona, satisfacción laboral y la espiritualidad en el centro laboral se vincula con mayores intenciones de rotación en PYMES.

Asimismo, Korder et al. (2023) identificó que los factores relacionados con el sistema de trabajo, la satisfacción y el ambiente laboral, se relaciona con la intención de rotar de los

colaboradores calificados. No obstante, Lai et al. (2022) demostró que el estrés laboral en plena pandemia del COVID-19, aumento la intención de rotación de los colaboradores de PYMES en China. Estos resultados permiten comprender que la rotación del personal no solo se centra en daciones personales, sino que también sobre las condiciones organizacionales y del contexto externo en el que se desenvuelven los colaboradores.

Es por ello que, el presente artículo tiene como propósito sintetizar los factores asociados a la rotación del personal de la PYMES mediante una revisión sistemática de la literatura científica del 2010 y 2025. Del mismo modo, busca clasificar dichos factores según su naturaleza personal, organizacional y contextual, así como también reconocer los principales factores usados para medir la rotación o intención de rotar, en las investigaciones revisadas.

Metodología

La ejecución metodológica de este estudio se sustentó en la realización de una revisión sistemática de literatura (RSL), la cual se llevó a cabo conforme a los criterios establecidos por el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el fin de garantizar transparencia, rigurosidad y reproducibilidad en el proceso de identificación, selección y análisis de estudios vinculados con los factores que inciden en la rotación de las personas de PYMES (Page et al., 2021). Dicho proceso se estructuró en cuatro fases sucesivas: identificación, selección, elegibilidad e inclusión.

Tabla 1

Estudios incluidos en la revisión sistemática: autores, factores y hallazgos clave

Autor(es), Año, País	Factor Principal	Hallazgo clave
Hui (2021), China	RSE y contrato psicológico	La RSE fortalece el contrato psicológico relacional y reduce la

		intención de renuncia.
Ilyas et al. (2021), Pakistan	Tareas ilegítimas y enojo	Las tareas que no corresponden al cargo generan frustración y mayor intención de rotación.
Amah & Oyetuunde (2020), Nigeria	Liderazgo de servicio	Reduce la rotación al promover entornos colaborativos y crecimiento profesional.
Mittal (2016), India	Liderazgo responsable	Aumenta el compromiso afectivo y disminuye la rotación.
Pariyanti et al. (2023), Indonesia	Espiritualidad en el trabajo	Actúa como moderador entre satisfacción laboral y rotación.
Osta (2025), Líbano	Compromiso normativo	Modera la relación entre engagement y la intención de renuncia.
Yao & Zeng (2019), China	Justicia organizacional	La percepción de inequidad aumenta la intención de salida.
Siyanbola & Gilman (2017), Nigeria	Factores sociodemográficos	Edad, género y tamaño familiar impactan la estabilidad laboral.
Suseno et al. (2019), Australia	Capital humano y redes	La calidad de relaciones internas fortalece la retención.
Hajj Hussein & Bou Zakhem (2024), Líbano	Liderazgo ético	Contribuye a mayor intención de permanencia.
Eka Pariyanti et al. (2023), Indonesia	Fit organizacional	El ajuste entre valores personales y organizacionales disminuye la rotación.
Castro Valderrama et	Gestión del talento	La profesionalización de RR.HH.

al. (2023), Perú		mejora la retención.
Adikaram & Naotunna (2020), Sri Lanka	Clima laboral	Un entorno psicosocial sano reduce significativamente la rotación.
Arshad et al. (2013), Malasia	Capacitación y desarrollo	El acceso a formación promueve la fidelización.
Okusolubo (2016), Nigeria	Cultura organizacional	Los valores institucionales impactan el compromiso.
Ali et al. (2017), Pakistan	Empoderamiento	Mejora la motivación y reduce la rotación.
Matsuura & Noda (2017), Japón	Estabilidad laboral	Las prácticas flexibles aumentan la lealtad.
Suseno et al. (2019), Australia	Justicia procedural	Procesos transparentes reducen el deseo de renuncia.
Zulaikha Wulandari et al. (2023), Indonesia	Satisfacción laboral	Influye directamente en la intención de permanencia.

Nota: Elaboración propia

Criterios de inclusión

- Estudios científicos publicados entre 2010 y 2025
- Estudios empíricos cuantitativos, cualitativos o mixtos
- Artículos en inglés/español con revisión por pares.
- Investigaciones realizadas en contextos organizacionales reales
- Investigaciones centradas en factores vinculados a la rotación de personal en PYMES

Criterios de exclusión

- Estudios enfocados a grandes empresas

- Literatura gris no arbitrada.
- Libros, tesis y capítulos de libros
- Estudios duplicados
- Investigaciones sin acceso a texto completo
- Artículos que no evalúen intención de rotación o rotación laboral

Fuentes y bases de datos utilizadas

Se realizaron búsquedas en bases como Scopus, Redalyc, EBSCO, Scielo, y Google Scholar. La estrategia de búsqueda incluyó términos como: “turnover”, “employee rotation”, “SMEs”, “intention to leave”, “labor factors”, “human resources”.

Análisis del diagrama PRISMA

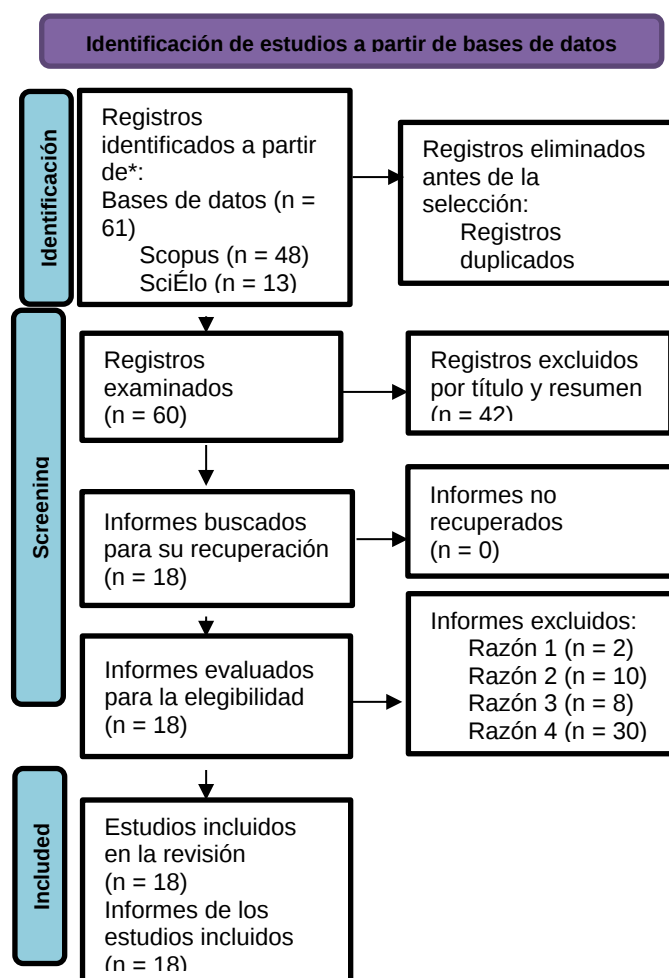
El proceso de búsqueda y selección de artículos siguió el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), asegurando transparencia y rigurosidad metodológica. A continuación, se detalla cada fase del proceso:

- **Identificación:** Se localizaron 61 registros en total, de los cuales 48 proceden de la base de datos Scopus y 13 de SciELO.
- **Eliminación de duplicados:** Tras la depuración inicial, se identificó y eliminó 1 artículo duplicado, quedando 60 registros únicos para el análisis preliminar.
- **Cribado (examen preliminar):** Se revisaron los títulos y resúmenes de los 60 estudios, aplicando los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Como resultado, se excluyeron 42 registros que no cumplían con los requisitos temáticos o metodológicos.
- **Evaluación de elegibilidad:** Se procedió a la revisión completa de los 18 artículos que cumplieron con todos los criterios de selección.

- **Inclusión final:** Finalmente, se incluyeron 18 estudios en la revisión sistemática, conformando el conjunto final de investigaciones analizadas.

Figura 1

Organigrama de Prisma del proceso de selección de estudios



Resultados

A: Factores que influyen en la rotación

Tabla 2

Factores o variables que influyen sobre la rotación del personal en pymes

N.º	Factores / Variables Identificadas	Contexto	Tipo de Estudio	Cita
1	Estrategias sociales y ambientales, ética, prácticas sostenibles	Ghana	Estudio de caso	Eweje (2020)
2	Liderazgo de servicio, compromiso afectivo, apoyo organizacional	Nigeria	Corte transversal	Amah & Oyetuunde (2020)
3	Espiritualidad en el trabajo, satisfacción espiritual	Indonesia	Encuestas	Pariyanti et al. (2023)
4	Formación, comunicación, reconocimiento	Ghana	Encuestas	Arthur & Mensah (2023)
5	Desarrollo, ambiente, incentivos	Ghana	Encuestas	Effah et al. (2023)
6	RSC, bienestar psicológico	Turquía	Longitudinal	Özdemir & Koç (2021)

Nota. Esta tabla resume los principales factores detectados por los estudios revisados. Destacan el liderazgo, el clima organizacional y las prácticas sostenibles como elementos clave para reducir la rotación.

B. Dimensiones usadas para medir la rotación

Tabla 3

Dimensiones usadas para medir la rotación de personal

N.º	Dimensión / Constructo	Medida principal	Cita
1	Intención de rotación	Likert 1–5	Amah & Oyetuunde (2020)
2	Intención de rotación	Escala validada	Pariyanti et al. (2023)
3	TI post COVID-19	Escala adaptada	Effah et al. (2023)

Nota. La mayoría de estudios usaron escalas autoinformadas. La intención de rotación es el indicador más común, adaptado a contextos socioculturales diversos.

C. Principales causas de rotación

Tabla 4

Principales causas de rotación identificadas.

N.º	Título del artículo	Causas identificadas
1	Servant leadership...	Falta de apoyo organizacional
2	Workplace spirituality	Falta de propósito, desconexión emocional
3	Retención en Ghana	Reconocimiento escaso
4	RSC y contrato psicológico	Expectativas incumplidas
5	Liderazgo transformacional	Falta de motivación

Nota: La ausencia de liderazgo efectivo y el bajo reconocimiento laboral son causas frecuentes. También destacan factores emocionales como la falta de pertenencia.

D. Distribución geográfica y metodológica

Tabla 5

Distribución de estudios por país, método y año.

País	Método predominante	N.º de estudios	Rango de años
Ghana	Encuestas	4	2020–2023
Nigeria	Cuantitativo transversal	3	2019–2023
Indonesia	Cuantitativo	1	2023
Turquía	Longitudinal	1	2021
China	Exploratorio	1	2022

Nota. La mayoría de investigaciones provienen de países en vías de desarrollo. Se privilegian métodos cuantitativos y análisis de encuestas estructuradas.

Discusión

Los hallazgos centrales de esta revisión ponen de manifiesto que la rotación de personal en las PYMES no constituye una consecuencia de una causalidad única, sino más bien el producto de la interconexión de elementos de índole personal, organizacional y contextual. A modo de ilustración, investigaciones como la de Pariyanti et al. (2023) constataron que la espiritualidad en el ámbito laboral puede atenuar la intención de abandono voluntario cuando

los empleados perciben un propósito en sus tareas. En una línea complementaria, autores como Amah & Oyetuunde (2020) subrayan la función del liderazgo y del compromiso con la organización como mediadores fundamentales en esta dinámica.

Al contrastar los resultados con los de revisiones sistemáticas anteriores, esta investigación corrobora la relevancia de dimensiones subjetivas, entre las que destacan el bienestar psicológico, la percepción de equidad dentro de la organización y la alineación entre los valores individuales y la cultura corporativa. No obstante, se identificó que una proporción significativa de la literatura examinada se centra en realidades nacionales particulares, lo cual sugiere que la extrapolación de sus conclusiones a marcos sociolaborales distintos debe abordarse con la debida prudencia.

Una limitación fundamental del presente estudio radicó en la imposibilidad de acceder a la totalidad de los textos completos, circunstancia que pudo restringir la incorporación de investigaciones potencialmente relevantes. De forma paralela, se constató una escasez de estudios de carácter longitudinal, los cuales son indispensables para analizar la evolución del fenómeno en un horizonte temporal. En consecuencia, y como proyección para líneas de investigación futuras, se recomienda la integración de metodologías cualitativas y de métodos mixtos, con el propósito de examinar con mayor profundidad las motivaciones subyacentes y los factores emocionales que inciden en la decisión del trabajador de desvincularse de una organización.

Conclusiones

En consonancia con el objetivo formulado, se puede establecer como conclusión que los determinantes de la rotación de personal en las PYMES trascienden una única esfera, englobando dimensiones individuales (tales como el estrés laboral o la búsqueda de espiritualidad), organizacionales (entre las que se cuentan el estilo de liderazgo, la cultura corporativa y las oportunidades de capacitación), y contextuales (como la pandemia o las coyunturas económicas adversas).

Dentro del conjunto de hallazgos, cabe resaltar la relevancia del liderazgo transformacional, la solidez del contrato psicológico y la percepción de pertenencia como factores críticos. La presente revisión sistemática enriquece el corpus literario existente mediante la integración de múltiples perspectivas y contextos en un análisis comparativo unificado. Asimismo, sienta las bases para el diseño de estrategias de retención de talento específicamente adaptadas a la idiosincrasia de las PYMES.

En cuanto a las limitaciones, estas se centran en la sobrerrepresentación geográfica de ciertas regiones en la literatura analizada y en la escasez de aproximaciones cualitativas. En consecuencia, se sugiere para futuras líneas de investigación una ampliación del espectro metodológico, junto con la realización de estudios comparativos que abarquen diversos sectores y tipologías empresariales.

Referencias

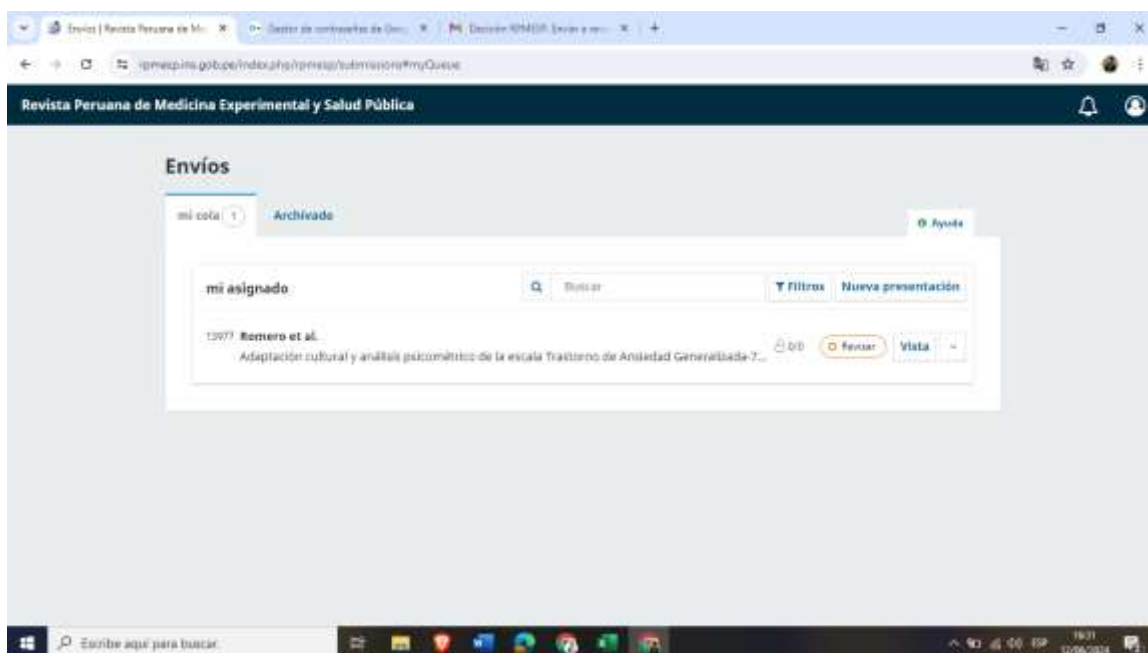
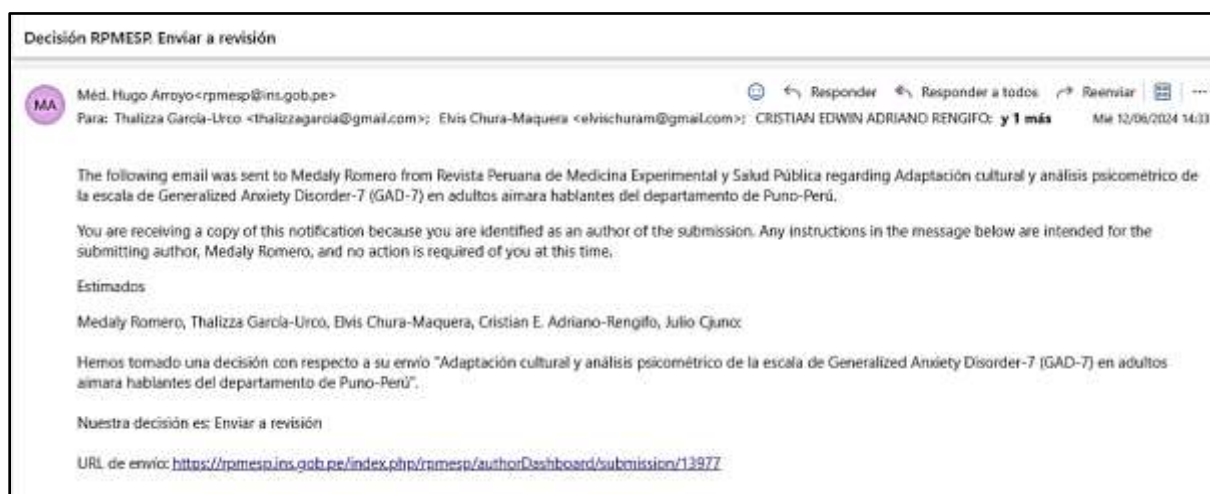
- Amah, E., & Oyetuunde, K. O. (2020). Servant leadership and affective commitment: The role of perceived organizational support and intention to quit in Nigerian SMEs. *Journal of African Business*, 21(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1667166>
- Arthur, J. A., & Mensah, J. K. (2023). Exploring the retention strategies of SMEs in Ghana. *Management Research Review*, 46(2), 456–474. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2022-0032>
- Chen, J., & Lin, B. (2021). Employee voice and job retention in Asian SMEs: A structural approach. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 588–607. <https://doi.org/10.1002/job.2517>
- De Vos, S., Bockel-Rickermann, C., Van Belle, J., & Verbeke, W. (2025). Predicting employee turnover: Scoping and benchmarking the state-of-the-art. *Business & Information Systems Engineering*, 67(5), 733–752. <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00898-z>
- Effah, J., Owusu, E. E., & Narteh, B. (2023). Managing talent in Ghanaian SMEs in the post-COVID-19 era. *European Journal of Training and Development*, 47(3/4), 291–311. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0100>
- El-Said, O. A. (2023). Green human resource management and turnover intentions: The role of values and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1937772>
- Eweje, G. (2020). Corporate social responsibility and SMEs in Ghana: Challenges and opportunities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2843–2855. <https://doi.org/10.1002/csr.197>
- García, L., & Salazar, V. (2020). Evaluación del contrato psicológico y la intención de renuncia en empresas medianas. *Psicología Organizacional Contemporánea*, 18(1), 33–52. <https://doi.org/10.18566/poc.v18n1.a03>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Ismail, T., Abaza, M. A., & Abdelrahman, H. (2023). Responsible leadership, organizational justice, and employee turnover intention: A study in Egyptian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 145–161. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04929-2>
- Korder, S., Kulesa, S., Breuherr, D., Vernim, S., & Reinhart, G. (2023). The role of work

- system-related factors on skilled workers' turnover intentions – A study in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Germany. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 93, 103406. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2022.103406>
- Lai, H., Hossin, M. A., Li, J., Wang, R., & Hosain, M. S. (2022). Examining the relationship between COVID-19 related job stress and employees' turnover intention with the moderating role of perceived organizational support: Evidence from SMEs in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3719. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063719>
- Liu, Y., & Zhang, X. (2022). Informal training and employee retention in Chinese SMEs: A case study approach. *Asian Business & Management*, 21(1), 58–80. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00152-6>
- Morales, A., & Espinoza, D. (2023). Ira en el trabajo y sus consecuencias en la rotación de colaboradores. *Psicología Empresarial y Gestión Humana*, 11(4), 65–80. <https://doi.org/10.14523/pegh.v11n4.567>
- Mwesigwa, R., Turyakira, P., & Tibyasa, I. (2021). Emotional resilience and staff turnover in SMEs during COVID-19. *African Journal of Business Management*, 15(3), 97–109. <https://doi.org/10.5897/AJBM2020.9160>
- Nakabugo, V., Mugisha, R., & Bananuka, J. (2022). Transformational leadership and employee turnover intentions in Ugandan SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 78–97. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2020-0303>
- Nwokorie, C. E. (2023). Exploring employee retention strategies in Nigerian SMEs. *Journal of African Business*, 24(2), 255–272. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2064503>
- Özdemir, A. I., & Koç, H. (2021). The effect of corporate social responsibility on psychological contract and turnover intention: Evidence from Turkish SMEs. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 565–579. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0144>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pariyanti, N., Supriyadi, T., & Arifin, Z. (2023). Does workplace spirituality predict turnover intention in Indonesian SMEs? *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.111001>

- Ramírez, M., & Castillo, F. (2022). Liderazgo ético y rotación de personal en PYMES latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, 9(2), 101–120. <https://doi.org/10.26752/rlpt.v9i2.234>
- Sato, K., & Nakamura, M. (2020). Employee turnover in Japanese SMEs: An analysis of firm-level panel data. *Small Business Economics*, 54(1), 187–202. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0123-6>
- Zhang, X., Wang, Y., & Zhao, L. (2021). Employee engagement, supervisor support and intention to leave: Evidence from Chinese SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 448–467. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12299>

Anexos

Anexo 1. Evidencia de sumisión



Anexo 2. Resolución de sustentación



“Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana”

RESOLUCIÓN N° 672A-2025/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 21 de octubre de 2025

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **WALTHER ADDERLY GONZA APAZA**, identificado(a) con código Universitario N° 202012466 y **CRISTHIAN JOSSHIMAR MORALES MAMANI**, identificado(a) con código Universitario N° 202013904, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **WALTHER ADDERLY GONZA APAZA** y **CRISTHIAN JOSSHIMAR MORALES MAMANI**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 21 de octubre de 2025 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **WALTHER ADDERLY GONZA APAZA** y **CRISTHIAN JOSSHIMAR MORALES MAMANI**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesistas	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtra. Mariné Estefa Huayta Meza Secretario: Mg. Percy Ruben Quispe Choque Vocal: Dr. John Herbert Cahuana Sanchez Asesor: Mtra. Kukulí Ana Coaquira Puma Accesitario: Mtro. Edwin Ovalle Huayllara	Walther Adderly Gonza Apaza Cristhian Josshimar Morales Mamani	Estudio de los factores que inciden en la rotación de personal en pequeñas y medianas empresas	Miércoles 12 de noviembre de 2025 10:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Mario Manuel Siles Nates
DECANO (e)



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARIA ACADÉMICA

Anexo 3. Ficha de análisis documental

N.º	Autor(es) y año	País	Base de datos	Objetivo del estudio	Tipo de estudio	Factor(es) analizado(s)	Instrumento empleado en el estudio	Principales hallazgos	Categoría del factor
1	Hui (2021)	China	Scopus	Analizar la influencia de la RSE sobre la intención de renuncia.	Cuantitativo	RSE y contrato psicológico	Escala tipo Likert	La RSE fortalece el contrato psicológico y disminuye la intención de renuncia.	Organizacional
2	Ilyas et al. (2021)	Pakistán	Scopus	Evaluar el efecto de las tareas ilegítimas sobre la intención de rotación.	Cuantitativo	Tareas ilegítimas y enojo	Escala tipo Likert	Las tareas ilegítimas incrementan la intención de rotación.	Organizacional
3	Amah y Oyetuunde (2020)	Nigeria	Scopus	Analizar la influencia del liderazgo de servicio sobre la rotación.	Cuantitativo	Liderazgo de servicio	Cuestionario tipo Likert	El liderazgo de servicio reduce la intención de renuncia.	Organizacional
4	Mittal (2016)	India	Scopus	Analizar la relación entre liderazgo responsable y compromiso afectivo.	Cuantitativo	Liderazgo responsable	Escala tipo Likert	El liderazgo responsable disminuye la rotación.	Organizacional
5	Pariyanti et al. (2023)	Indonesia	Scopus	Evaluar el efecto de la espiritualidad	Cuantitativo	Espiritualidad en el trabajo	Escala tipo Likert	La espiritualidad reduce la	Individual

6	Osta (2025)	Líbano	Scopus	laboral sobre la rotación. Analizar el compromiso normativo y la permanencia laboral.	Cuantitativo	Compromiso normativo	Escala tipo Likert	intención de rotación. El compromiso favorece la permanencia.	Individual
7	Yao y Zeng (2019)	China	Scopus	Evaluar la justicia organizacional sobre la intención de salida.	Cuantitativo	Justicia organizacional	Escala tipo Likert	La percepción de inequidad incrementa la intención de renuncia.	Organizacional
8	Siyanbola y Gilman (2017)	Nigeria	Scopus	Analizar factores sociodemográficos asociados a la rotación.	Cuantitativo	Edad, género y tamaño familiar	Encuesta	Las características sociodemográficas influyen en la estabilidad laboral.	Individual
9	Suseno et al. (2019)	Australia	Scopus	Analizar el capital humano y las redes internas.	Cuantitativo	Capital humano y redes	Escala tipo Likert	Las relaciones internas fortalecen la retención del personal.	Organizacional
10	Hajj Hussein y Bou Zakhem (2024)	Líbano	Scopus	Analizar el liderazgo ético y la permanencia laboral.	Cuantitativo	Liderazgo ético	Escala tipo Likert	El liderazgo ético incrementa la intención de permanencia.	Organizacional
11	Eka Pariyanti et al. (2023)	Indonesia	Scopus	Analizar el ajuste organización-persona.	Cuantitativo	Fit organizacional	Escala tipo Likert	El ajuste organizacional disminuye la rotación.	Organizacional

12	Castro Valderrama et al. (2023)	Perú	Scopus	Analizar la gestión del talento humano en PYMES.	Cuantitativo	Gestión del talento	Cuestionario	La profesionalización de RR. HH. mejora la retención.	Organizacional
13	Adikaram y Naotunna (2020)	Sri Lanka	Scopus	Analizar el clima laboral y la rotación.	Cuantitativo	Clima laboral	Escala tipo Likert	Un clima favorable reduce la rotación.	Organizacional
14	Arshad et al. (2013)	Malasia	Scopus	Analizar la capacitación y el desarrollo.	Cuantitativo	Capacitación y desarrollo	Encuesta	La capacitación incrementa la permanencia laboral.	Organizacional
15	Okusolubo (2016)	Nigeria	Scopus	Analizar la cultura organizacional.	Cuantitativo	Cultura organizacional	Escala tipo Likert	La cultura fortalece el compromiso del trabajador.	Organizacional
16	Ali et al. (2017)	Pakistán	Scopus	Analizar el empoderamiento de los trabajadores.	Cuantitativo	Empoderamiento	Escala tipo Likert	El empoderamiento disminuye la rotación.	Organizacional
17	Matsuura y Noda (2017)	Japón	Scopus	Analizar la estabilidad laboral.	Cuantitativo	Estabilidad laboral	Encuesta	La flexibilidad laboral favorece la lealtad.	Contextual
18	Zulaikha Wulandari et al. (2023)	Indonesia	Scopus	Analizar la satisfacción laboral.	Cuantitativo	Satisfacción laboral	Escala tipo Likert	La satisfacción incrementa la intención de permanencia.	Individual