



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONTACT SERVICE SAC, DISTRITO DE ATE, LIMA – PERÚ”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Katherin Lisseth Vasquez Pacheco

Dorisa Mirella Rodriguez Pecho

Asesor:

Mg. Olga Paola Aguirre Pérez

Lima – Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Olga Paola Aguirre Pérez, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Katherin Lisseth Vasquez Pacheco
- Dorisa Mirella Rodriguez Pecho

Por cuanto, **CONSIDERA**, que la tesis titulada: "La rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú", para aspirar al grado de Licenciado por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual **AUTORIZA** a los interesados para su presentación.



Mg. Olga Paola Aguirre Pérez
Asesor

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachiller **Katherin Lisseth Vasquez Pacheco y Dorisa Mirella Rodriguez Pecho**, denominada:

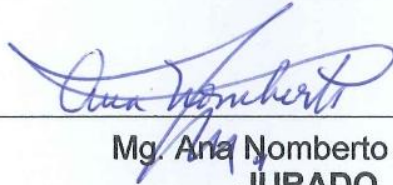
**"LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA CONTACT SERVICE SAC, DISTRITO DE ATE, LIMA - PERÚ"**



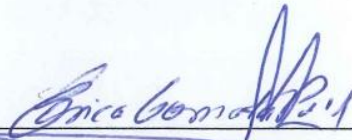
Mg. Olga Paola Aguirre Pérez
ASESOR



Mg. Fernando Cieza Paredes
**JURADO
PRESIDENTE**



Mg. Ana Nomberto Luperdi
JURADO



Mg. Erica González Ponce De León
JURADO

DEDICATORIA

Queremos dedicar a nuestras familias que nos han dado la fortaleza, y su gran apoyo incondicional que nos brindaron a lo largo de nuestra carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra querida asesora Mg. Paola Aguirre, Mg. Gladys Miranda, Mg. Ana Nomberto y Mg. Fernando Cieza por el gran apoyo, motivación que siempre nos brindaron; y por el tiempo compartido al impulsarnos durante el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS | 2 |
| APROBACIÓN DE LA TESIS..... | 3 |
| DEDICATORIA | 4 |
| AGRADECIMIENTO | 5 |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 6 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 9 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 10 |
| RESUMEN 11 | |
| ABSTRACT..... | 13 |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... | 15 |
| 1.1. Realidad problemática..... | 15 |
| 1.2. Formulación del problema | 20 |
| 1.2.1. Problema General..... | 20 |
| 1.2.2. Problema Específico..... | 20 |
| 1.3. Justificación..... | 20 |
| 1.4. Limitaciones..... | 21 |
| 1.5. Objetivos..... | 21 |
| 1.5.1. Objetivo general..... | 21 |
| 1.5.2. Objetivos específicos..... | 21 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 22 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 2.1. | <i>Antecedentes.....</i> | 22 |
| 2.1.1. | <i>Antecedentes Internacionales</i> | 22 |
| 2.1.2. | <i>Antecedentes Nacionales</i> | 26 |
| 2.2. | <i>Bases teóricas</i> | 29 |
| 2.2.1. | <i>Teorías de la Administración</i> | 29 |
| 2.2.2. | <i>Tipos de necesidades:.....</i> | 30 |
| 2.2.3. | <i>Rotación</i> | 31 |
| 2.2.4. | <i>Tipos de Rotación de Personal.....</i> | 33 |
| 2.2.5. | <i>Causas de Rotación</i> | 35 |
| 2.3. | <i>Definición De Términos Básicos.....</i> | 37 |
| CAPÍTULO 3. | METODOLOGÍA..... | 38 |
| 3.1. | <i>Operacionalización de variables.....</i> | 38 |
| 3.2. | <i>Diseño de investigación.....</i> | 39 |
| 3.3. | <i>Unidad de estudio.....</i> | 39 |
| 3.4. | <i>Población.....</i> | 39 |
| 3.5. | <i>Muestra (muestreo o selección)</i> | 39 |
| 3.6. | <i>Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....</i> | 40 |
| 3.6.1. | <i>Técnicas</i> | 40 |
| 3.6.2. | <i>Instrumentos.....</i> | 40 |
| 3.6.3. | <i>Procedimientos de recolección de datos</i> | 40 |
| 3.7. | <i>Métodos y procedimientos de análisis de datos</i> | 41 |

| | | |
|---|------------------|-----------|
| CAPÍTULO 4. | RESULTADOS | 43 |
| RESULTADOS DE LAS CAUSAS QUE GENERAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN | | 53 |
| CAPÍTULO 5. | DISCUSIÓN..... | 54 |
| CONCLUSIONES | | 56 |
| RECOMENDACIONES | | 57 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 58 |
| ANEXOS..... | | 62 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|------------------|---|-----------|
| Tabla: 1. | Costos de reposición en función de la rotación..... | 33 |
| Tabla: 2. | Operacionalización de variables..... | 38 |
| Tabla: 3. | Listado del personal de la empresa Contact Service SAC | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura: 1. Organigrama de la empresa Contact Service S.A.C..... | 73 |
| Figura: 2. Normas certificadoras | 74 |
| Figura: 3. Pirámide de Maslow | 75 |
| Figura: 4. % Rotación del área de producción de la empresa Contact Service SAC..... | 76 |

RESUMEN

En el mundo moderno se evidencia un mayor nivel de competencia entre las empresas, tanto a nivel de bienes o servicios del mismo rubro o por empresas de ofertas similares. Esta condición obliga a que cada organización empresarial deba de atender y resolver de forma inmediata los retos que presenta el mercado, sobre todo en el desarrollo del Talento dentro de la misma organización.

Por lo que la investigación está enfocada en la problemática de la rotación del personal que afecta a la empresa Contact Service SAC que en adelante la vamos a denominar Contact en el área de producción (teleoperadores), siendo este una amenaza que podría ocasionar el no cumplir con sus objetivos y la satisfacción de sus clientes. Por ende, este proyecto tiene como objetivo general, identificar las causas que generan la rotación del personal en el área de producción en la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima – Perú, y con ello tratar de entender la inestabilidad laboral, el cual está ocasionando un alto índice de rotación (32%), de acuerdo con información del área de RRHH de la empresa en estudio.

El diseño de la presente investigación según Hernández, Fernández, & Baptista (2016) es transversal porque se centra a analizar la variable en un tiempo único, cuantitativa ya que el estudio de los datos se basa en la cuantificación y cálculo de los mismos, descriptiva por lo que se describirá situaciones y eventos que se da en la organización, explicativa porque responde a las causas de los eventos que se dan y su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno y no experimental por no haber manipulación en la variable.

Por otro lado, se realizó una encuesta de tipo virtual a 98 teleoperadores, donde se identificó que las causas que generan la rotación del personal en el área de producción son remuneración, condiciones de trabajo y línea de carrera.

Finalmente, mediante los datos obtenidos con la encuesta, tenemos resultados viables, los cuales nos dan mejores perspectivas en sugerir propuestas que busquen mejorar la situación actual de Contact, así mismo estas son sencillas de implementar considerando la disposición de la organización y de los colaboradores para ser ejecutadas.

Palabras claves:

Rotación, rotación del personal, producción, área de producción, Contact Service SAC.

ABSTRACT

In the modern world there is evidence of a higher level of competition between companies, both at the level of goods or services of the same category or companies with similar offers. This condition forces each business organization to attend and solve formal problems that market presents, especially in the development of Talent within the same organization.

That's why the research is focused on the problem of turnover of the staff that affects the company Contact Service SAC that is going to be called Contact in the production area (telemarketers). It's being a threat that could cause not accomplish its objectives and the satisfaction of its customers. Therefore, this project has as a general objective, to identify the causes that generate the rotation of the staff in the production area in the company. Contact Service SAC, district of Ate, Lima – Peru. With that try to understand the problem of job instability, which is causing a high rate of turnover (32%), according to information from the Human Resources area of the company under study.

The design of this investigation according to Hernández, Fernández, and Baptista (2016) is transversal because it is focused on the analysis of the variable in a single, quantitative time since the study of the data is based on the quantification and calculation of the same , descriptive because it describes situations and events that occur in the organization, explanatory because it responds to the causes of the events that occur and their interest is focused on the case why and in what aspects it is a phenomenon and not experimental for not having manipulation in the variable.

On the other hand, a virtual survey was carried out on 98 telemarketers, where it was identified that the causes that generate the rotation of the staff in the production area are remuneration, working conditions and career line.

Finally, through the data obtained with the survey, we have viable results, which we have better perspectives in suggesting that the contact information of the organization be executed.

Keywords: Rotation, rotation of staff, production, production area, Contact Service SAC.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La rotación del personal a nivel internacional existe y afecta seriamente el desempeño de la empresa. Según López (2011) en su artículo: “Propuesta para reducir la rotación de personal”, en la revista Vinculando: El mundo laboral se encuentra en constante movimiento, ya sea dentro de la misma organización o con movimientos de entrada y salida del personal de la empresa. Los cuales se conoce como rotación de personal. Así mismo añade que el área de recursos humanos es el elemento principal de toda empresa, debido a que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos orientados a alcanzar eficientemente las metas de toda organización, debido a que se percibe un alto un índice de rotación de personal. El mismo autor, recomienda que un cierto porcentaje de rotación de personal es saludable, aunque genere costos, pero permite a su vez tener un alto estándar de calidad del personal, es por ello por lo que los empresarios prefieren mantenerla en un nivel bajo.

En el sitio Web de la empresa Randstad (2015), la empresa de servicios de recursos humanos más grande del mundo, indica que “Reducir la rotación, el desafío de Contact Center”, menciona que los Call Center son uno de los sectores con tasas más altas de rotación de empleados, el cual impacta en los costos económicos, reducción de la calidad del servicio, desmotivación de los trabajadores, daños en la reputación de la compañía causados por falta de personal y la consecuente pérdida de oportunidades de negocio.

Del mismo modo el periódico Publimetro (2015), “Rotación laboral en Contact Center supera el 25% y genera elevados costos para la industria” expuso en su página virtual; que el rubro de Call Center tiene los índices de rotación más altos.

Por otro lado, estudios realizados en Estados Unidos informan que la rotación de personal en la industria es mayor a 25% y se da en mayor

medida en puestos de telemarketing (teleoperadores), y con mayor prevalencia en menores de 35 años; los cuales rotan de trabajo cada 1,1 años como media.

A nivel nacional, la rotación del personal, referente a lo investigado, tuvo una variación visible en los años 1985-1990 y 1990-1995.

En su artículo de la biblioteca virtual CLACSO Saavedra & Maruyama (2000) menciona que:

En junio de 1986, durante el gobierno de Alan García, se redujo otra vez el periodo de prueba a tres meses a través de la Ley 24514 y una gran porción de trabajadores adquirieron súbitamente la estabilidad laboral absoluta. Esta ley implicó un alto grado de rigidez durante el periodo 1985-1990. Los trabajadores obtenían estabilidad laboral luego del tercer mes en el trabajo. Si un despido no era justificado, el trabajador afectado tenía derecho a exigir su reposición en su puesto de trabajo o el pago de la indemnización por despido. (pág.13, párr.3)

Como cita el artículo en el gobierno del ex presidente Alan García los trabajadores adquirieron la estabilidad laboral, ya que el periodo de prueba volvió a ser de 3 meses y el empleador no podía despedir a un colaborador arbitrariamente.

Se define como estabilidad laboral a la permanencia de un colaborador en su organización, respaldado por un contrato de trabajo ya sea a plazo indeterminado o plazo fijo, mientras que no existan causas que justifiquen la culminación de este.

La estabilidad laboral es un tema que genera controversia. Tenemos dos intereses en conflicto, por un lado, tenemos a la empresa que está interesada en tener un control total sobre la permanencia del trabajador y por el otro, el trabajador que busca tener una "estabilidad" en el trabajo que le brinde tranquilidad, las leyes laborales en el Perú se han movido de un lugar

a otro desde libertad de contratación y despido hasta otras de estabilidad absoluta del trabajador.

Del mismo modo en el artículo del diario La República (2011) señala en su blog de política manifiesta que en el gobierno de Fujimori sepultó los derechos de los trabajadores desde los primeros años de su gestión, esta liberalización del mercado laboral elevó el nivel de rotación de los trabajadores en las empresas.

En su primer gobierno (1990 - 1995), despidió a 300 mil trabajadores públicos, creó las services y demolió sindicatos. El gobierno de ese entonces creó la figura del despido arbitrario que permitió que los empleadores despidieran a los trabajadores sin mayor explicación. (párr.1)

(...) Pero esos 300 mil despedidos no fueron las únicas víctimas de las normas que se dieron durante el fujimorismo. El abogado laboralista Carlos Blancas califica esos años como “una época muy nefasta para el derecho laboral”, pues se eliminó una serie de “derechos fundamentales de los trabajadores”. Entre ellos menciona la eliminación de la estabilidad laboral y la creación de la figura del despido arbitrario a través del Decreto Legislativo 728, lo que también perjudicó a los trabajadores privados. Ese decreto se consolidó el año 95 con la Ley 21513, que eliminó por completo todos los rezagos de la estabilidad laboral. (párr.10)

Esa figura permitió el despido de dirigentes laborales y el descabezamiento de los sindicatos. Al inicio del gobierno la tasa de sindicalización era de más de 20% y al terminar su periodo de gobierno fue de 3% a 4%. (párr.11)

A diferencia del primer gobierno del expresidente Alan García, no se respetaron los derechos de los trabajadores, se eliminó la estabilidad laboral dando paso al despido arbitrario la cual se daba sin justificación alguna.

Cuando se menciona despido arbitrario se refiere al cese del vínculo laboral que se produce por iniciativa del empleador sin contemplar una causa justa despide al colaborador sin explicación alguna. Hoy en día el colaborador puede demandar a la empresa por este acto y exigir la indemnización o reposición de su trabajo.

Del mismo modo, Ochoa (2013) en su artículo del diario Gestión indica que: “El 60% de las empresas peruanas no sabe retener a sus talentos...” añadiendo que:

El nivel de rotación en las empresas es de 15%, que debe reducirse a 10%, según sondeo de IPSOS (Empresa dedicada a la investigación de mercado). Para lograrlo, las organizaciones utilizan dinero, mejor puesto o interés por su personal. Talento, palabra que define a una persona como muy inteligente o destacada en alguna ciencia o actividad. Justo lo que toda empresa necesita, pero que, al parecer, pocas saben reconocer y, por ende, retener. (párr.1)

Y es que solo dos de cada cinco empresas nacionales cuentan con un sistema de retención de talento. Es decir, tres de ellas no lo tienen, lo cual significa un 60%, según el último sondeo realizado por IPSOS para American Chamber of Commerce of Perú (AmCham). (párr.2)

El talento es aquella condición que tiene un trabajador y que le es útil o necesario a la organización empresarial, el talento es valioso, si y solo sí, la organización lo utiliza, lo potencia y lo reconoce.

Existe mucho debate sobre la rotación de personal, primer tema en discusión: ¿La rotación es necesaria en la organización? Segundo tema en debate: Y si es necesaria, en qué porcentaje es el ideal para toda organización. Cuando hemos realizado el estudio sobre este tema nos hemos percatado que hay puntos de vista disímiles y hasta cierto punto contradictorios, mientras que para algunos especialistas la rotación es un mal necesario, para otros beneficia a la organización porque es un proceso

de depuración dentro de la organización (retirar a personal inadecuado de la empresa) Desde el punto de vista consideramos que la rotación es saludable siempre y cuando esté en un porcentaje que no supere el 5 % anual.

Por último, la empresa utilizada para el análisis Contact fue fundada por el Sr. Álvaro Hay, de nacionalidad española, quien trajo consigo el know how de la empresa española del Grupo IDEA dedicada al servicio de Call Center. Con este conocimiento la organización ha logrado posicionarse en el mercado peruano como una de las empresas líderes en el rubro brindando la prestación de servicios de telemarketing a compañías que desean comunicarse con sus clientes y satisfacer sus necesidades. Esta labor se viene realizando hace 11 años, actualmente dirigida por la Gerente General Franci Rodríguez.

Contact al ser un Call Center brinda servicios de telemarketing o tele ventas los cuales involucra: Servicios de: cobranzas, encuestas, atención al cliente, digitación, servicios varios (son todos los servicios complementarios tales como: actualización de bases de datos, concertación de citas, seguimiento, investigación telefónica, confirmación de asistencia)

La organización cuenta con principales clientes nacionales tales como: Movistar, BBVA Continental, Scotiabank, Mapfre, AFP Integra, e internacionales: MGP; además para garantizar su compromiso con la mejora continua y satisfacción de los clientes, cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, certificada internacionalmente con la Norma ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Estandarización), el cual le permite tener estándares y procedimientos con un enfoque hacia el cliente logrando obtener su satisfacción.

Por otro lado, se ha detectado que en los dos últimos años la organización se ha visto afectada por un incremento de 32% en la rotación de personal especialmente en el área de producción de acuerdo con el análisis con referencia al año 2016, esta circunstancia ha llevado a que exista una gran preocupación para la empresa, debido a que afecta directamente a la productividad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuáles son las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017?

1.2.2. Problema Específico

1. ¿Cuál es el factor remuneración que afecta en la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017?
2. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo que originan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017?
3. ¿Cómo la empresa fomenta línea de carrera en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017?

1.3. Justificación

La justificación teórica de la investigación se realizó con el propósito de identificar las causas que generan la rotación de personal en una empresa de rubro de Call Center, ya que hoy en día es un problema que aqueja toda organización.

Así mismo, la justificación académica se enfoca en identificar los motivos de la rotación del personal, para ello se utilizó y aplico los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera de Administración. Esto servirá para que otros estudiantes puedan identificar rápidamente las causas que originan la rotación de personal.

Por otro lado, la justificación práctica se realizó porque existe la necesidad de disminuir la rotación de personal dentro de la organización del área de

producción que se vio afectada en los años 2016 y 2017, para con ello contrarrestar los costos que esta genera.

Finalmente, la justificación valorativa tiene como propósito aportar a las empresas una visión clara de cuáles son las deficiencias que comete una organización cuando se habla de retener al personal, y con ello poder disminuir el índice de rotación.

1.4. Limitaciones

La limitación de la investigación fue el factor tiempo, por lo que fue complicado adecuarnos a la disponibilidad del jefe de recursos humanos, ya que en su mayoría eran en horarios laborales de los investigadores.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Identificar las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar el factor de remuneración que afecta en la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú.
2. Identificar como las condiciones de trabajo originan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú
3. Identificar como la organización fomenta la línea de carrera en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Cuando analizamos temas asociados a rotación de personal identificamos mayor información en tesis internacionales por lo que a continuación presentamos los siguientes:

Aguilar (2015) en México, en una tesis para optar el grado de licenciado en administración de la Universidad Nacional Autónoma sustentó “Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A. de CV”, el objetivo de la tesis fue “determinar las causas que motivan la rotación del personal operativo de la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V. y presentar las diferentes propuestas para su control”, desarrolló una investigación correlacional transversal con una población de las personas que renunciaron voluntariamente o que abandonaron el puesto de trabajo durante un tiempo aproximado de 8 meses.

En sus conclusiones mencionan que un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen, por otro lado al momento de realizar las entrevistas de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los colaboradores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad”.

Con esta investigación se identifica que los motivos más relevantes por el cual un colaborador renuncia, son por el trato y la falta de confianza que su jefe inmediato le proporciona. Es por ello que se debe realizar entrevistas de salida a cada colaborador que se desvincule y ésta debe ser profunda para

levantar información del por qué la decisión de esa desvinculación con la organización.

La motivación o desmotivación juega un rol decisivo en las renuncias voluntarias o involuntarias en la organización empresarial. Uno de los factores que más influye en la motivación es el trato, el respeto al otro, la consideración y “amabilidad” que los jefes, gerentes o directivos deberán mostrar a los colaboradores.

Criollo (2014) en Ecuador, en una tesis para optar al título de psicólogo industrial de la Universidad Central sustentó “Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A”, el objetivo de la tesis fue “determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A., desarrolló una investigación cuantitativo no experimental con una población del 100% de los trabajadores operativos motorizados.

En sus conclusiones indican que existe relación entre el clima organizacional y rotación del personal, con la recomendación de tomar puntos de control en el clima laboral para reducir el índice de rotación de personal”.

Este estudio indica que el clima laboral dentro de la organización determina el nivel de rotación de personal, es decir, a peor clima laboral esperamos que haya una alta rotación de personal con sus consecuentes efectos negativos para los costos e ingresos de la empresa.

Núñez (2013) en México, en una tesis para obtener el grado de maestro en administración del Instituto Politécnico Nacional sustentó “Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa”, el objetivo de la tesis fue “definir claramente las causas que motivan el creciente índice de rotación en los puestos de nivel operativo, con una población de 138 colaboradores.

En sus conclusiones indica que el empleado, no sólo es motivado por las cuestiones económicas, también la calidad de vida y así poder alcanzar nuevas posiciones de forma rápida. También menciona que hay una

diferencia generacional en las cuales tienen una disminución de compromisos en las nuevas generaciones”.

En esta investigación su enfoque principal fue diferenciar la generación ‘Y’ con la ‘X’, ya que esto permite administrar el talento de cada uno, por ser de tiempos diferentes y por la madurez que tienen al poder desempeñar su labor. Esto da una mejor perspectiva de cómo se debería rediseñar los puestos de trabajo y de colocar a la persona idónea en dicho puesto.

Garcia (2016) en Guatemala, en una tesis para optar la licenciatura en psicología industrial / organizacional de la Universidad Rafael Landívar, sustentó “Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur”, el objetivo de la tesis fue “determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de alimentos de la costa sur, desarrolló una investigación descriptiva con una población de 25 personas entre ellos los puestos de administración, producción y laboratorio.

En sus conclusiones se determinó las ocho causas: externas (Otro trabajo, viajar, familia y universidad), internas (Salario, jefe, desempeño laboral y ambiente laboral), que provoca la rotación de personal dentro de la empresa, también se observó que los puestos de trabajo con mayor influencia de rotación de personas fueron los siguientes: producción, administración y laboratorio.

Por otro lado, se estableció un plan de mejora para reducir la rotación de personal con el objetivo de retener y obtener al mejor personal para la organización”.

En base a la investigación las causas por lo que se da una alta rotación laboral varían y cambian según el rubro de la empresa, es por ello por lo que se determinó la importancia de tener identificado cuales son las causas externas e internas y con ello establecer un plan de mejora que ayude en la retención del personal idóneo.

Ramirez (2014) en Ecuador, en una tesis para optar el título de psicólogo industrial de la Universidad de Guayaquil, sustentó “Caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A”, el objetivo de la tesis fue “analizar el nivel de satisfacción que caracteriza el proceso de rotación del personal administrativo para mejorar la misión de la empresa Inmocalmosa de Guayaquil, desarrolló una investigación cualicuantitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental con una población del personal administrativo.

Las conclusiones mostraron que existen causas de la rotación del personal tales como: bajos salarios, exigencia en metas y objetivos, poco espacio laboral y ausencia de línea de carrera”.

Esta investigación indica que sigue siendo un factor determinante el salario, por ende, las organizaciones deberían disponer una escala salarial que cubra las expectativas del colaborador, brindando a su vez un desarrollo profesional y un espacio de trabajo adecuado.

Arias (2013) en Ecuador, en una tesis para obtener el título de psicólogo industrial de la Universidad de Guayaquil, sustentó “Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del consorcio Puerto Limpio en la ciudad de Guayaquil en el año 2013”, el objetivo de la tesis fue “analizar los factores principales que impactan la alta rotación de personal en los auxiliares de limpieza del área de operaciones del Consorcio Puerto Limpio, desarrolló una investigación no experimental y transversal, con una población de todos los colaboradores del área de operaciones que se desvincularon en el año 2013 al 2014.

En sus conclusiones y recomendaciones mencionan que para mejorar las condiciones de trabajo y minimizar la fluctuación del personal, es necesario: implementar programas de incentivos, plan de capacitación enfocados a jefes y subordinados, realizar capacitaciones dirigidas a los familiares de los colaboradores, mayor control sobre el uso de EPP (Equipo de protección personal), por la demanda de esfuerzo físico, y por último selección de personal, el cual debería ser eficaz para así evitar despidos”.

Existen factores causantes de la rotación del personal tales como: motivos personales, remunerativos, o en su defecto una inadecuada selección de personal. Esto genera en las empresas un incremento en sus costos, ya que invierten en capacitaciones del personal nuevo, viéndose afectado así su rentabilidad.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Finalmente, a nivel nacional se identificaron las siguientes tesis:

Dominguez & Sánchez (2013) en la ciudad de Trujillo, en una tesis para optar el grado de licenciado en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, sustentó “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. - Planta Trujillo”, el objetivo de la tesis fue “establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo, desarrolló una investigación descriptivo – analítico con una población de 154 colaboradores.

En sus conclusiones de la encuesta muestra que más de la mitad de colaboradores no está satisfecho con su sueldo; así mismo se sienten estancados en sus puestos, ya que al ser rutinario tiende a tornarse aburrido y estresante”.

La rotación de personal en las organizaciones afecta al ambiente laboral y a la productividad y en consecuencia a la rentabilidad. Por lo cual las organizaciones deben controlar la rotación de personal.

La tesis de Otero & Torres (2016) en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el grado académico de magíster en desarrollo organizacional y dirección de personas de la Universidad del Pacífico, sustentó “Plan de mejora de la gestión de la rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera”, el objetivo de la tesis fue “reducir los índices de rotación y siniestralidad del personal en un periodo de 3 años que ayuden a disminuir los costos operativos en una empresa contratista minera para la consecución de sus objetivos

estratégicos, desarrolló una investigación cuantitativo y cualitativo con una población conformada por el personal de división de operaciones.

En sus conclusiones menciona que de acuerdo con el análisis realizado se identifica que el alto índice de siniestralidad y rotación exige a la organización redefinir sus procedimientos de gestión de personas”.

El término siniestralidad laboral se refiere a la producción de accidentes dentro del ámbito laboral, mientras que rotación es la salida y entrada de personas a una organización. Siendo el rubro de la empresa minería esta tiende a darse con mayor frecuencia y afecta la operatividad del colaborador e impacta en la rentabilidad de la organización.

Cruz, Gonzalo, & Laura (2015), en la ciudad de Tacna, en una tesis para optar el título profesional técnico en administración de negocios internacionales del Instituto De Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, sustentó “Propuesta de mejora para disminuir la alta rotación de los teleoperadores en la empresa de Records Company de la ciudad de Tacna 2015”, el objetivo de la tesis fue “proponer un plan de mejora para disminuir la alta rotación de los teleoperadores en la empresa de Records Company de la ciudad de Tacna 2015, desarrolló una investigación no experimental, transversal, empírico y sistemático con una población comprendida por 70 teleoperadores.

En sus conclusiones indican que las debilidades que presenta la empresa en mayor grado es la remuneración ya que el salario que perciben los teleoperadores es menor al esfuerzo realizado, así mismo el estrés también sería un factor primordial que conlleva al ausentismo laboral. Por otro lado, las capacitaciones que realiza la empresa no determinan la motivación y compromiso del colaborador, por lo cual se plantea estrategias de implementación de bonos, vales, capacitaciones más dinámicas, etc.”

Esta investigación muestra que los factores psicosociales de riesgo o de estrés son mayores, y suelen ejercer una alta presión en el entorno laboral la cual provoca desgaste físico o mental de los teleoperadores (sus labores son rutinarias.)

Miller (2016) en la ciudad de Trujillo, en una tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego / Facultad de Ciencias Económicas sustentó “Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016”, el objetivo de la tesis fue “determinar cómo influye la rotación del personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016, desarrolló una investigación de contrastación explicativo con una población de 154 colaboradores.

En sus conclusiones menciona que la rotación de personal influye de manera negativa en la satisfacción de los colaboradores y esta repercute directamente en la disminución de la productividad y para contrarrestar esto se debe realizar constantemente evaluaciones para medir el nivel de desempeño de productividad y nivel de rotación con el fin de disminuir el índice de rotación, logrando así mayor compromiso e identificación por parte del trabajador.

Finalmente, la empresa debe mejorar la motivación intrínseca de los colaboradores mediante un plan de incentivos simbólicos, como el reconocimiento al colaborador del mes”.

Productividad es el rendimiento. Esta investigación refleja que la motivación intrínseca tiene mayor relevancia debido a que su incentivo más personal, impacta en una mejor productividad y reduce la rotación de personal. No obstante, la motivación extrínseca no se debe dejar de lado ya que el factor monetario aún es de importancia para los colaboradores.

Por último, encontramos a Ruiz (2016) en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener el título profesional de licenciada en administración de la Universidad Cesar Vallejo, sustentó “Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú - Cobtel, Trujillo 2016”, el objetivo de la tesis fue “determinar las principales causas de la rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú - Cobtel, Trujillo 2016,

desarrolló una investigación descriptivo de diseño no experimental y de corte transversal con una población a 28 ex colaboradores.

En sus conclusiones se determinó que las principales causas que origina la rotación del personal son las ofertas laborales, la falta de crecimiento laboral, el no estar a gusto con el horario en el cual se labora y así mismo el cargo ocupado en la empresa, por consecuencia estos serían los causantes de que el colaborador tome la decisión de abandonar la organización”.

Para la investigación es importante identificar las principales causas de la rotación del personal, ya que con ello la organización puede establecer medidas correctivas y así disminuir o controlar la problemática. Para conseguir ello fue importante tener la opinión de los ex trabajadores de la empresa.

Al ser nuestro objetivo identificar las causas de la alta rotación de personal, las tesis que hemos presentado están sumamente relacionadas, pero en especial la de Ruiz (2016) por ser una tesis en relación al Call Center y por tener similitud en identificar los factores causantes de la rotación de personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías de la Administración

Según Maslow (1943), citado por Estela (2011) en su libro Fundamentos Teóricos Prácticos de la Administración, menciona que existen dentro de la Administración dos teorías, las cuales son:

Teoría X

- A la persona que desagrada el trabajo y lo evita en cuanto pueda.
- La persona que carece de responsabilidad, de poca ambición, solo busca seguridad en el trabajo.

- La mayoría de las personas deben ser controladas en su trabajo bajo amenazas.
- Con estas suposiciones el administrador tiene el papel de controlar, coaccionar y castigar al trabajador.

Teoría Y

- Trabajar es algo natural, no son perezosas, si lo son es por aburrimiento.
- Personal con potencial y en condiciones apropiadas aprender a aceptar y buscar responsabilidades.
- Personas que se dirigen solas hacia los objetivos.
- Personas con imaginación, creatividad y criterio.
- Con estas suposiciones el papel del administrador es desarrollar el potencial de trabajador para lograr los objetivos comunes entre la empresa y el trabajador.

Abraham Maslow

Postula que las personas se motivan por las oportunidades de satisfacer sus necesidades de crecer, madurar y llegar a ser todo lo que son capaces. Por lo que lucha por alcanzar metas más elevadas a través de la satisfacción de necesidades.

2.2.2. Tipos de necesidades:

- Fisiológicas:** Sobrevivir, alimentación, descanso, necesidades corporales, etc.
- De seguridad:** Protección contra amenaza física, trabajo seguro, remuneración, etc.
- Social:** Pertenecer y ser apreciado en un grupo, amistad, interacción con clientes, etc.

- d. **De estima:** Respeto así mismo, orgullo, reconocimiento, prestigio y estatus en la sociedad, etc.
- e. **De autorrealización:** Ser lo que uno puede ser capaz de ser, trabajo desafiante, crecimiento personal, y profesional, etc.

Cuando se satisface una necesidad inferior (fisiológica) se activa una necesidad de nivel superior (seguridad), las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. El administrador debe ser consciente de que necesidad está insatisfecha e influir en el comportamiento de los trabajadores. (pág. 131-135).

La teoría "X" y "Y" permite crear procesos de mejora para repotenciar oportunidades identificando la eficiencia, calidad y servicio que pueda brindar los colaboradores, el cual impacta mejorar alta productividad.

Maslow clasificó en su pirámide las 5 necesidades en un orden de mayor a menor. Las fisiológicas y de seguridad son necesidades inferiores, ya que se satisfacen con el exterior (trabajo, salario) y las sociales, de estima y autorrealización son necesidades superiores por lo cual su satisfacción es de forma interna (dentro de la persona).

Finalmente, con la pirámide se puede identificar las prioridades que tiene una persona en satisfacer sus necesidades, las cuales son de mucha importancia en la vida cotidiana y laboral.

2.2.3. Rotación

Robbins (2013) en su libro Fundamentos de la Administración, explica que:

La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de un empleado con respecto a una organización laboral. Puede convertirse en un problema debido a los crecientes costos que suponen el reclutamiento, la selección y capacitación del

personal, así como las siguientes interrupciones de trabajo. Al igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar en especial entre los empleados con un alto rendimiento. (pág.223).

La rotación de personal es de interés para toda organización, puesto que conlleva a un costo incremental (reclutamiento de personal, capacitaciones), el cual perjudica en la productividad del personal y por ende a la empresa.

Chiavenato (2002) en su libro Gestión del Talento Humano, refiere que “La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (pág.74, párr.3).

Chiavenato nos menciona que existen dos tipos de desvinculaciones que a continuación citaremos para un mejor entendimiento: Desvinculación por iniciativa del empleado: se genera cuando el empleado desea cortar toda relación con la empresa, y esto se da por insatisfacción en el trabajo o por oportunidades de ascenso en el ámbito profesional, pero fuera de la organización. Y Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): Esto se da cuando la organización decide prescindir de los servicios de un trabajador, sea por sustituirlo por un personal más eficiente, para corregir una inadecuada selección de personal por parte de recursos humanos, o por reducción de personal.

La rotación del personal es muy costosa para las organizaciones, influye en los costos de reclutamiento, selección, entrenamiento y desvinculación. Es por ello por lo que es necesario que al área de recursos humanos analice el motivo de salida del colaborador, ya que esto le permitirá tomar alguna acción de mejora.

Tabla: 1. Costos de reposición en función de la rotación

| COSTOS DE RECLUTAMIENTO | COSTOS DE SELECCIÓN | COSTOS DE ENTRENAMIENTO | COSTOS DE DESVINCULACIÓN |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . Procesamiento de la solicitud del empleado . Publicidad . Visitas a instituciones educativas . Atención a los candidatos . Tiempo de los reclutadores . Investigaciones del mercado . Formularios y costo del procesamiento | <ul style="list-style-type: none"> . Entrevistas de selección . Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento . Aplicación y calificación de tesis . Tiempo de los seleccionadores . Verificación de referencias . Exámenes médicos y de laboratorio | <ul style="list-style-type: none"> . Programas de integración . Orientación . Costos directos de capacitación . Tiempo de los instructores . Baja productividad durante la capacitación | <ul style="list-style-type: none"> . Pagos de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones, etc) . Pago de beneficios sociales . Entrevista de desvinculación . Costos de <i>outplacement</i> . Cargo vacante hasta la sustitución |

Fuente: Idalberto Chiavenato (pág.76)

Chiavenato (2002) indica que “La rotación del personal no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas”. (pág.76, párr.1).

Como menciona Chiavenato existen dos tipos de variables: Externas (la oferta y demanda del mercado, las oportunidades laborales), y en las Internas se encuentra los (salarios, oportunidad de hacer línea de carrera dentro de la organización, condiciones ya sean físicas y psicológicas, beneficios dentro de la empresa, cultura organizacional).

También manifiesta que existen variables por el cual el personal rota, es por ello que las organizaciones deben tener un mejor enfoque de cómo reforzar sus fortalezas como empresa, y con ello contrarrestar las variables externas para poder competir en el mercado. En cuanto a las variables internas se debe crear oportunidades que satisfagan las necesidades de los colaboradores.

2.2.4. Tipos de Rotación de Personal

2.2.4.1. La Rotación Voluntaria como problema

Bonache (2006) en su libro Dirección de Personas, expone que “La rotación voluntaria es el grado en que la gente abandona, por propia iniciativa la organización”. (pág.290, párr.3)

La rotación voluntaria tiene también aspectos positivos por lo que se puede dar nuevas contrataciones al abrirse vacantes, con ello se consigue mayor innovación y diversidad al contratar personal nuevo.

La rotación de empleados que disponen con habilidades duras y difíciles de reemplazar es un problema para la organización, puesto que el clima laboral varía por el retiro del personal que era de gran aporte para la empresa. Esto genera confusión en los empleados que continúan laborando, haciéndose la pregunta ¿Se va porque existe mejores oportunidades fuera de aquí? Dando como consecuencia una rotación en cadena, perjudicando así a la organización.

Finalmente, si los costos de la rotación de personal son superiores a sus beneficios, se debe establecer estrategias para retener a los empleados. Es por ello por lo que en primer lugar debemos entender porque el personal permanece en la empresa.

2.2.4.2. La Rotación Involuntaria

2.2.4.2.1 Causas de las reducciones de plantilla

Bonache (2006) refiere que:

Comienza a ser extraño no encontrarnos en la prensa alguna noticia de despidos. Este fenómeno, sobradamente conocido por todos, refleja la creciente inseguridad laboral típica de la nueva relación de empleo.

Asimismo, las reducciones de plantilla ya no ocurren solo en empresas en dificultades, sino también en algunas en buena situación económica. Es más, algunos autores, como Cameron, recomiendan que se acometan procesos de reducción antes de que los problemas aparezcan. (pág.304, párr.1 - 2)

La rotación voluntaria afecta aún más a la empresa cuando el personal que se retira es uno de los que más destaca, ya que su puesto de trabajo no sería reemplazado con facilidad. Referente a rotación involuntaria

(despidos), no siempre será negativo para la empresa, debido que en su mayoría se da por un mejor clima laboral y para obtener un mejor resultado en base a la productividad. Esto ayudará a la empresa a diferenciar que tipo de rotación pueda afectar a la organización y con ello pueda tomar alguna acción.

2.2.5. Causas de Rotación

2.2.5.1. Remuneración

Ibañez (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos de la Empresa, menciona que: “El salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras”. (pág.65, párr.3)

Con esto se puede decir que muchos de los colaboradores dejan de laborar en las empresas no solo por el salario que perciben, sino también por otras causantes, como por ejemplo los colaboradores son tentados por propuestas laborales atractivas, pero estas son rechazadas, simplemente por sentirse bien con su empresa. Es por ello que la eficiencia de un empleado no se basa en el sueldo que gane, sino de cómo él se sienta dentro de su centro de labor y esto es lo que debe tener siempre claro una organización.

2.2.5.2. Condiciones de trabajo

Ibañez (2007) expone:

Que no basta el recibir un pago justo y que este se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña: las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aun mayor importancia. (pág. 66, párr.4).

En la actualidad para un colaborador no solo es importante un buen sueldo, sino también los siguientes aspectos: seguridad, línea de carrera, reconocimiento a su esfuerzo, el trato que le brindan en la organización y además el contar con una buena infraestructura; sobre todo en el espacio de su trabajo. Es por ello que toda empresa debe de tratar de brindar las

mejores condiciones laborales, para así conseguir el compromiso del colaborador.

2.2.5.3. Línea de carrera dentro de la organización

Robbins (1996) en su libro Comportamiento Organizacional, menciona que “Las empresas al no propiciar el desarrollo de sus empleados dentro de la organización están desaprovechando su potencial productivo, no cumplen con la función social de preparar al personal para la dinámica que el actual mercado laboral exige”. (pág.645, párr.4).

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura casi plana, el cual no permite que el personal pueda realizar línea de carrera dentro de la empresa. Esto se puede dar por políticas propias de la organización el cual esta normado cubrir puestos con personal externo ya que el personal interno no cubre con el perfil ni conocimiento deseado. Por lo cual la empresa debería reconsiderar repotenciar los conocimientos de sus colaboradores para que así puedan tener la oportunidad de ascender.

2.3. Definición De Términos Básicos

Administración:

Giovanni de Luna (2008) la administración es una actividad humana muy importante. Diseñar y crear un ambiente en el que los individuos laboren en función de la misión y objetivos de la organización es una de las condiciones principales.

Clima organizacional:

Robbins (1996) en su libro nos expone “que el clima organizacional se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales”.

Empresa:

Robbins (2013) tipo específico de alianza estratégica en que los socios forman una organización independiente con algún fin comercial.

Motivación:

Chiavenato (2000) Define la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla.

Productividad:

Werther & Davis (2000) es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados.

Reclutamiento:

Ibañez (2007) nos menciona primeramente que toda persona en el mundo trabaja en una empresa por recibir una remuneración idónea. "El salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras".

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla: 2. Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS |
|------------------------------|---|--------------------------|---|--|
| ROTACIÓN DEL PERSONAL | <p>La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de un empleado con respecto a una organización laboral. Puede convertirse en un problema debido a los crecientes costos que suponen el reclutamiento, la selección y capacitación del personal, así como las siguientes interrupciones de trabajo.</p> <p>Robbins (2013) "Fundamentos de la Administración".</p> | ° Remuneración | <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo • Bonos • Incentivos | <ul style="list-style-type: none"> • ¿En cuánto a los bonos usted está..... • ¿Está satisfecho con su sueldo? • ¿En cuánto al sistema de incentivos usted está..... • ¿El pago de su sueldo es a tiempo? |
| | | ° Condiciones de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Accesibilidad de herramientas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad? • ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? • ¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo? |
| | | ° Línea de carrera | <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de ascensos • Repotenciar conocimientos de los colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen oportunidades de desarrollo en la empresa? • ¿La empresa le brinda capacitaciones constantes para poder ascender de puesto? • ¿La empresa le otorga cursos gratuitos para poder especializarse en el área o cargo donde se encuentra? |

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación según Hernández, Fernández, & Baptista (2016) es transversal porque se centra a analizar la variable en un tiempo único, cuantitativa ya que el estudio de los datos se basa en la cuantificación y cálculo de los mismos, descriptiva por lo que se describirá situaciones y eventos que se da en la organización, explicativa porque responde a las causas de los eventos que se dan y su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno y no experimental por no haber manipulación en la variable.

3.3. Unidad de estudio

En la investigación la unidad de estudio está constituida por la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú.

Hurtado (2000) expone que, “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación”.

3.4. Población

La población está constituida por 143 colaboradores de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú. Ver tabla N°3 (pág.77).

Según Tamayo (2004) menciona que la población es la totalidad del fenómeno a investigar en donde las unidades tienen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación. (pág.114)

3.5. Muestra (muestreo o selección)

La muestra está conformada por los 98 teleoperadores del área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú.

Los criterios de inclusión que se utilizó son los noventa y ocho teleoperadores del área de producción de la empresa Contact, ya que es el área con mayor índice de rotación de personal.

Los criterios de exclusión que se empleó es el área administrativa, ya que son colaboradores con un porcentaje mínimo de rotación de personal.

Según Tamayo (2004) la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (pág.38)

Con la muestra podemos establecer la problemática y con ello generar los datos para identificar las falencias que existe dentro de un proceso.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

3.6.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue un cuestionario de diez preguntas cerradas con 5 alternativas (muy desacuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo, ni acuerdo/ni en desacuerdo). Ver anexo N°1 (pág.63 - 65).

3.6.3. Procedimientos de recolección de datos

Para el procedimiento de recolección de datos, el jefe de recursos humanos de la organización Contact, nos brindó acceso a la intranet de la empresa para así poder realizar la encuesta a los 98 teleoperadores y con ello obtener resultados reales.

Grande & Abascal (2005) en su libro Análisis de Encuestas expone que,

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo,

coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (pág.14)

La encuesta es una herramienta que en su mayoría dará resultados objetivos, y esto servirá a las organizaciones a disipar las dudas o interrogantes que tengan y con ello tomar alguna medida correctiva de ser el caso.

3.7. Métodos y procedimientos de análisis de datos

El método que se utilizó fue el descriptivo ya que permite describir los datos de la encuesta que se realizó y explicativo porque responde a las causas de los eventos que se dan y su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno.

Para el procedimiento de análisis de datos se utilizaron cuadros estadísticos y gráficos que muestran los porcentajes de los resultados de la encuesta realizada.

En su libro *Lecturas de Apoyo Sobre Estadística Analítica* de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Dr. y profesor de salud pública de la Facultad de Medicina, Reynaga (2007, pag. 17), UNAM plantea que,

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación

seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

Los métodos cuantitativos y cualitativos permiten precisar de manera eficaz las causas por el cual existe un mayor índice de rotación de personal. Por ello es importante el tener implementado computadoras y programas especiales para realizar cuadros o gráficos que permitan tener resultados reales. En consecuencia, es de suma importancia tener un análisis previo para la verificación de información y con ello llegar a unos resultados verídicos.

Por otro lado, los análisis estadísticos deben utilizarse en función del tipo de diseño de investigación que se haya seleccionado para la comprobación de cada resultado.

Márquez (2006) en su libro *La Entrevista* expone que: “El propósito u objetivo más frecuente de la entrevista es conseguir información y procurar que ésta responda, con la mayor precisión posible, a lo que necesitamos averiguar”. (pág.7, párr.2)

La entrevista es el método más utilizado por diversas empresas y/o profesionales de distintos campos como: el policial, periodístico, médico, psicológico, laboral, y educativo, entre otros, con el fin de obtener resultados fehacientes y poder tomar alguna acción de mejora.

Es por ello que se realizó la entrevista al señor Aguilar (2018) jefe de recursos humano, el cual informó y ratificó que “En el año 2016 y 2017, la empresa Contact sufrió un margen de 20% al 32 % de rotación del personal”.

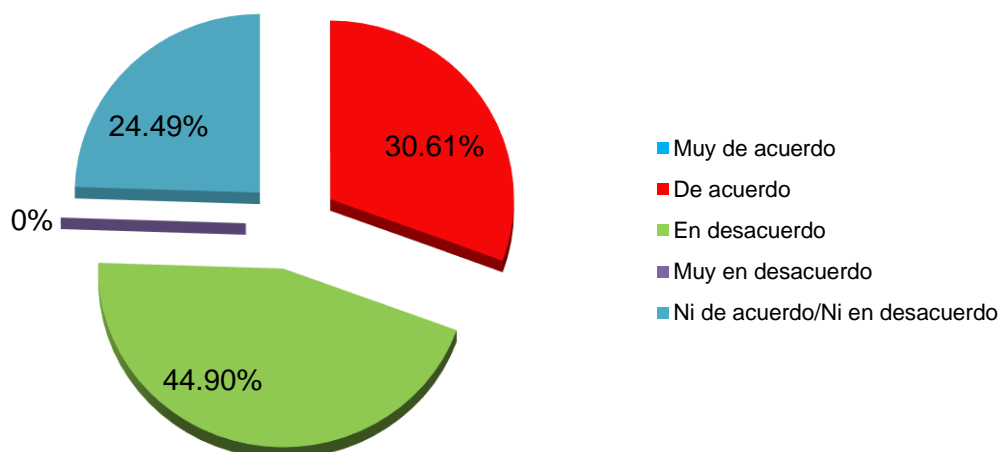
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Para el objetivo general que fue, Identificar las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito Ate, Lima - Perú se halló:

Tabla N°3.1.- ¿En cuánto a los bonos usted está.....

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0.00% |
| De acuerdo | 30 | 30.61% |
| En desacuerdo | 44 | 44.90% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 24 | 24.49% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.1: Porcentaje de satisfacción de bonos

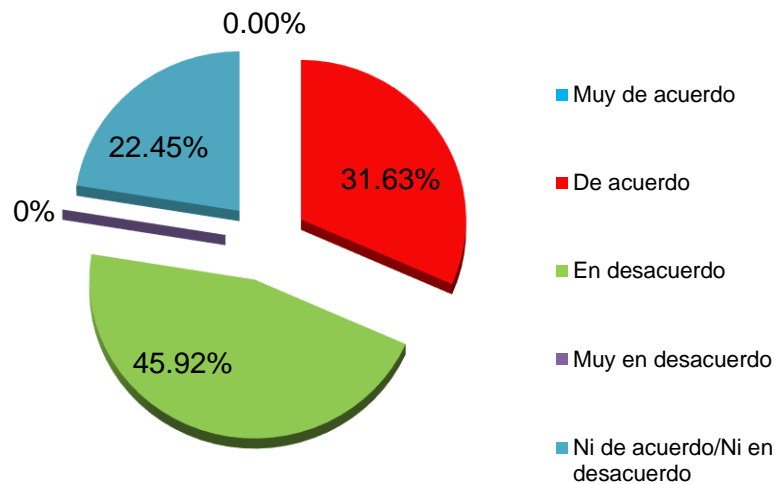


Según los datos obtenidos un 44.90% se encuentran en desacuerdo con los bonos recibidos. Mientras que un 24.49% indican estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo.

Tabla N°3.2.- ¿Está satisfecho con su sueldo?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0.00% |
| De acuerdo | 31 | 31.63% |
| En desacuerdo | 45 | 45.92% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 22 | 22.45% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.2: Porcentaje de satisfacción de sueldo

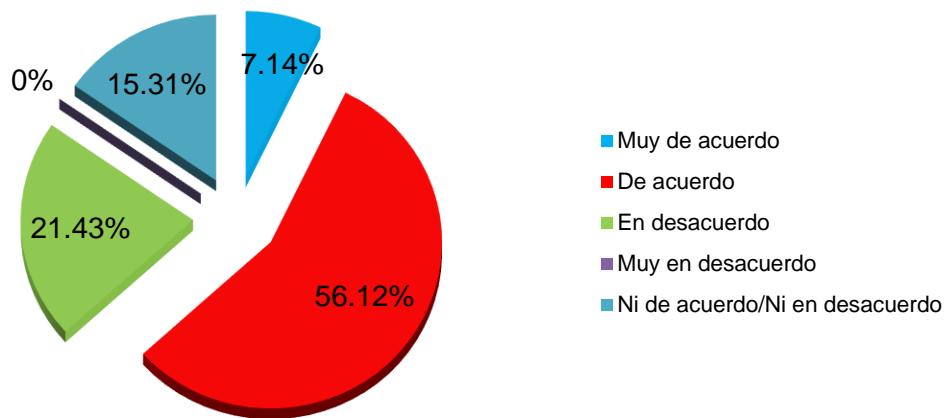


Existe un 45.92% los cuales indicaron estar en desacuerdo con el sueldo que reciben, y un 22.45% de teleoperadores se muestran imparciales en cuanto a su sueldo.

Tabla N°3.3.- ¿En cuánto al sistema de incentivos usted está.....

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 7 | 7.14% |
| De acuerdo | 55 | 56.12% |
| En desacuerdo | 21 | 21.43% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 15 | 15.31% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.3: Porcentaje del nivel de satisfacción de incentivos

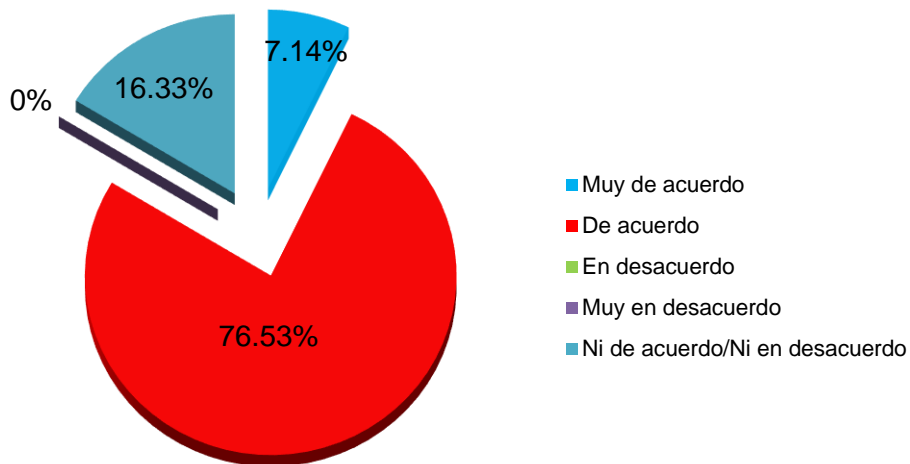


Existe un 56.12% que indican estar conformes con los incentivos recibidos, y 7.14% están muy de acuerdo.

Tabla N°3.4.- ¿El pago de su sueldo es a tiempo?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 7 | 7.14% |
| De acuerdo | 75 | 76.53% |
| En desacuerdo | 0 | 00.00% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 16 | 16.33% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.4: Porcentaje de tiempo del pago de su sueldo

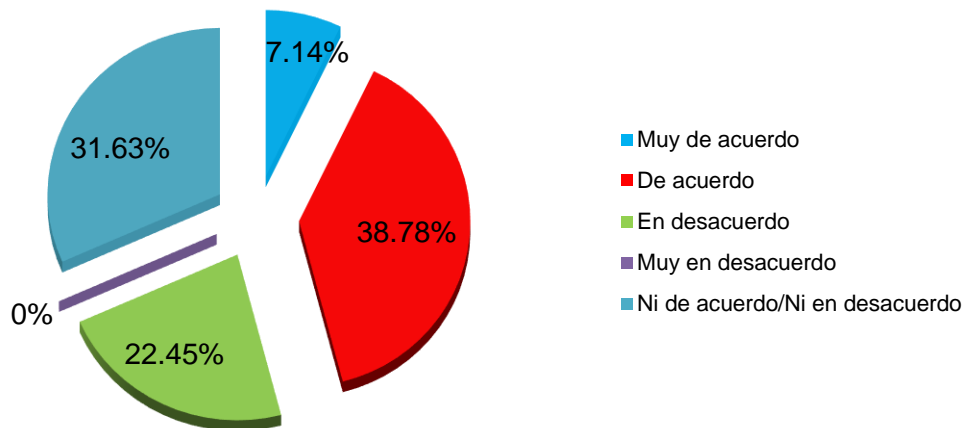


Un 76.53% de encuestados indicaron estar conformes con el tiempo que reciben el pago de su sueldo. Además, un 7.14% se encontraron muy de acuerdo.

Tabla N°3.5.- ¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 7 | 7.14% |
| De acuerdo | 38 | 38.78% |
| En desacuerdo | 22 | 22.45% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 31 | 31.63% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.5: Porcentaje del nivel de satisfacción de las condiciones en su trabajo

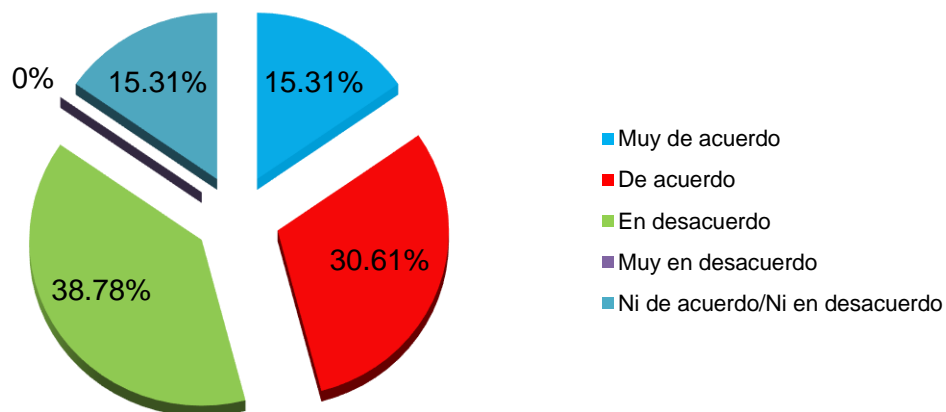


Un 38.78% indicaron estar conformes con las condiciones en donde desempeñan su trabajo y un 7.14% están muy de acuerdo.

Tabla N°3.6.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 15 | 15.31% |
| De acuerdo | 30 | 30.61% |
| En desacuerdo | 38 | 38.78% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 15 | 15.31% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.6: Porcentaje de disposición de los materiales y recursos

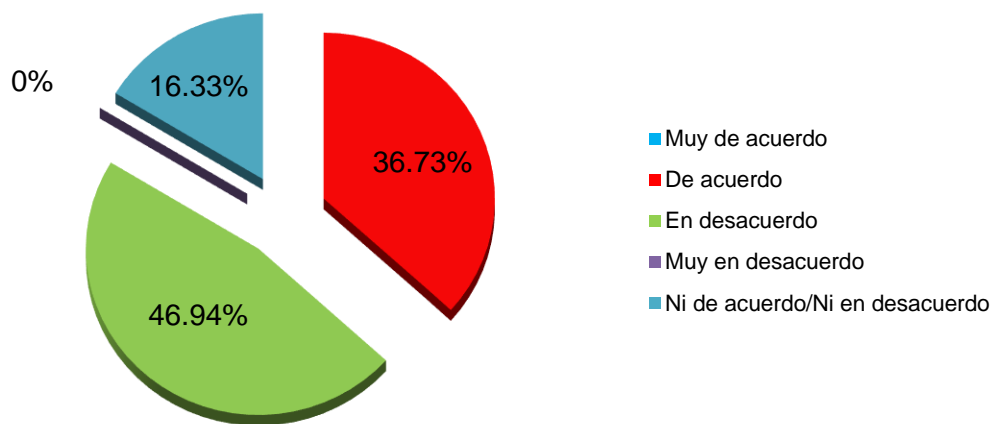


El 38.78% de los encuestados manifestaron que la empresa no dispone de los recursos y materiales necesarios. Por otro lado, un 15.31% indicaron si recibir los recursos necesarios para realizar su trabajo y otro 15.31% mencionaron estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo.

Tabla N°3.7.- ¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0.00% |
| De acuerdo | 36 | 36.73% |
| En desacuerdo | 46 | 46.94% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 16 | 16.33% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.7: Porcentaje del nivel de satisfacción con el espacio donde labora

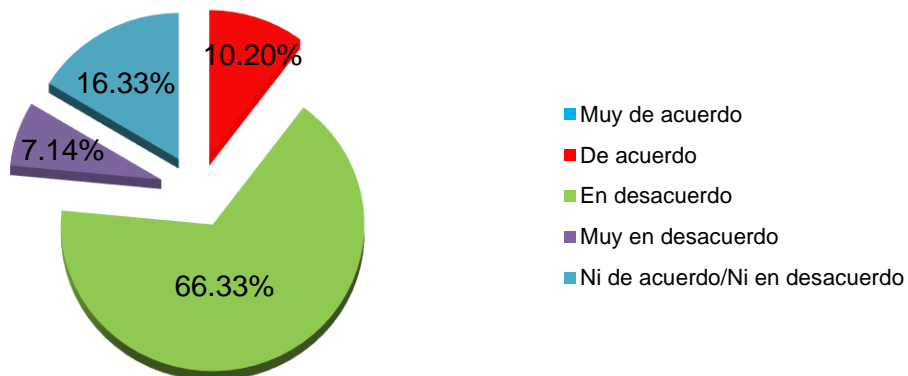


El 46.94% de los encuestados indicaron no estar cómodos con su espacio de trabajo. Mientras que un 16.33% se muestra indiferente.

Tabla N°3.8.- ¿Existen oportunidades de desarrollo en la empresa?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0.00% |
| De acuerdo | 10 | 10.20% |
| En desacuerdo | 65 | 66.33% |
| Muy en desacuerdo | 7 | 7.14% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 16 | 16.33% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.8: Porcentaje del nivel del desarrollo dentro de la empresa

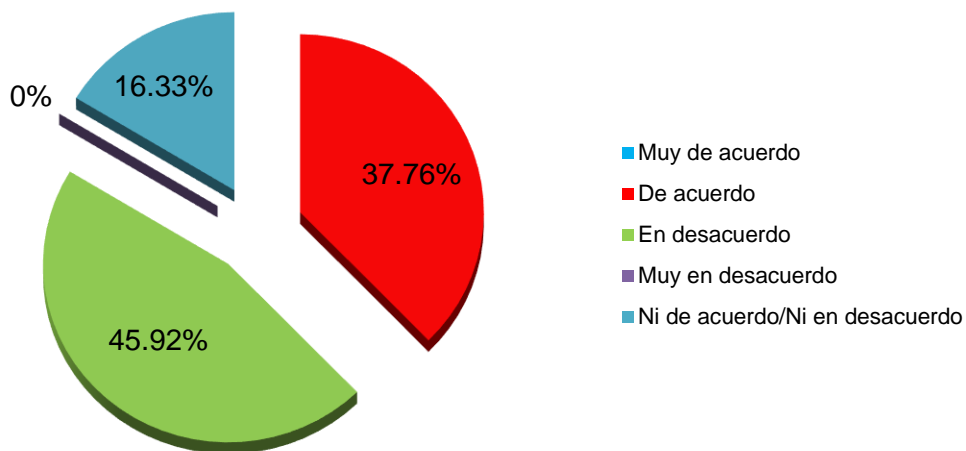


Un 66.33% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con las oportunidades que se dan. Así mismo un 7.14% indicaron estar muy en desacuerdo con las oportunidades de desarrollo en la empresa.

Tabla N°3.9.- ¿La empresa le brinda capacitaciones constantes para poder ascender de puesto?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0.00% |
| De acuerdo | 37 | 37.76% |
| En desacuerdo | 45 | 45.92% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 16 | 16.33% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.9: Porcentaje del nivel de capacitaciones

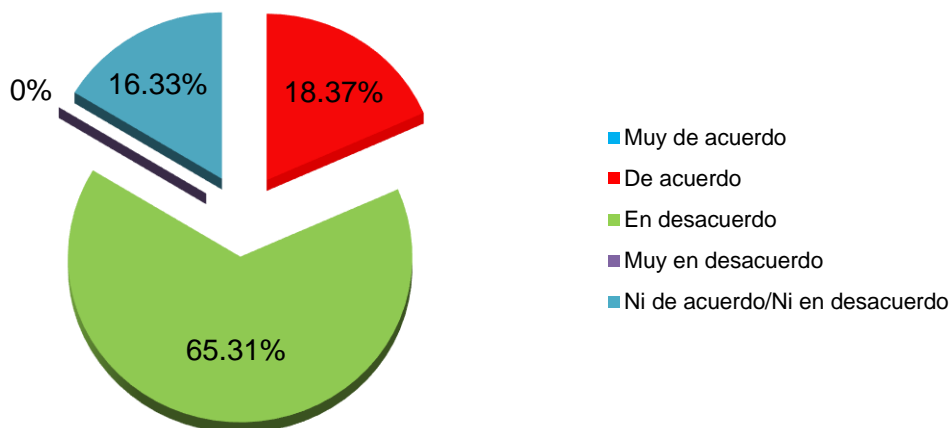


El 45.92% de los encuestados indicaron que la empresa no brinda capacitaciones constantes. Por otro lado, tenemos un 16.33% que no están ni de acuerdo / ni en desacuerdo.

Tabla N°3.10.- ¿La empresa le otorga cursos gratuitos para poder especializarse en el área o cargo donde se encuentra?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 0 | 0.00% |
| De acuerdo | 18 | 18.37% |
| En desacuerdo | 64 | 65.31% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo | 16 | 16.33% |
| Total de Encuestados | 98 | 100% |

Figura N°3.10: Porcentaje del nivel de cursos gratuitos para especialización

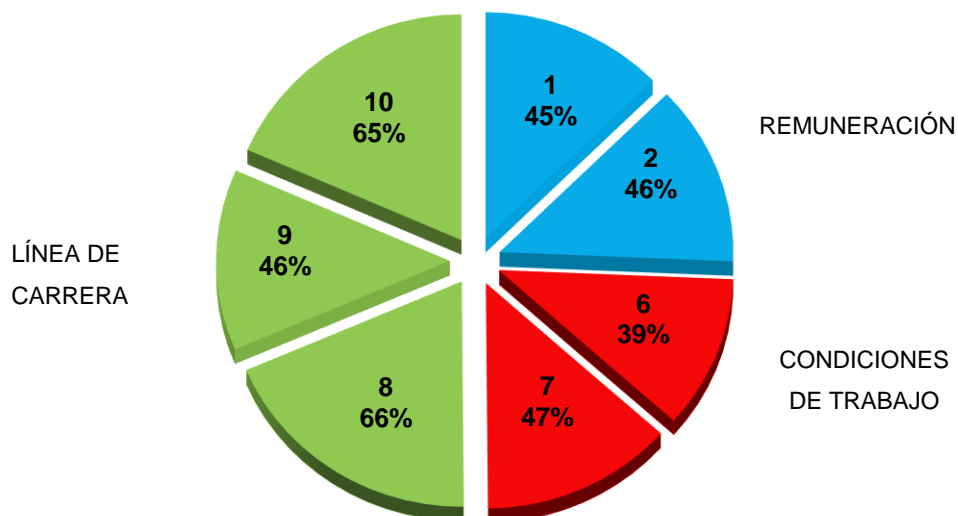


El 65.31% indicaron que la empresa no les otorga cursos gratuitos para poder especializarse en el área o cargo donde se encuentran. Mientras que un 16.33% indican se muestran indiferentes con los cursos gratuitos.

RESULTADOS DE LAS CAUSAS QUE GENERAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

| DIMENSIONES | PREGUNTAS DE ENCUESTA | % en desacuerdo |
|------------------------|--|-----------------|
| RENUMERACIÓN | Nº1.- ¿En cuánto a los bonos usted está..... | 44.90% |
| | Nº2.- ¿Está satisfecho con su sueldo? | 45.92% |
| CONDICIONES DE TRABAJO | Nº6.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? | 38.78% |
| | Nº7.- ¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo? | 46.94% |
| LÍNEA DE CARRERA | Nº8.- ¿Existen oportunidades de desarrollo en la empresa? | 66.33% |
| | Nº9.- ¿La empresa le brinda capacitaciones constantes para poder ascender de puesto? | 45.92% |
| | Nº10.- ¿La empresa le otorga cursos gratuitos para poder especializarse en el área o cargo donde se encuentra? | 65.31% |

Gráfico



CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo general, identificar las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú, ya que basados en la teoría de Robbins (2013) presenta que la rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de un colaborador con respecto a una organización, por lo cual se identificó que en la empresa Contact tiene mayor margen de rotación de manera voluntaria, esto debido a que la organización cuenta en su mayoría con colaboradores jóvenes que suelen buscar experiencia por un tiempo determinado.

No obstante, (Maslow, 1943; citado por Estela 2011) propone que existe 2 tipos de generación “X” y “Y”, de aquí la empresa investigada se relaciona con el tipo “X”, porque son personas que deben tener un control por sus jefes inmediatos, por lo que ellos no muestran responsabilidad en cumplir sus labores por si solos.

Por otro lado, Ibáñez (2007) expone que la remuneración es un factor secundario frente a otras. Sin embargo, para el personal que labora en Contact el factor remuneración si es primordial, ya que enfocan su interés en el tema salarial y bonos.

A su vez, Ibáñez (2007) indica que no basta con recibir un pago justo, sino también que las condiciones de trabajo puedan ser de igual o mayor importancia. Es por ello que la empresa debe brindar a sus colaboradores un espacio de trabajo adecuado y la accesibilidad de las herramientas necesarias para poder desempeñar su labor de la mejor manera.

Robbins (1996) menciona que las organizaciones al no propiciar la línea de carrera de sus colaboradores dentro de la misma, están desaprovechando su potencial productivo. Esto se asemeja con lo que sucede en la empresa Contact, debido a que no fomentan la línea de carrera en el área de producción generando así que el colaborador no se sienta considerado por la organización.

Sin duda existen muchos factores por el cual un personal decide abandonar la empresa. Pero dentro de los motivos más relevantes según Ibáñez (2007) y Robbins (1996) son la remuneración, condiciones de trabajo y línea de carrera.

Mediante los resultados obtenidos de la encuesta hubo un 44.90% de los colaboradores que se encuentran en desacuerdo con los bonos recibidos y existe un 45.92% que indicaron no estar satisfechos con el sueldo que reciben.

Por otro lado, hubo un 38.78% de los encuestados que indicaron no disponer de los recursos y materiales necesarios y a su vez un 46.94% de los mencionaron no estar cómodos con su espacio de trabajo.

Finalmente, el 66.33% de los encuestados manifestaron que no existen oportunidades de desarrollo en la empresa, el 45.92% mencionaron que la organización no brinda capacitaciones constantes y el 65.31% indicaron que no les otorgan cursos gratuitos para poder especializarse en el área donde se encuentran.

CONCLUSIONES

A partir de lo obtenido en la investigación, se identificó con la encuesta de tipo virtual realizada a los 98 teleoperadores, que las causas que generan la rotación del personal en el área de producción son remuneración, condiciones de trabajo y línea de carrera.

En cuanto al factor remuneración identificamos según los resultados que el 45.92% de los teleoperadores se encuentran en desacuerdo con los bonos por lo que estos suelen ser difíciles de alcanzar. Así mismo, un 44.90% están en desacuerdo con el sueldo, debido a que reciben un sueldo básico, el cual consideran que no cubren sus necesidades.

Referente a las condiciones de trabajo, se identificó según los resultados que el 38.78% de los teleoperadores están en desacuerdo con la disposición de materiales y recursos, tales como útiles de oficina y equipos de cómputo (teclado, mouse y auricular) ya que la empresa no lo dispone a tiempo y un 46.94% se encuentran en desacuerdo con su espacio de trabajo (modular), el cual dificulta en el desarrollo de su labor.

Por otro lado, la empresa Contact si cuenta con línea de carrera, sin embargo no lo fomenta, según los resultados de la encuesta el 66.33% estan en desacuerdo por la falta de oportunidades de desarrollo, el cual les permitiría realizar una línea de carrera en la organización. Así mismo, el 45.92% estan en desacuerdo por la falta de capacitaciones constantes, ya que esto ayudaría al teleoperador a desempeñar su labor de una mejor manera. De igual forma, el 65.31% estan en desacuerdo puesto que la empresa no otorga cursos gratuitos que les permitan especializarse en todos los servicios que brindan.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos mediante la encuesta de tipo virtual realizada a los 98 teleoperadores se recomienda a la organización en cuanto al factor remuneración referente a los bonos contar con una escala en base a la productividad el cual debe ser posible de alcanzar para el teleoperador. En cuanto a sueldos se recomienda establecer una pirámide salarial con parámetros claros el cual permita tener identificado que puntos debe de cumplir para llegar a estas.

Referente a las condiciones de trabajo se recomienda contar con un stock de útiles de escritorio necesario, el cual pueda proveer al colaborador en el tiempo requerido y de igual forma el almacén de los equipos de cómputo (mouse, teclado y auricular) deben estar en buen estado y así evitar tiempos muertos el cual puede afectar en su productividad. Por otro lado, la empresa debe evaluar ampliar los módulos de los teleoperadores, para que así puedan desempeñar su labor de manera eficaz.

Así mismo, en línea de carrera, la empresa debe considerar brindar oportunidades de ascenso al área de producción, fomentando así los parámetros que deben cumplir para tener el perfil adecuado, por otro lado, se sugiere al área de recursos humanos realizar un cronograma de capacitaciones anuales, para que así los teleoperadores tengan mayor seguridad a la hora de realizar sus labores.

Por último, la organización debe considerar otorgar de manera gratuita especializaciones o cursos al área de producción, ya que con ello la empresa se verá beneficiada al tener personal con mejores conocimientos, de igual forma el colaborador logrará eficiencia en sus actividades y con ello desarrollar su capacidad profesional.

Finalmente, si la empresa logra aplicar todas las recomendaciones mencionadas, podrá reducir su índice de rotación del personal del área de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (14 de Enero del 2018). Contact Service. *En el año 2016 y 2017, la empresa Contact Service sufrió un margen del 20% al 32% de rotación del personal.* (K. Vasquez, & D. Rodriguez, Entrevistadores)
- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex servicios S.A. de C.V.* Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Arias, J. (2013). *Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del consorcio Puerto Limpio en la ciudad de Guayaquil en el año 2013.* Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Bonache, J. (2006). *Dirección de Personas* (Tercera ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Universidad Central del Ecuador, Quito - Ecuador.
- Cruz, L., Gonzalo, L., & Laura, L. (2015). *Propuesta de mejora para disminuir la alta rotación de los tele operadores en la empresa de Records Company de la ciudad de Tacna 2015.* Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, Tacna - Perú.
- Dominguez, H., & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A Planta trujillo.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.

Estela , A. (2011). *Fundamentos Teóricos Prácticos de la Administración* .
Perú: Ediciones Estela Hnos.

Garcia, K. (2016). *Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresade alimentos del costa sur*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Giovanni de Luna, A. (2008). *Capital Humano, Gestion por competencias laborales en la administración pública* (Primera ed.). México:Trillas.

Grande, I., & Abascal , E. (2005). *Analisis de encuestas* (Primera ed.). Madrid: ESIC.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2016). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (Tercera ed.) Caracas: SYPAL.

Ibañez, M. (2007). *Administración de recursos humanos de la empresa* (Primera ed.). Lima: San Marcos.

La República. (19 de Abril del 2011). El Fujimorismo avasalló los derechos fundamentales de los trabajadores. *La República*. Recuperado el 18 de Abril del 2018, de <https://www.larepublica.pe>

López, J. (11 de Marzo del 2011). Propuesta para reducir la rotación del personal. *Vinculando*. Recuperado el 18 de Abril del 2018, de Revista Vinculando: <http://www.vinculando.org>

Márquez , M. (2006). *La entrevista*. Biblioteca Nueva.

Miller, B. (2016). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.

- Núñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa*. Instituto Politécnico Nacional, Mexico.
- Ochoa, V. (09 de Agosto del 2013). El 60% de las empresas peruanas no sabe retener a sus talentos. *Gestión*. Recuperado el 18 de Abril del 2018, de Gestión: <http://www.gestion.pe>
- Otero , M., & Torres, K. (2016). *Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera*. Universidad del Pacífico, Lima - Perú.
- Publimetro. (11 de Noviembre del 2015). Rotación laboral en Contact Center supera el 25% y genera elevados costos para la industria. *Publimetro*. Recuperado el 18 de Abril del 2018, de Publimetro: <http://www.publimetro.cl>
- Ramirez, F. (2014). *Caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A.* Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Randstad. (02 de Noviembre del 2015). <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>. Recuperado el 18 de Abril del 2018, de <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>: <http://www.randstad.es>
- Reynaga, J. (2007). *Lecturas de apoyo sobre estadística analítica*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.) México:Prentice Hall.
- Robbins, S. (2013). *Fundamentos de la Administración* (Octava Edición ed.). México: PEARSON.

- Ruiz, G. (2016). *Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú - Cobtel, Trujillo 2016*. Universidad César Vallejo, Trujillo.
- Saavedra, J., & Maruyama, E. (2000). *Estabilidad laboral e indemnización: efectos de los costos de despido sobre el funcionamiento del mercado laboral peruano*. Lima - Perú: GRADE. Recuperado el 18 de Abril del 2018, de biblioteca.clacso.edu.ar: <http://www.biblioteca.clacso.edu.ar>.
- Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.) México: Limusa.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

| PROBLEMA | OBJETIVO | VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|--|--------------------------------------|---------------------------|---|
| ¿Cuáles son las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017? | Identificar las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú. | ROTACIÓN DEL PERSONAL | | |
| 1. ¿Cuál es el factor remuneración que afecta en la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017? | 1. Identificar como el factor remuneración afecta en la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú. | | 1. REMUNERACIÓN | 1.1. Bonos 1.2. Sueldos 1.3. Incentivos |
| 2. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo que originan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017? | 2. Identificar como las condiciones de trabajo originan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú. | | 2. CONDICIONES DE TRABAJO | 2.1. Infraestructura 2.2. Accesibilidad de herramientas de trabajo |
| 3. ¿La empresa fomenta línea de carrera en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú durante el período 2016 - 2017? | 3. Identificar si la organización fomenta la línea de carrera en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú. | | 3. LÍNEA DE CARRERA | 3.1. Oportunidad de ascensos 3.2. Repotenciar conocimientos de los colaboradores |

Anexo N° 2: Encuesta de tipo virtual

Google Forms

Te he invitado a que rellenes un formulario:

"ENCUESTA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN"

Estimados colaboradores les agradeceríamos que resuelvan la encuesta con la mayor credibilidad, la información que se recabe será anónima y exclusivamente para sustentar nuestra tesis.
Gracias por su gentil participación.

RELLENAR FORMULARIO

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScGbYy5SLk7rifLubd_nY27Kya4OtW6tPvrE88FMAkH8-BjcQ/viewform



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

1.- ¿En cuánto a los bonos usted está.....

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

2.- ¿Está satisfecho con su sueldo?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

3.- ¿En cuánto al sistema de incentivos usted está.....

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

4.- ¿El pago de su sueldo es a tiempo?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

5.- ¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

6.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

7.- ¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

8.- ¿Existen oportunidades de desarrollo en la empresa?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

9.- ¿La empresa le brinda capacitaciones constantes para poder ascender de puesto?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

10.- ¿La empresa le otorga cursos gratuitos para poder especializarse en el área o cargo donde se encuentra?

- [] Muy de acuerdo
- [] De acuerdo
- [] En desacuerdo
- [] Muy en desacuerdo
- [] Ni acuerdo/Ni en desacuerdo

Anexo N° 3: Entrevista de salida

Nombre : Martin Jesus Aguilar Caballero

Cargo : Jefe de Recursos Humanos

Empresa : Contact Service SAC

Experiencia : 6 años

ENTREVISTA DE SALIDA

1. **¿Cuál cree Ud. que es el motivo principal de retiro de los colaboradores?**

Uno de los motivos más relevantes es por lo bonos, ya que mucho de los teleoperadores no están conformes que esto se de acuerdo a su productividad.

2. **¿Cree Ud. que los colaboradores cuentan con una adecuada infraestructura para realizar su trabajo?**

Cada teleoperador cuenta con su propio modulo

3. **¿Cree Ud. que los colaboradores sienten que las responsabilidades del puesto están bien definidas?**

Si claro, a todo el personal nuevo se le brinda charla de inducción donde se le informa cuáles son sus funciones, normas de la empresa, toda la información necesaria.

4. ¿Qué considera Ud. que les motiva trabajar en la empresa?

Bueno como en todo call center la mayoría de su personal son gente joven que ingresan y en su mayoría para ganar experiencia, pero algo que nos diferencia a la competencia es la buena comunicación e interacción que existe entre el teleoperador y supervisor.

5. ¿Cree Ud. que los colaboradores se sienten identificados y comprometidos con las estrategias de la empresa?

Justamente por la alta rotación de personal que tenemos, dificulta para que el personal se identifique o muestren compromiso con la empresa, por ello estoy analizando implementar talleres que ayude a mejorar este punto.

6. ¿Considera Ud. que los comentarios de los colaboradores que se retiran de la empresa sirven para mejorar la experiencia de trabajo y tomar planes de acción para la retención de personal?

Claro que sí, siempre es bueno saber que les agrada y que no, y con ello analizar qué medida de acción se puede tomar.


CONTACT SERVICE S.A.C.
Martín Aguilar Caballero
JEFE RECURSOS HUMANOS

Anexo N° 4: Carta de Autorización



Lima, 7 de mayo del 2018

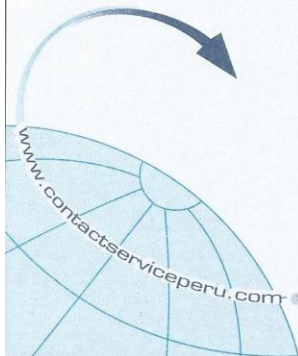
CARTA DE AUTORIZACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo a las Srtas. Dorisa Mirella Rodriguez Pecho con DNI: 42956367 y Katherin Lisseth Vasquez Pacheco con DNI 44445365 para el uso del nombre, logo e información de la empresa Contact Service S.A.C. para fines netamente de investigación académica en la Universidad Privada del Norte (UPN) estableciendo que se utilizara única y exclusivamente para los fines antes señalados.

Atentamente,

Neir Franci Rodriguez Pecho
Gerente General Contact Service SAC

CONTACT SERVICE S.A.C.
Neir Franci Rodriguez Pecho
GERENTE GENERAL



Av. Carapongo Mza. A Lote 27 - LURIGANCHO
Telf.: 512 2222

Anexo N°5: Documentos de validación de juicio de expertos

Documentos para validar los instrumentos de medición a través de juicio de expertos.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora: Gladys Miranda Guevara

Presente

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE
EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes de la Universidad Privada del Norte, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información privada y necesaria para poder desarrollar la investigación, y con la cual optaremos el título Profesional de Licenciada en Administración.

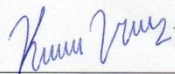
El título del proyecto de investigación es: "**La rotación del personal en área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú**" y para poder aplicar el instrumento en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en la variable comprendida en mi investigación.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Katherin Vasquez
Pacheco
D.N.I: 44445365



Dorisá Rodriguez Pecho

D.N.I: 42956367

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE: ROTACIÓN

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|------------------------------|--|------------------------|---|
| ROTACIÓN DEL PERSONAL | <p>La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de un empleado con respecto a una organización laboral. Puede convertirse en un problema debido a los crecientes costos que suponen el reclutamiento, la selección y capacitación del personal, así como las siguientes interrupciones de trabajo. Robbins, (2013).</p> | Remuneración | <ul style="list-style-type: none"> • Salario • Bonos • Incentivos |
| | | Condiciones de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Accesibilidad de herramientas de trabajo |
| | | Línea de carrera | <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de ascensos • Repotenciar conocimientos de los colaboradores |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPETIVIDAD

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 1. | ¿En cuánto a los bonos usted está | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2. | ¿Está satisfecho con su sueldo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3. | ¿En cuánto al sistema de incentivos usted está..... | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4. | ¿El pago de su sueldo a tiempo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5. | ¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6. | ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7. | ¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8. | ¿Existen oportunidades de desarrollo en la empresa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9. | ¿La empresa le brinda capacitaciones constantes para poder ascender de puesto? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10. | ¿La empresa le otorga cursos gratuitos para poder especializarse en el área o cargo donde se encuentra? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Dolencia Universitaria

DNI: 09081950

Especialidad del validador: Licenciada en Turismo y Hotelaria

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

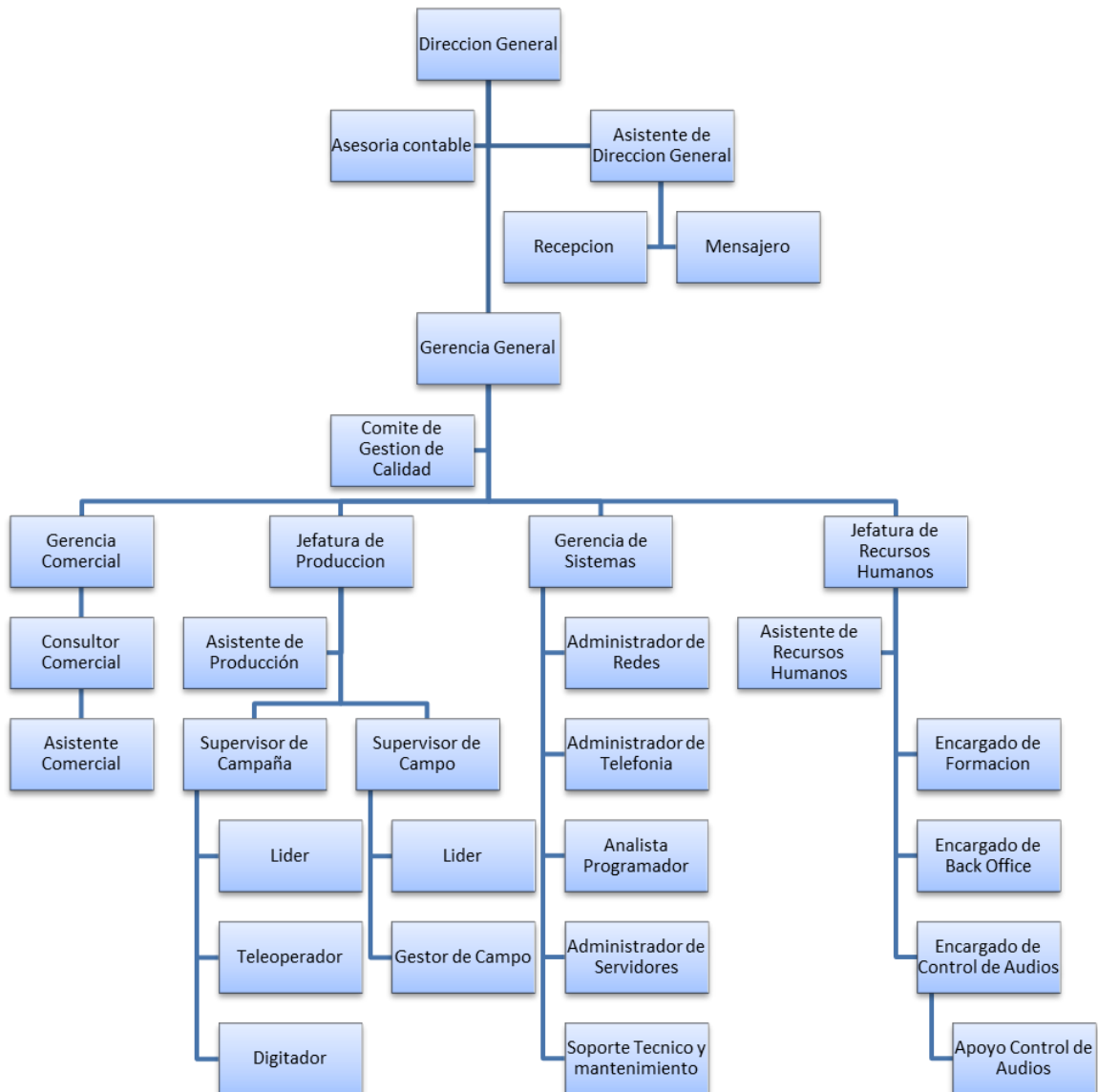
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

22 de Mayo del 2018


Firma del Experto Informante.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: 1. Organigrama de la empresa Contact Service S.A.C.



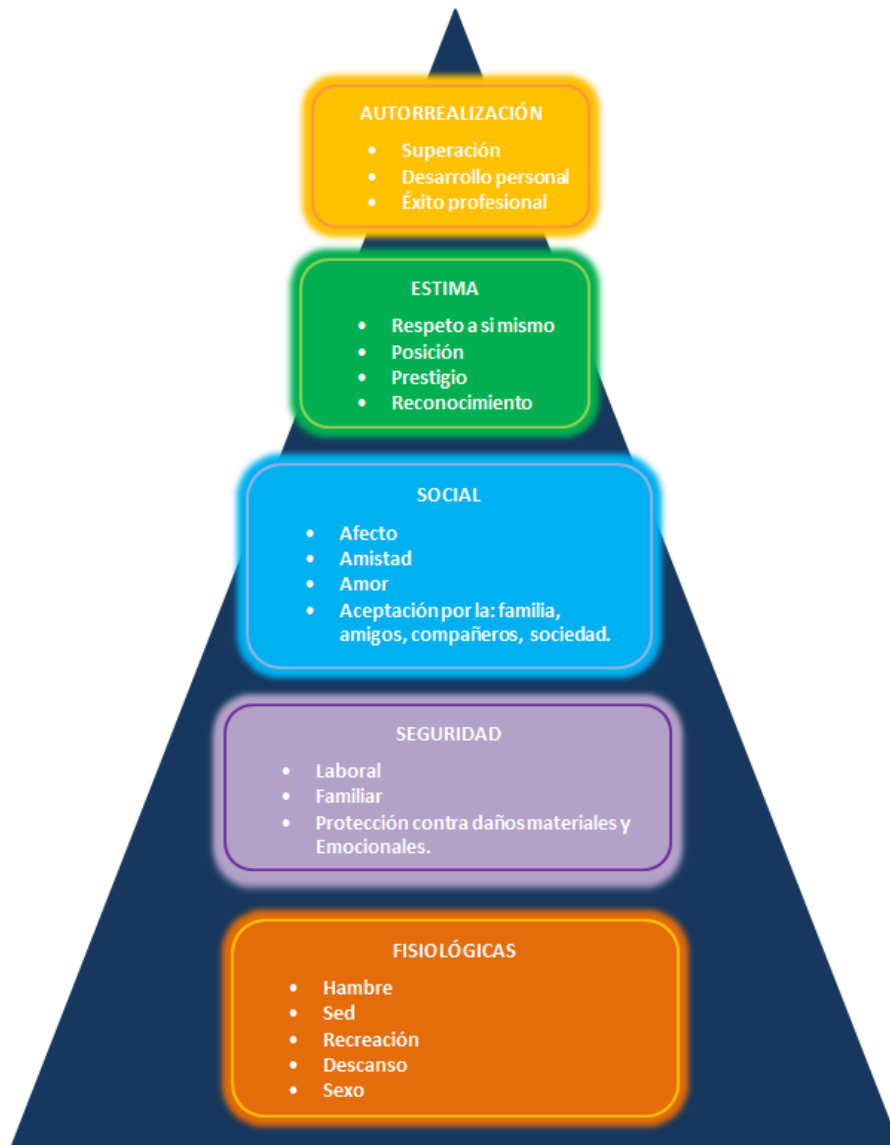
Fuente: Recursos Humanos, Contact Service SAC.

Figura: 2. Normas certificadoras



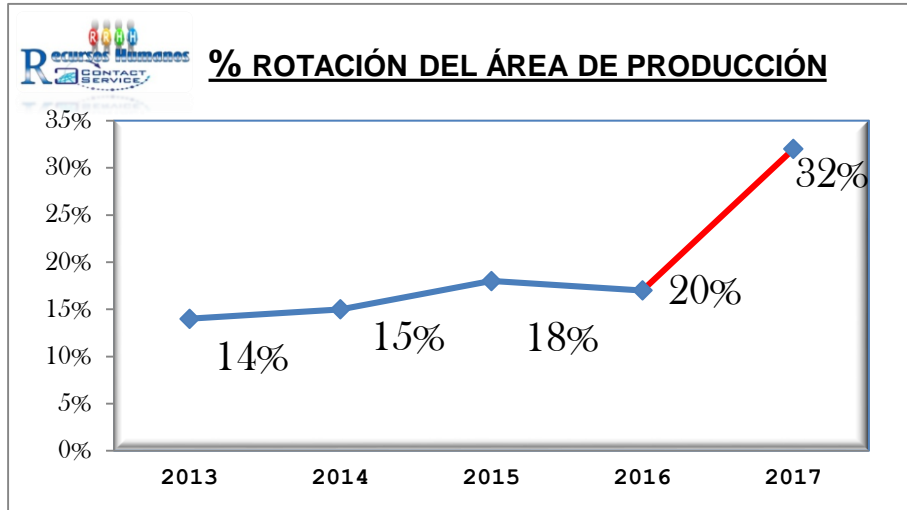
Fuente: Recursos Humanos, Contact Service SAC.

Figura: 3. Pirámide de Maslow



Fuente: Abraham Maslow.

**Figura: 4. % Rotación del área de producción de la empresa
Contact Service SAC.**



Fuente: Recursos Humanos, Contact Service SAC.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla: 3. Listado del personal de la empresa Contact Service SAC

| | Cargos | Cantidad |
|--|--------------------------------|------------|
| Dirección General | Director General | 1 |
| | Gerente General | 1 |
| | Asistente de Dirección General | 1 |
| | Coordinadora de Calidad | 1 |
| | Chofer | 2 |
| | Vigilante | 1 |
| | Personal de Limpieza | 1 |
| Comercial | Consultor Comercial | 2 |
| | Asistente Comercial | 2 |
| Recursos Humanos | Jefe de RRHH | 1 |
| | Asistente de Recursos Humanos | 1 |
| | Back Office | 2 |
| | Control de Audios | 1 |
| Sistemas | Gerente de Sistemas | 1 |
| | Administrador de Redes | 1 |
| | Administrador de Servidores | 1 |
| | Analista Programador | 1 |
| Producción | Jefe de Producción | 1 |
| | Líder | 4 |
| | Supervisor de Cobranza | 2 |
| | Supervisor de Servicios Varios | 2 |
| | Supervisor de Campo | 1 |
| | Teleoperador | 98 |
| | Digitador | 10 |
| | Gestor de Campo | 4 |
| Total Personal de Contact Service SAC | | 143 |

Fuente: Recursos Humanos, Contact Service SAC.