



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA  
PLATAFORMA DE UN CALL CENTER EN EL  
CERCADO DE LIMA DURANTE EL PRIMER  
SEMESTRE DEL 2019

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino

Asesora:

Mg. Giovanna Gissell Mendiolaza Castillo

Lima - Perú

2020

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Giovanna Gissell Mendiola Castillo, 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:

- Bernabe del Pino, Jhoan Marina Schirley

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “La rotación de personal en una plataforma de un Call Center de cercado de lima en el primer semestre del 2019” para aspirar al título profesional de: *Licenciada en Administración de Empresas* por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Mg. Giovanna Gissell Mendiola Castillo  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de del estudiante: Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “La rotación de personal en una plataforma de un Call Center de cercado de lima en el primer semestre del 2019”

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y  
Apellidos  
Jurado  
Presidente

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y  
Apellidos  
Jurado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y  
Apellidos  
Jurado

## DEDICATORIA

A Dios, por darme sabiduría para lograr cada una de mis metas. A mis padres, por su apoyo incondicional en cada paso que he dado, sin dudar de mí en ningún momento y celebrar cada uno de mis logros. Gracias por tanto.

## AGRADECIMIENTO

Agradecer en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta esta primera etapa de mi vida profesional, a mis padres que me enseñaron a ser perseverantes en cada meta trazada, gracias por formarme con principios y valores que me permitieron y permitirán construir un camino hacia el éxito.

Gracias a mis maestros que dejaron huella en mí y marcaron una diferencia en mi vida universitaria, gracias por cada consejo y dedicación en cada clase.

Agradecer a todos mis amigos, por quererme y aguantarme en cada momento. Gracias amor, por ser mi soporte y estar conmigo en mis momentos buenos y malos, te amo.

Gracias a todos los que confiaron en mí, los quiero.

## ÍNDICE GENERAL

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
ÍNDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN .....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1.    REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	11
1.1.1. Antecedentes Nacionales .....	15
1.1.2. Antecedentes Internacionales.....	17
1.1.3. Bases teóricas.....	18
1.2.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
1.2.1. Pregunta General:.....	24
1.2.2. Preguntas Específicas: .....	24
1.3.    OBJETIVOS .....	25
1.3.1. Objetivo General .....	25
1.3.2. Objetivo Especifico.....	25
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	26

---

2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
2.3.	VARIABLE .....	28
2.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS. ....	30
2.4.1.	Técnicas .....	30
2.4.2.	Instrumentos.....	31
2.5.	PROCEDIMIENTO .....	35
2.6.	ASPECTOS ÉTICOS. ....	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....		37
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....		45
4.1.	DISCUSIÓN .....	45
4.2.	CONCLUSIONES .....	51
4.3.	RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS.....		55
ANEXOS .....		59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable.....	29
Tabla 2. Categorías de acuerdo a los percentiles.....	31
Tabla 3. Confiabilidad a través de la consistencia interna.....	32
Tabla 4. Valoración de la escala por ítems.....	33
Tabla 5. Valoración de la escala en términos generales.....	34
Tabla 6. Frecuencia de evaluados de acuerdo a la edad, nivel de instrucción y el tiempo laborando en la empresa.....	37
Tabla 7. Estadísticos generales de las dimensiones.....	38
Tabla 8. Categorías generales de los factores sobre la intención de rotación.....	39
Tabla 9. Categorías generales del factor salario.....	40
Tabla 10. Categorías generales del factor de condiciones de trabajo.....	41
Tabla 11. Categorías generales del factor de socialización.....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje por categorías de la puntuación global.....	39
Figura 2. Porcentaje por categorías del factor salario.....	40
Figura 3. Porcentaje por categorías del factor condiciones de trabajo.....	42
Figura 4. Porcentaje por categorías del factor condiciones de trabajo.....	43

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo central determinar los principales factores que influyen en la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019, este estudio es no experimental, transversal y descriptivo en la que participaron 30 colaboradores quienes son el total de trabajadores de la plataforma a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert constituido por 15 ítems, dicha escala cuenta con valores psicométricos adecuados tales como su validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos demuestran que factores son considerados como poco decisivo, nada decisivo, regularmente decisivo, decisivo o muy decisivo, concluyendo que los factores estudiados: salario y condiciones de trabajo son influyentes en la rotación de personal.

**Palabras clave:** Rotación de personal, socialización, condiciones laborales, salario, call center.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Actualmente, las empresas cuentan con un área de gestión humana que es fundamental en la organización puesto que se encarga de conocer las necesidades de cada colaborador y se preocupa por el bienestar de los mismos, con el fin de que el personal se sienta comprometido con la empresa. Al tener a los colaboradores motivados y que se sientan felices en su lugar de trabajo, su desempeño aumentara y por ende la productividad de la empresa también. En lo que respecta a la rotación de personal, Chiavenato (2007) menciona:

*“La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p. 135).*

Las empresas al tener mayor conocimiento sobre este nuevo fenómeno, miden su índice de rotación de personal de manera mensual o anual, esto les ayuda a conocer cuántas personas se han retirado del total de ingresos. Asimismo, les permite saber las razones por las cuales se desvincularon de la empresa. Hay que tomar en cuenta que existen dos tipos de rotación, voluntaria e involuntaria, en lo que respecta a la rotación voluntaria, se da cuando el colaborador decide renunciar a su puesto en la organización y la rotación involuntaria es cuando el colaborador es despedido ya sea por bajo desempeño o por reducción de personal.

Es de suma importancia, que las empresas desarrollen diversas estrategias que les permitan mantener un mejor ambiente laboral, no solo para el desempeño del empleado, sino también para el logro de mejores resultados, disminuyendo así la rotación de personal. Dicho esto, al controlar o disminuir el índice de rotación se estará cuidando el capital humano de la empresa, el aspecto monetario y el logro de resultados (Sarmiento & Torres, 2017).

Sin diferenciar la actividad a la que se dediquen las organizaciones deben preocuparse por que el colaborador se sienta entusiasmado y comprometido con las funciones que realiza dentro de la empresa, lo cual va a depender de diversos factores como la motivación, el clima laboral, el supervisor o jefe inmediato, esto con el fin de que su desarrollo en la empresa sea trascendental. Una organización que tiene constantes rotaciones, afectan el desempeño de la misma (Gonzales, 2017).

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una ineficiente gestión de los Recursos Humanos (Miller, 2016).

Según Pedreros (citado en Núñez, 2016) en algunas organizaciones para que la rotación de personal no afecte tanto al área de nómina, lo que hacen es reinstalar y reubicar a los colaboradores en otras áreas para que no genere mayor impacto evitando los costos de reclutamiento y selección.

Según IPSOS (2014) el Perú cuenta con una de las tasas más altas en lo que se refiere a la rotación de personal en América Latina, obteniendo el 18%, en comparación con un 5% y 10% a los demás países latinoamericanos. Resultados similares a los que

se obtuvo en el 2013, donde la tasa de rotación promedio anual era de 15%, siendo las empresas nacionales y de servicios las que más rotaban (Narváez, 2014).

Actualmente, *“el Perú es el país latinoamericano con mayor índice de rotación laboral con un 20,7%, mientras que el promedio de la región es de 10,9%. Destacan las empresas de tecnología, retail y entretenimiento”* (La Republica, 2019).

Según Narváez (2014), la tasa de rotación ideal anual es del 7%; sin embargo, en la actualidad estamos triplicando este porcentaje, y esto se debe mucho al crecimiento económico, al desarrollo de nuevos factores y las nuevas oportunidades.

Según un estudio realizado por *Global Research Marketing y Phutura Ejecuti*, el 63% de las entrevistas indica que la principal razón de la rotación de personal es la búsqueda de mejores ofertas laborales en cuanto a sueldo. Seguido por la búsqueda de mejores ofertas laborales en cuanto a posición con un 50% y la baja posibilidad de crecimiento con un 26%. Asimismo, las personas entre 25 a 30 años son los que más rotan, luego están los menores de 25 años (Gestión, 2018).

La rotación de personal afecta al área de finanzas ya que el hecho de que se vaya un trabajador genera un costo de reclutamiento, selección y capacitación.

*“Se puede decir que la rotación de personal es un factor importante en la productividad y retener a su personal hace que las empresas creen ventajas competitivas ante el mercado y una estabilidad en la prestación del servicio hacia el cliente y disminución de costos en la contratación y formación profesional”* (Domínguez, 2015, p. 5).

Las razones por las cuales la mayoría de personas rotan de un centro laboral es por el salario, oportunidad de crecimiento y el trato de sus jefes, sin embargo, estas no son las únicas razones, existe también el tema de la infraestructura, el clima laboral, la flexibilidad de horarios que se da en muchos jóvenes universitarios. Por tal motivo, es fundamental saber cómo retener a nuestros trabajadores para mantener o disminuir el índice de rotación, si bien es cierto, la rotación de personal es de alguna manera buena ya que permite la renovación de fuerzas, sin embargo, si es constante genera costos económicos y una fuga intelectual (El Economista, 2018).

En el sector de call center, la tasa de rotación de personal es una de las más altas, según la empresa *Randstad*, se han realizado diversos estudios los cuales indican que la tasa de rotación en este sector es mayor a 25%, y mucho más alta en puestos básicos de telemarketing donde el desgaste es mayor. Esto se debe que la mayoría de los trabajadores son menores a 35 años, los cuales cambian de trabajo cada 1.1 años. Esto se debe en su mayoría a que encontraron una mejor oferta laboral en el aspecto económico y/o de ser estudiantes universitarios mejores opciones relacionados a sus profesiones (Randstand, 2015).

Un estudio realizado por Cornell (2014, citado en Randstand, 2015) concluyó que si las empresas realizan reuniones donde se ofrezcan a los empleados la oportunidad de estar en grupos de resolución de problema, éstos podrían registrar un 50% menos de renuncias de trabajadores. Es conveniente que las empresas involucren a sus trabajadores en la toma de decisiones para que sientan que son escuchados y que sus ideas importan, generando que el trabajador se sienta comprometido con la empresa.

La presente investigación es importante ya que a nivel teórico se brinda información con respecto a la rotación de personal, definiciones teóricas y modelos que

permiten comprender mejor dicho aspecto, es así que sirve como base para el desarrollo de nuevas investigaciones, tanto a nivel local como a nivel nacional. A nivel metodológico, es de suma importancia ya que ayuda a las demás empresas del sector de telecomunicaciones a entender porque su indicador de rotación de personal es alta y qué medidas tomar para disminuirla o controlarla. A nivel práctico, ayudara a determinar cuáles son las causas que genera que las personas se retiren de una organización y de esta manera plantear una solución para poder retener al personal. Además, se contribuye con una encuesta válida y confiable que nos permite identificar los factores involucrados en la rotación.

### **1.1.1. Antecedentes Nacionales**

Chura, Gavilano, Matos y Medina (2016) en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener la licenciatura en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, presentaron su proyecto de investigación con el título: “Análisis de las causas que generan rotación en el área de Sistemas del Sector Bancario de Lima”, el objetivo de esta tesis fue identificar las principales causas de la rotación de personal del área de sistemas del sector bancario y determinar si se da por factores internos o externos a la organización, para ello se realizó entrevistas en el área de sistemas de diferentes empresas. En esta investigación los autores concluyeron que los factores internos son determinantes para que el colaborador decida dejar la empresa, entre ellos tenemos que las funciones son muy demandantes, la falta de oportunidad de ascenso y principalmente la relación con el jefe directo.

Rodríguez (2017) en la ciudad de Arequipa, en una tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Relaciones Industriales, realizo la

investigación: “Causas de la rotación de personal en compartamos financiera en el primer bimestre del año 2016 en la provincia de Arequipa”, en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – Perú. Desarrolló una investigación descriptiva con una población de 15 agencias, siendo la muestra la cantidad de personas cesadas en el periodo de Enero y Febrero del 2019, lo cual fue 76 personas. En esta investigación se concluye que las principales causas de la rotación de personal voluntaria son la falta de oportunidad para desarrollar profesionalmente, las condiciones laborales y el trato con el jefe directo, y las causas de la rotación involuntaria son la falta de desempeño o no aprobación del periodo de prueba.

Núñez (2016) en la ciudad de Arequipa, en una tesis para obtener el título profesional de licenciada en relaciones industriales, titulado “Factores de alta rotación en la empresa distribuciones San Juan Masías SAC Arequipa 2015” en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa - Perú. El objetivo de esta tesis fue determinar los factores que originan la rotación de personal en la empresa distribuidora, desarrolló una investigación descriptiva – cualitativa con una población de 60 trabajadores de la empresa distribuidora. En esta investigación los autores concluyeron que los factores de la rotación son los horarios y la cantidad de trabajo, en cuanto al factor salarial, los colaboradores se encuentran de acuerdo con su remuneración. Otro factor importante, es la falta de información, ya que en el proceso de reclutamiento y selección las indicaciones no fueron claras, tampoco se dio a conocer el perfil y descripción del puesto. Por último, la motivación también es un factor importante, los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

### **1.1.2. Antecedentes Internacionales**

Domínguez (2015) desarrolló una tesis para obtener el grado de maestría en administración MBA en la Universidad de Medellín, Colombia, presentó su trabajo “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S”, el objetivo de esta investigación es analizar las causas de la rotación de personal, desarrolló un estudio descriptivo – cuantitativo. Las conclusiones de las encuestas realizadas, mostraron que las causas que afectan más son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación.

Cifuentes (2017) desarrolló una tesis para obtener el grado de magister en gestión de personas y dinámica organizacional en la Universidad de Chile, sustentó su trabajo “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”, el objetivo de esta tesis fue identificar y determinar las diferentes causas de la rotación de los baristas dentro de Juan Valdez, desarrolló una investigación descriptiva-cualitativa. Las conclusiones de esta investigación sobre la rotación de personal indican que los principales aspectos son la baja remuneración y las extensas horas laborales, otro aspecto importante es la baja motivación y liderazgo por parte de sus administradores.

Moreno y Lemus (2017) sustentaron la tesis “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.”. El objetivo de la tesis fue identificar y analizar las principales causas de la rotación de personal en el área operativa de la empresa, desarrolló una investigación cualitativa con una población de 34 conductores, de los cuales

16 fueron elegidos para aplicar el cuestionario. Las conclusiones de esta investigación nos indica que la causa externa más influyente por el cual los conductores dejarían su lugar de trabajo sería la situación desfavorable del sector hidrocarburos y las causas internas sería la política empresarial ya que no cumple con sus pagos a tiempo y retraso en los pagos de prestaciones sociales, otra razón sería la actitud y trato con los jefes.

### **1.1.3. Bases teóricas**

#### ***1.1.1.1. Teoría de los factores de Herzberg.***

Herzberg considera dos factores tanto intrínsecos como extrínsecos, en los factores intrínsecos o también llamados factores de crecimiento o motivacionales tenemos a la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo o promoción. Por otro lado, los factores extrínsecos o factores higiénicos tenemos a la política y administración de la empresa, control, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, status y seguridad (Palomo, 2010)

Herzberg (1990, citado en Palomo, 2010) realizó una investigación a 203 ingenieros y contadores, donde se les hizo unas preguntas con respecto a situaciones que habían pasado en su actual o anterior trabajo para saber si tenían respuestas satisfactorias o no satisfactorias. Al analizar los datos, se obtuvieron factores de primer y de segundo nivel.

Los factores del primer nivel, cada uno de los cuales incluían una dimensión positiva y otra negativa, fueron los siguientes: remuneración, dirección y relaciones humana, políticas, normas y procedimientos de

gestión de la empresa, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reconocimiento, logro, el trabajo mismo, promoción, responsabilidad, posibilidad de desarrollo personal, vida privada, status y seguridad en el trabajo (Palomo, 2010).

En cambio, los factores de segundo nivel, es la reacción psicológica que provoco el hecho en el sujeto. De esta manera, un factor de segundo nivel se puede definir como un sentimiento de análisis de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor del primer nivel (Palomo, 2010).

Los factores de segundo nivel son: reconocimiento, logro, desarrollo personal, responsabilidad, afiliación, efectuar un trabajo interesante y retador, posición o status, justicia, equidad, autoaprecio y dinero (Palomo, 2010).

Después de la investigación realizada, se procedió a estudiar los cambios que se producía sobre el nivel de rendimiento, rotación y equilibrio psicológico del trabajador durante un periodo determinado. Los resultados de este estudio ayudo a determinar cuáles eran los factores satisfactorios o motivadores y cuales los insatisfactorios o de higiene, por ende, los factores satisfactorios fueron el reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, promoción y responsabilidad, en cambio la remuneración, dirección, relaciones humanas, políticas, normas y procedimientos de la gestión de la empresa, supervisión técnica y condiciones de trabajo fueron causa de insatisfacción (Palomo, 2010).

Los descubrimientos de estos estudios, corroborados por muchas otras investigaciones que usaron diferentes procedimientos, sugieren que los factores involucrados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo están separados y son diferentes de los factores que conducen a la insatisfacción laboral. Como hay que considerar factores separados, dependiendo de si se está estudiando la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son uno el opuesto del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, la no-satisfacción laboral; y, de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción laboral (Herzberg, 2003).

Es decir, que la satisfacción e insatisfacción son conceptos distintos e independientes, puesto que los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción, en cambio los factores motivadores dan origen a satisfacciones (Manso, 2002).

Asimismo, comenta que:

*“Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el crecimiento o avance. Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene (KITA) que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de*

*trabajo, salario, estatus y seguridad” (Herzberg, 2003, p. 7).*

Herzberg (2003) realizó un estudio a 1685 empleados (ver anexo 1), en donde obtuvieron como principal resultado que los motivadores son la causa fundamental de satisfacción, también se determinó que los factores de higiene son el motivo principal de infelicidad en la organización. Esto permitió que Herzberg (2003) pueda presentar al mundo empresarial dos ideas revolucionarias, la primera es con respecto a las estrategias motivacionales que se estaban empleando en las organizaciones como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales; tales elementos no generan una mayor motivación en los trabajadores, a lo mucho estarían previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea es con respecto al salario, si se incrementa el factor salarial sin que las empresas se preocupara en las condiciones en que se realiza el trabajo, no serviría para motivar a los colaboradores. Si el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, automáticamente pierde su capacidad motivadora (Manso, 2002).

#### ***1.1.1.2. Administración de Recursos***

Con respecto a la administración de recursos Chiavenato (2007) menciona:

*“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos*

*a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (p. 139).*

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Esto se mide mediante una relación porcentual entre los ingresos y las personas que se han retirado de la organización en el transcurso del tiempo, el índice de rotación casi siempre se mide de manera mensual o anual, lo cual permite realizar comparaciones, predicciones para poder prevenir la rotación dentro de la empresa (Chiavenato, 2007).

En todas las organizaciones siempre va a existir una entrada y salida de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación vegetativa, por otro lado la rotación de personal puede salir de control, cuando los empleados se retiran de manera masiva por iniciativa propia. La rotación de personal si se da de manera vegetativa, es decir que la empresa realiza sustituciones de su personal por uno más competente, entonces la rotación está bajo control, en cambio, si la rotación se da por que los empleados se están retirando por iniciativa propia, se tiene que identificar los motivos que ocasionan la salida a fin de poder disminuir o controlar las salidas indeseables (Chiavenato, 2007).

Los factores externos que menciona Chiavenato son los siguientes:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera

Por otro lado, los factores internos son:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.

- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información respecto a estos fenómenos internos y externos se obtiene por medio de las entrevistas de separación, también denominadas entrevistas de salida, realizadas a las personas que se retiran para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal. Entre los fenómenos internos causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una política de RH. Al contar con una adecuada política dentro de la organización generará que el personal quería seguir permaneciendo dentro de ella, asimismo, es importante promover la participación de los colaboradores, puesto que al contar con una inadecuada política, el personal querrá desvincularse de la empresa (Chiavenato, 2007).

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.1.4. Pregunta General:**

- ¿Cuáles son los principales factores que provocan la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019?

### **1.1.5. Preguntas Específicas:**

- ¿Es el salario un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019?

- ¿Son las condiciones de trabajo un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019?
- ¿Es la socialización con el jefe un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.1.6. Objetivo General**

- Determinar los principales factores que provocan la rotación del personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019.

#### **1.1.7. Objetivo Especifico**

- Determinar si el salario es un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019.
- Identificar si las condiciones de trabajo son un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019.
- Determinar si la socialización con el jefe es un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe la metodología que se ha empleado en la investigación, se muestra cual fue el tamaño de la población, las variables y su operacionalización, el instrumento utilizado, el procedimiento desarrollado y las normas de ética.

### 1.4. Tipo de investigación

El presente estudio es cuantitativo:

*“El proceso cuantitativo parte de una idea, que va acogiéndose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos, y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.23).*

El diseño es no experimental ya que se observa el fenómeno estudiado (rotación de personal) en un contexto natural para posterior a ello realizar el análisis correspondiente. *“Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar*

*fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”* (Hernández et al., 2010, p. 149).

El estudio es transversal, ya que se recolectó los datos en un tiempo único y en un solo momento con la finalidad de hacer el análisis basado en esa observación. Los diseños de investigación seccionales o transversales *“son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”* (Bernal, 2010, p. 118). Según Briones (como se citó en Bernal, 2010, p. 118), *“estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio”*.

El estudio es descriptivo ya que nos basamos en describir detalladamente las características principales de la rotación del personal y los factores que influyen. *“Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”* (Bernal, 2010, p. 113).

### **1.5. Población y muestra**

Bernal (2010, p. 160) menciona que la población *“es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”*. Es así como la población de investigación está conformada por 30 colaboradores, quienes son el total de trabajadores de la plataforma de la empresa call center en el Cercado de Lima. En el caso de la presente investigación se considera una muestra censal, esta técnica considera a toda la población, porque se tiene acceso a todos los sujetos seleccionados que están en la

capacidad de participar en el desarrollo de la presente investigación. En ese sentido, toda la población es considerada una muestra (Hernández et al., 2010).

## **1.6. Variable**

La variable que se ha de considerar en la presente investigación es la intención de rotación, así tenemos en la tabla 1 la operacionalización de dicha variable y su respectiva descripción.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Rango
Rotación de personal	La rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 135).	La variable cuenta con 3 dimensiones las cuales serán medidas a través de la encuesta utilizando el instrumento el cuestionario que será medido por la escala de Likert.	Salario (ítems 1, 2, 3, 4, 5)	Satisfacción económica	Nunca =1
			Condiciones de trabajo (ítems 6, 7, 8, 9, 10)	Incentivos económicos	Casi nunca =2
				Infraestructura	A veces =3
			Horarios flexibles	Casi siempre =4	
			Material de trabajo	Siempre =5	
			Socialización con el jefe (ítems 11, 12, 13, 14, 15)		
Apoyo					
Feedback					
Buen trato					

Fuente: Elaboración propia

## 1.7. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

### 2.1.1. Técnicas

La técnica utilizada en la presente investigación es la encuesta, para ello se ha utilizado un cuestionario que está constituido por un total de 15 ítems, dicho cuestionario es una escala de tipo Likert la cual varía sus respuestas de acuerdo con los siguientes niveles:

- Nunca = 1
- Casi nunca = 2
- A veces = 3
- Casi siempre = 4
- Siempre = 5

La escala de Likert es una técnica que utiliza el desarrollo de escalas que son aditivas basadas en un nivel que es el ordinal, dicha escala está constituida por una serie de ítems, los cuales van dirigidos hacia la actitud del sujeto sobre algún aspecto en particular. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada pregunta relativa a la variable que se desea estudiar; a cada posible respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma de las puntuaciones de las respuestas que el individuo hace al conjunto de ítems da su puntuación total, por lo que se entiende como representativa de su posición favorable desfavorable con respecto al fenómeno que se mide (Namakforoosh, 2000).

Cabe mencionar que la escala constituida para el presente estudio fue sometida a un análisis de confiabilidad donde se obtuvo datos adecuados y en lo

que respecta a la validez se estimó una validez del contenido a través del juicio de expertos.

### 2.1.2. Instrumentos

El instrumento utilizado es una escala de tipo Likert con un total de 15 ítems, la cual está estructurada con 3 dimensiones: salarios, condiciones de trabajo y socialización con el jefe, basadas en la teoría de Satisfacción de Herzberg. Para el desarrollo de la calificación de dicha encuesta se construyeron 5 categorías a considerar tanto para la puntuación global como para cada una de las dimensiones tal y como se expone en la tabla 2 de acuerdo a los puntajes centiles.

Tabla 2

*Categorías de acuerdo con los percentiles*

Percentil	Categoría
1-20	Nada decisivo
21-40	Poco decisivo
41-60	Regularmente decisivo
61-80	Decisivo
81-100	Muy decisivo

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante en lo que respecta a la escala, es que se realizó el análisis de la confiabilidad a través del índice de consistencia interna del alfa de Cronbach.

Tabla 3

*Confiabilidad a través de la consistencia interna*

	Alfa de Cronbach	Total ítems
Piloto (N=10)	0.83	15
Muestra (N=30)	0.81	15

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 3 apreciamos que el alfa encontrado en el desarrollo de un estudio piloto es igual a .83, el mismo análisis realizado con la muestra final de este estudio es igual a .81, lo cual nos indica un nivel de confiabilidad alto y adecuado para la utilización de dicho instrumento en nuestra investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Otro dato importante para considerar es la validez la cual nos “*indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos*” (Bernal, 2010, pp. 247 – 248). Para ello, se sometió al instrumento a un estudio de juicio de expertos, en el cual se evaluó la coherencia y comprensión de las preguntas.

Tabla 4

*Valoración de la escala por ítems*

Dimensiones	Consigna	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<b>Salario</b>				
1	¿Considera que el salario es un factor influyente para retirarse de la empresa?	100	90	100
2	¿Son puntuales con las fechas de pago?	90	85	100
3	Estoy satisfecha con el sistema de comisiones.	90	92	100
4	En relación con el mercado laboral, ¿Cree usted estar satisfecho con su sueldo percibido?	90	90	100
5	¿La empresa incentiva económicamente al personal?	75	95	100
<b>Condiciones de trabajo</b>				
1	Me siento seguro con la infraestructura de la empresa	85	80	100
2	Los horarios de trabajo son flexibles.	95	82	100
3	¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	100	78	100
4	Ud. Se siente cómodo con su horario de trabajo.	75	80	100
5	Tengo la información necesaria para realizar mis funciones.	100	82	100
<b>Socialización con el jefe</b>				
1	¿Tengo el apoyo del supervisor en alguna situación personal?	85	92	100
2	Mi jefe inmediato tiene un trato justo con todos los colaboradores, distribuyendo el trabajo de manera equitativa y apropiada.	100	93	100
3	Mi supervisor demuestra aprecio y/o interés sincero por el bienestar de sus colaboradores.	100	97	100
4	¿Se brinda feedback en el desempeño por parte del supervisor?	100	87	100
5	Las indicaciones del supervisor son fáciles de entender.	100	92	100
Total parcial		92.33	87.67	100.00
Total final			93.33	

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 4 teneos que en total fueron tres expertos de la especialidad de Recursos Humanos quienes evaluaron el contenido de dicha escala por medio de dos criterios, primero valoraron cada uno de los ítems donde se obtuvo un nivel de aprobación del 93.33%.

Tabla 5

#### *Valoración de la escala en términos generales*

Indicadores	Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.	80	100	87
Objetividad	Está expresado en conductas observables.	80	100	88
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	70	80	86
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	85	90	84
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	80	90	85
Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos	80	95	80
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	75	100	80
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	80	100	85
Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.	75	100	88
Total parcial		78.33	95.00	84.78
Total final			86.04	

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 5, se solicitó a los expertos la valoración del instrumento en un aspecto general, en la que apreciamos un porcentaje de aceptación del 86.04%, en

base a estos resultados concluimos que nuestra escala cuenta con propiedades adecuadas de validez.

### **1.8. Procedimiento**

Se realizó una revisión de documentos que sirvieron como guía y como base para desarrollar la investigación. Asimismo, se realizó un cuestionario a los colaboradores de una plataforma de un call center de Cercado de Lima. La recopilación de los datos se dio de la siguiente manera: En primera instancia, se aplicó el cuestionario a 30 colaboradores de la plataforma y se les indicó que coloquen sus datos de información como edad, nivel de instrucción y el tiempo que llevaba en la empresa, posterior a ello se les explicó que el cuestionario constaba de 15 preguntas basadas en salario, condiciones de trabajo y socialización el jefe. En segunda instancia, se subió los resultados de los cuestionarios al programa SPSS y se realizó el análisis global y por dimensiones.

### **1.9. Aspectos éticos.**

La presente investigación cuenta con el consentimiento de cada participante, quienes están totalmente informados sobre el procedimiento que se realizó. Tal es que la encuesta aplicada se realizó con total transparencia y no se ha adulterado ningún dato.

El principio de la autonomía se basa en el derecho a elegir su participación o no, evaluando sus necesidades y de acuerdo con los resultados positivos o negativos, se llevará a cabo la conducta en determinadas situaciones. Basado en tal principio, la

investigación tomará en cuenta las condiciones de autonomía con el consentimiento informado y los permisos a la institución a cargo de la población, previa recolección de datos.

La búsqueda del bien busca brindar los mejores beneficios y se buscará disminuir los posibles riesgos o daños que conllevaría un proceso de investigación. La investigación se regirá por normas, para que los riesgos disminuyan frente a los beneficios previstos, el diseño de la investigación es acertado y el investigador mostrará competencia y cualidades asertivas, tanto para realizar la investigación como para salvaguardar el bienestar de las personas que participarán en ella.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

A continuación, presentamos los principales resultados encontrados en la población evaluada (N=30), en donde apreciaremos cada uno de los niveles encontrados en cada una de las dimensiones, partiendo desde una estadística inferencial hasta la frecuencia obtenida según cada una de las categorías desarrolladas para cada dimensión.

Tabla 6

*Frecuencia de evaluados de acuerdo a la edad, nivel de instrucción y el tiempo laborando en la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	18-22	2	6.67%
	23-27	8	26.67%
	28-32	8	26.67%
	32-37	4	13.33%
	38 a más	8	26.67%
Nivel de instrucción	Secundaria	12	40.00%
	Universitario incompleto	14	46.67%
	Universitario completo	4	13.33%
Tiempo en la empresa	1 a 3 meses	3	10.00%
	4 a 6 meses	2	6.67%
	7 a 9 meses	2	6.67%
	más de 10 meses	23	76.67%
Total		30	100.00%

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

Del total de los colaboradores un 26.67% tienen entre 23 y 27 años como se muestra en la tabla 6, mismo porcentaje se encuentra en aquellos sujetos que tienen entre 28 y 32 años y

en el grupo de sujetos cuyas edades están entre los 38 años a más, los sujetos que tienen entre 32 y 37 años tienen un 13.33% del total de la muestra y finalmente, un 6.67% de los evaluados tiene entre 18 y 22 años. En lo que respecta al nivel de instrucción se aprecia que el 46.67% tienen estudios universitarios incompletos, mientras que un 40.00% de los evaluados tienen secundaria completa y un 13.33% tienen estudios universitarios completos. En lo que respecta al tiempo que vienen laborando en la organización un 76.67% tienen más de 10 meses, seguido por un 10.00% que están entre 1 a 3 meses, y se tiene que tanto los que tienen entre 4 a 6 meses como los que tienen entre 7 a 9 meses poseen un porcentaje similar de 6.67%

Tabla 7

*Estadísticos generales de las dimensiones*

	Mínimo	Máximo	Media	DE
Salario	8.00	23.00	14.97	3.98
Condiciones de trabajo	7.00	25.00	18.30	4.41
Socialización	6.00	15.00	9.20	1.67

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Es así como en la tabla 7 apreciamos los estadísticos generales de las dimensiones a considerar en la intención de rotación, así tenemos que la media de salario es de 14.97 con una desviación estándar de 3.98, condiciones de trabajo tienen una media de 18.30 con una desviación de 4.41 y la socialización tiene una media de 9.20 con una desviación de 1.67.

Tabla 8

*Categorías generales de los factores sobre la intención de rotación.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada decisivo	0	0.00%
Poco decisivo	1	3.33%
Regularmente decisivo	14	46.67%
Decisivo	15	50.00%
Muy decisivo	0	0.00%
Total	30	100.00%

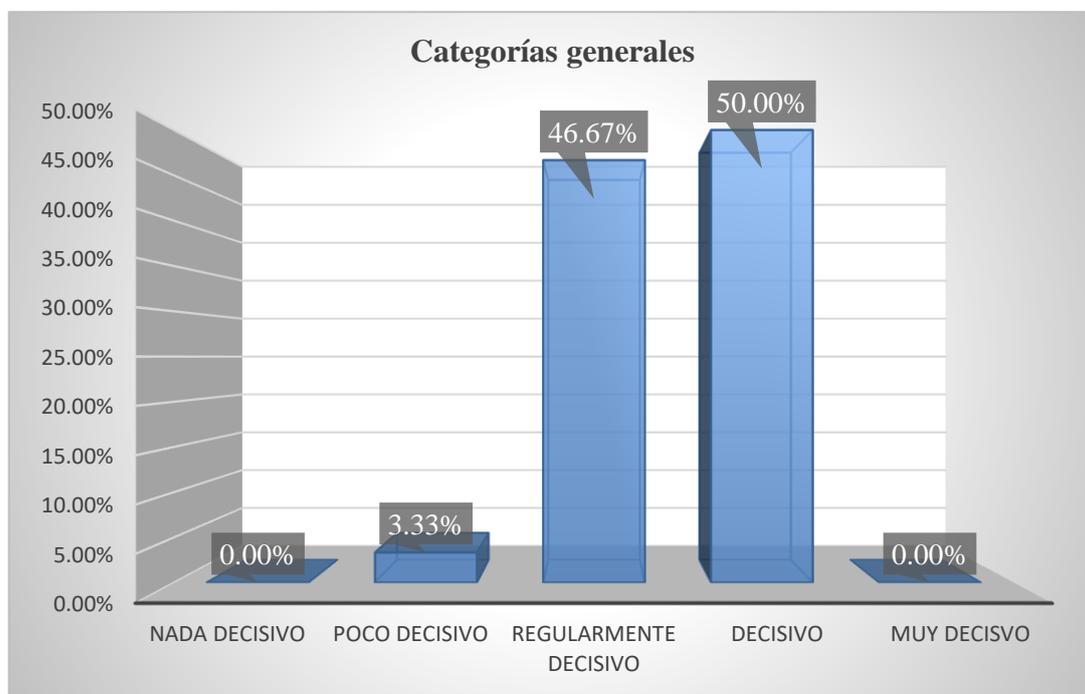


Figura 1. *Porcentaje por categorías de la puntuación global.* Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

En la tabla 8 y figura 1 apreciamos el porcentaje obtenido en cada una de las categorías en términos globales, así apreciamos que el 50% de los colaboradores consideran a los factores estudiados como decisivos, el 46.67% como regularmente decisivo y un 3.33% lo consideran como poco decisivo. También apreciamos los resultados encontrados en relación

con los porcentajes logrados en términos generales en lo que respecta a cada una de las categorías consideradas en el presente estudio. Se puede observar que la tendencia de los factores estudiados va hacia lo decisivo con mayor porcentaje, seguido de regular decisivo y poco decisivo, no se evidencian datos en nada decisivo ni muy decisivo.

Tabla 9

*Categorías generales del factor salario*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada decisivo	0	0.00%
Poco decisivo	0	0.00%
Regularmente decisivo	12	40.00%
Decisivo	13	43.33%
Muy decisivo	5	16.67%
Total	30	100.00%

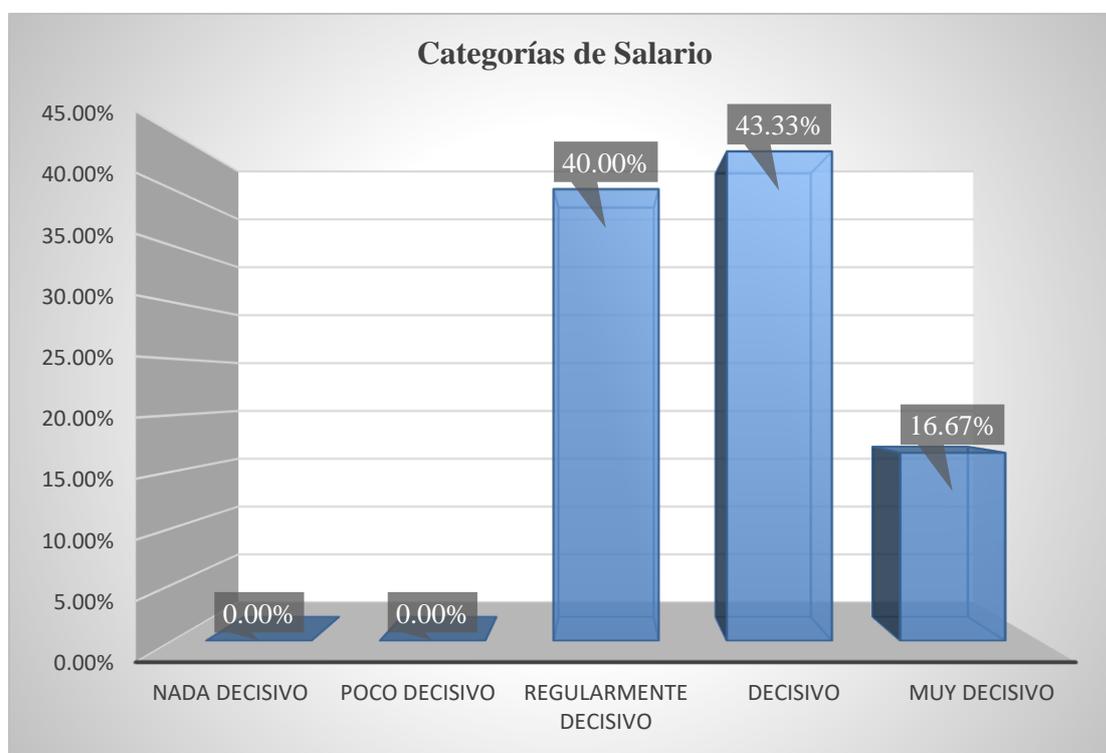


Figura 2. *Porcentaje por categorías del factor salario.* Fuente: Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 9 y figura 2 apreciamos el porcentaje obtenido en cada una de las categorías en el factor salario, así apreciamos que el 43.33% de los evaluados consideran al salario como un factor decisivo, seguido por un 40% de los evaluados que lo consideran como regularmente decisivo y un 16.67% de los evaluados consideran el factor como muy decisivo. También apreciamos los resultados encontrados en relación a los porcentajes logrados en el factor salario en lo que respecta a cada una de las categorías consideradas en el presente estudio. Se puede observar que la tendencia del factor salario va hacia lo decisivo con mayor porcentaje, seguido de regular decisivo y muy decisivo, no se evidencian datos en nada decisivo ni poco decisivo.

Tabla 10

*Categorías generales del factor de condiciones de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada decisivo	0	0.00%
Poco decisivo	2	6.67%
Regularmente decisivo	3	10.00%
Decisivo	15	50.00%
Muy decisivo	10	33.33%
Total	30	100.00%

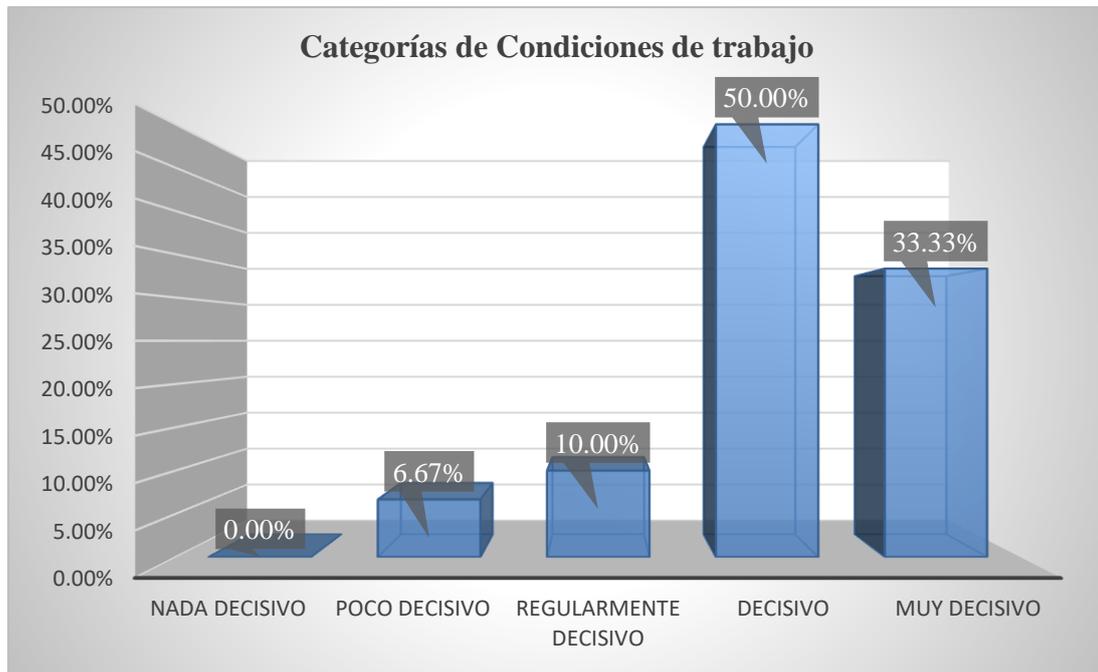


Figura 3. *Porcentaje por categorías del factor condiciones de trabajo.* Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

En la tabla 10 y figura 3 apreciamos el porcentaje obtenido en cada una de las categorías en el factor de condiciones de trabajo, así apreciamos que el 50% de los evaluados lo consideran como decisivo, seguido por un 33.33% que lo consideran muy decisivo, un 10% como regularmente decisivo y un 6.67% como poco decisivo. También apreciamos los resultados encontrados en relación a los porcentajes logrados en el factor condiciones de trabajo en lo que respecta a cada una de las categorías consideradas en el presente estudio. Se puede observar que la tendencia del factor condiciones de trabajo va hacia decisivo en vista de los porcentajes logrados.

Tabla 11

*Categorías generales del factor de socialización*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada decisivo	0	0.00%
Poco decisivo	27	90.00%
Regularmente decisivo	3	10.00%
Decisivo	0	0.00%
Muy decisivo	0	0.00%
Total	30	100.00%

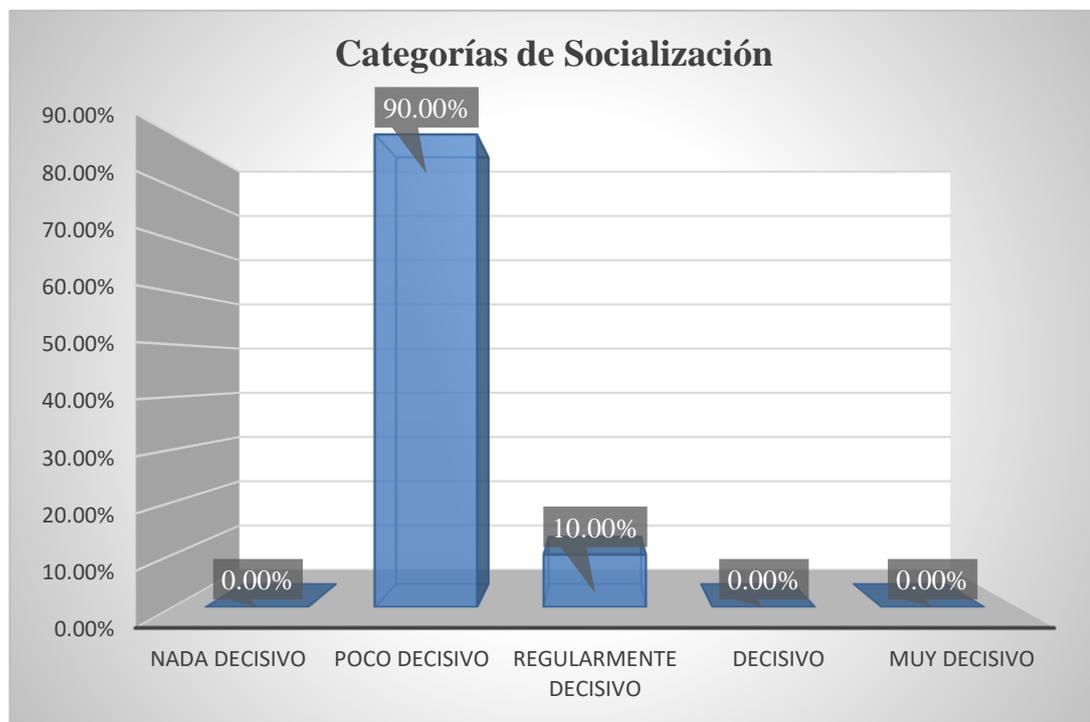


Figura 4. *Porcentaje por categorías del factor condiciones de trabajo.* Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

En la tabla 11 y figura 4 apreciamos el porcentaje obtenido en cada una de las categorías en el factor socialización, así apreciamos que el 90% de los evaluados lo consideran como poco decisivo y un 10% como regularmente decisivo, en el resto de categorías no se evidencian casos. Del mismo modo apreciamos los resultados encontrados en relación a los porcentajes logrados en el factor socialización en lo que respecta a cada una de las categorías consideradas en el presente estudio. Se puede observar que la tendencia del factor condiciones de trabajo va hacia poco decisivo en vista de los porcentajes logrados.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

La presente investigación analizó los resultados de los colaboradores que trabajan en la plataforma de un call center, 30 colaboradores no han rotado de la empresa en un periodo superior a 10 meses, en base a ello los factores estudiados tienen una relación inversa sobre la intención de rotación ya que a mejores condiciones de alguno de los factores considerados será indicador de un motivo por el cual no han dejado su trabajo actual. Es importante mencionar que si se tiene un mayor nivel de salario, condiciones de trabajo y socialización menor será la intención sobre rotación de personal en este grupo evaluado.

La presente investigación se limita a la disposición por parte de los supervisores en brindar información o tiempo a los asesores para que puedan llenar las encuestas. Asimismo, la investigación solo se pudo estudiar en una plataforma y no en toda la empresa, lo cual no permite tener una mejor visión sobre si las dimensiones estudiadas influyen o no en la rotación de personal a nivel empresa. Al realizar esta investigación, no se ha tomado en cuenta otras dimensiones como crecimiento y reconocimiento profesional, las cuales se consideran aspectos importantes por analizar y verificar, se aprecia que la empresa no le da las facilidades para crecer dentro de la organización o en todo caso no existe una línea de carrera en la empresa. También se espera en futuras investigaciones analizar el comportamiento de la variable rotación junto con la motivación y saber cómo influye en los colaboradores y determinar la relación existente entre ambas variables lo cual podría ser de gran utilidad para la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación en términos generales, se puede observar que el 50% de los colaboradores consideran al salario, condiciones de trabajo y socialización con el jefe como factores decisivos sobre la rotación de personal en la plataforma estudiada. Esto responde a nuestro objetivo general, determinar los principales factores que provocan la rotación del personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019, es así que con respecto al salario, el mayor porcentaje es de 43.33%, este porcentaje indica que los colaboradores consideran al factor salario una razón decisiva frente a la rotación de personal. Con respecto, a las condiciones salariales el 50% de los colaboradores lo consideran un factor decisivo, y por último, la falta de socialización con el jefe, es un factor en donde el 90% de los colaboradores lo han considerado como poco decisivo.

La presente investigación difiere con el estudio realizado por Domínguez (2015) llamado “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S”, en el cual señala que los principales factores de la rotación de personal son balance de vida – trabajo e innovación con un 58%, la falta de reconocimiento con un 55%, falta de oportunidades de crecimiento con un 46% y el salario con un 36% (Domínguez, 2015), ya que según los resultados obtenidos en el presente estudio, los factores salario y condiciones de trabajo son factores decisivos con respecto a la rotación de personal, es decir que a menor nivel de estos factores aumenta la intención de rotación y en la presente investigación han obtenido altos niveles. Esto nos ayuda a entender, que lo explicado en las teorías no siempre se plasma en la práctica, al haber estudiado solo una plataforma en la que trabajan 30 colaboradores, no nos ayuda a saber si el salario y las condiciones de trabajo generan que las personas se retiren de la organización.

Por otro lado, en un estudio llamado “Análisis de las causas que generan rotación en el área de Sistemas del Sector Bancario de Lima”, menciona que las principales razones por las que existe un alto índice de rotación de personal es la falta de oportunidades laborales, alta demanda de funciones y la relación con su jefe directo (Chura, Gavilano, Matos y Medina, 2016). Si se analiza los estudios mencionados con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede observar que la socialización con el jefe ha obtenido un menor nivel, por lo que aumenta su intención de rotación.

Según el primer objetivo específico, determinar si el salario es un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019, se puede observar que el 43.33% de los colaboradores consideran al salario como un factor decisivo. En el estudio realizado por Moreno & Lemus, “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.”, la principal causa de la rotación de personal fue la política salarial con un 88% ya que los colaboradores indican que existe un retraso en las fechas de pago, esto se debe a la crisis que pasa la empresa puesto que no supo distribuir de la mejor manera su utilidad, generando un incumplimiento en sus obligaciones (Morenos & Lemus, 2017). Comparando la investigación anteriormente mencionada con el presente trabajo, se puede observar que tienen resultados diferentes sobre la dimensión salario, ya que el factor salario ha obtenido un nivel alto en los resultados, esto indica que no tienen intención de rotación. Que lo colaboradores señalen ello, quizás se deba a que el 76.6% ya lleva trabajando más de 10 meses, por lo que está de acuerdo con el sistema de pago que tiene la empresa.

Sin embargo, en el estudio realizado por Núñez llamado “Factores de alta rotación en la empresa Distribuciones San Juan Masías SAC Arequipa 2015”, indica que los conceptos remunerativos no son considerados como causas determinantes de la rotación de personal (Núñez, 2016). Dicha investigación tiene similitud con la investigación estudiada, esto se debe a que quizás no todos los colaboradores les da un alto grado de importancia al tema salarial, esto debe ser a que sus ventas son altas por lo que obtienen un salario acorde a lo que ellos necesitan, además, indican que sus pagos se realizan de manera puntual.

Según el segundo objetivo específico, identificar si las condiciones de trabajo son un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019, se puede observar que el 50% de los colaboradores consideran a las condiciones de trabajo como un factor decisivo. Según Núñez en su estudio realizado “Factores de alta rotación en la empresa Distribuciones San Juan Masías SAC Arequipa 2015”, uno de los factores con gran relevancia e impacto dentro de la organización son las condiciones de trabajo, donde actúan los horarios de trabajo y la cantidad de trabajo (Núñez, 2016). Dicha investigación difiere con el presente trabajo de investigación, ya que se puede observar que el factor condiciones de trabajo tiene un alto nivel de aceptación por lo que no hay intención de rotación. Sin embargo en la investigación de Núñez (2016), también indica que el 45% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con las instalaciones de la empresa, el 15% de los colaboradores que laboran en el área de almacén indican que no se les aporta los implementos necesarios para realizar su trabajo como son el uso de las fajas. Con respecto a las instalaciones, la investigación anteriormente mencionada y la

presente investigación coinciden ya que la infraestructura está considerada dentro de la dimensión condiciones de trabajo, sin embargo, con respecto al material de trabajo existe una diferencia ya que en la investigación estudiada los colaboradores han mencionado que se les brinda el material que necesitan para realizar sus labores.

Según el tercer objetivo específico, determinar si la socialización con el jefe es un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019, se puede observar que el 90% de los colaboradores consideran a las condiciones de trabajo como un factor poco decisivo. Según Cifuentes en la tesis “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”, las principales causas de la rotación de personal en la cafetería Juan Valdez son la remuneración, carga de trabajo, liderazgo y motivación, en este último punto los baristas no tienen una buena relación con los administradores de la cafetería, quienes en su mayoría son personas jóvenes (Cifuentes, 2017). La investigación anteriormente mencionada y el presente estudio tienen similitud, el 90% de los colaboradores mencionan que el factor socialización es poco decisivo, al tener un nivel bajo de aceptación, quiere decir que hay intención de rotación. Los colaboradores han manifestado que no se les brinda el apoyo suficiente a la hora de realizar sus funciones, por ello es importante tener conocimiento sobre ello para realizar mejoras dentro de la plataforma y a su vez a la empresa para que no suceda lo mismo.

Por último, las implicancias de la presente investigación se dividen en práctico, teórico y metodológico. Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos nos

muestran que las teorías mencionadas no se aplican del todo en el estudio, lo cual no es algo malo, al contrario, esto nos demuestra que se debe realizar un análisis en toda la empresa, para saber si las dimensiones estudiadas son factores para que los colaboradores se retiren de la organización. El hecho de que la plataforma estudiada haya indicado que las dimensiones salario y condiciones de trabajo tienen una relación inversa con respecto a la rotación de personal, nos demuestra que los colaboradores han llegado a acostumbrarse a trabajar en las condiciones que tiene la organización y mientras sigan obteniendo un salario acorde a lo que ellos necesitan, no consideran relevante la relación con su supervisor. Desde el punto de vista teórico, el presente estudio puede ser utilizado como referencia para futuras investigaciones ligadas al tema.

Y desde el punto de vista metodológico, se puede aplicar el cuestionario en las diversas áreas de la empresa, de esta manera se podrá tener una mejor visión sobre si el salario, condiciones de trabajo y falta de socialización realmente son factores que provocan la rotación de personal en una organización. Asimismo, el instrumento que se ha aplicado no solo sirve para otras empresas del mismo rubro, sino además para todo tipo de rubro.

## 4.2. Conclusiones

- Los factores que provocan la rotación del personal de un call center son: el salario y las condiciones de trabajo ya que se determinó niveles altos de aceptación de estos dos factores en el grupo de colaboradores que no rotaron en la organización. Se ha podido alcanzar el objetivo general planteado: determinar los principales factores que provocan la rotación de personal; los principales factores son el salario con un 43.3% y las condiciones de trabajo con un 50%, la socialización con el jefe no ha sido decisivo con un 90%.
- El salario es un factor de la rotación de personal en la plataforma del call center. Se ha alcanzado el primer objetivo específico: el salario es un factor de la rotación de personal, gracias a los resultados obtenidos se puede deducir que los colaboradores están conforme con el sueldo que perciben y con el sistema de pago de comisiones. Los resultados que se obtuvieron al realizar la investigación, señalan que el 43.33% de los colaboradores consideran al salario como un factor decisivo
- Las condiciones de trabajo son un factor de la rotación de personal en la plataforma del call center. Se ha alcanzado el segundo objetivo específico: las condiciones de trabajo son un factor de la rotación de personal en la plataforma de call center, gracias a los resultados obtenidos se pudo identificar que los colaboradores han indicado que se sienten seguros con la infraestructura de la empresa, asimismo, tienen la facilidad de tener horarios flexibles, cuando el 33.34% de los colaboradores se encuentra en el rango de edades que son estudiantes y el 46.67% se encuentran con estudios universitarios incompletos.

En base a los resultados, el 50% de los colaboradores lo consideran un factor decisivo.

- La socialización con el jefe no es un factor de la rotación de personal en la plataforma del call center. Se ha alcanzado el tercer objetivo específico: la socialización con el jefe no es un factor de la rotación de personal, con los resultados de la investigación se puede determinar que no es un factor decisivo con un 90%, puesto que los colaboradores indican que no se les brinda un feedback de su trabajo, asimismo señalan que las indicaciones del supervisor no son claras.

#### **4.3. Recomendaciones**

- El área de recursos humanos debe realizar encuestas de salida para conocer cuáles son los motivos que hace que un colaborador se retire de la empresa. Una vez que se obtiene estos datos, se debe analizar con precaución y diseñar un plan de mejora.
- Se recomienda a la gerencia, realizar un muestro considerando toda la población de la empresa, esto para analizar mejor si las dimensiones son influyentes en la rotación de personal.
- Se recomienda a la gerencia contratar a una asesora externa especialista en recursos humanas, para que los oriente en los procesos y evalúe si los métodos que están usando son los correctos, esto debido a que al ser la empresa estudia una empresa emergencia, es decir que recién está comenzando, no tiene los alcances ni los conocimientos para enfrentar una alta rotación en caso evalúen a toda la organización.

- Implementar estrategias sobre las comisiones en la empresa que permitan mejorar la condición del factor salario.
  - Familiarizar más a los colaboradores motivándolos con bonos por llegar a la meta, brindarles tarjetas de alimentos como PROVIS, SODEXO.
  - Que el área de recursos humanos realice encuestas a los colaboradores para conocer cuáles serían las empresas que le gustaría que tenga convenio con la organización, una vez conociendo esa data, el área correspondiente deberá gestionar las comunicaciones con dichas empresas y así los colaboradores tengan un descuento especial.
  - Que los descuentos de ley que se realiza a la remuneración ya estén incluidos en el pago; por ejemplo, si una persona su sueldo es de S/ 930 soles, este pago debería ser sin los descuentos, de esta manera el colaborador percibe su remuneración integra.
- Que el área de calidad realice un control interno a todos los espacios de la empresa para ver si están en las óptimas condiciones para el funcionamiento de la misma.
- Gestionar una inspección externa por parte de Defensa Civil para verificar que todos los espacios cumplan con los requerimientos solicitados por la Municipalidad.
  - Que el área de recursos humanos cuente con los horarios de los colaboradores que se encuentren estudiando, para brindar flexibilidad en sus horarios y puedan cumplir su rol de trabajar y estudiar.
  - Se recomienda a las empresas de telecomunicaciones realizar talleres de recreación, campeonatos de integración, celebraciones en fechas festivas,

etc., esto mantendrá motivados y más comprometidos a los colaboradores con la empresa.

- Realizar talleres de liderazgo y comunicación para que los jefes inmediatos mejoren dichos aspectos en su desempeño.

## REFERENCIAS

- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación, México. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chura, L., Gavilano, A., Matos, T. y Medina, J. (2016). *Análisis de las causas que generan rotación en el área de Sistemas del Sector Bancario de Lima*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621282/Medina\\_GJ\\_.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621282/Medina_GJ_.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest SAS*. Tesis de Licenciado, Universidad de Medellín.
- El Economista (2018). El índice promedio de rotación laboral llega a 20,7% en las empresas peruanas. Recuperada de <https://www.eeconomistaamerica.pe/empresas-eAmperu/noticias/10257100/12/19/El-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html>

- Gestión (2018). La Realidad del Empleo en el Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/03/la-realidad-del-empleo-en-el-peru.html/>
- Gonzales, I. (2017). *La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015*. Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23503/Gonzales\\_FIK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23503/Gonzales_FIK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://sistemas.unicesar.edu.co/documentossistemas/sampieri.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?*. Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.academia.edu/9220579/Frederick-herzberg-harvard-business-review>
- IPSOS. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- La República (2019). Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en Latinoamérica. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Redalyc*. 128, pp. 79 – 86.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

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

Recuperado de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoep/2328/1/RE\\_ADMI\\_BRYAN.MILLER\\_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVDA D\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoep/2328/1/RE_ADMI_BRYAN.MILLER_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVDA D_DATOS.PDF)

Moreno, J. & Lemus, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.* Universidad Santo Tomas de

Colombia. Recuperado de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Namakforoosh (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa

Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. *Ipsos*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante\\_una\\_alta\\_rotacion\\_de\\_colaboradores\\_aumente\\_el\\_valor\\_de\\_su\\_propuesta.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf)

Núñez, S. (2016). *Factores de alta rotación en la empresa distribuciones San Juan Masías SAC Arequipa 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3782/Rinurisy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC, España.

Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=\\_9g\\_Zlehq0QC&pg=PA107&dq=teoria+de+herzberg&hl=es&sa=X#v=onepage&q=teoria%20de%20herzberg&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA107&dq=teoria+de+herzberg&hl=es&sa=X#v=onepage&q=teoria%20de%20herzberg&f=false)

Randstad. S. A. (2015). *Reducir la tasa de rotación, el desafío del contact center*. Randstad.

Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>

Rodríguez, G. (2017). *Causas de la rotación de personal en compartamos financiera en el primer bimestre del año 2016 en la provincia de Arequipa*. Tesis de licenciatura,

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de

[http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3786/Rirohegc.pdf?sequence=](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3786/Rirohegc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3786/Rirohegc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sarmiento, C. & Torres, L. (2017). *Análisis del clima laboral y su relación con la rotación*

*del personal del departamento de Call Center Internacional en la Empresa Setel*

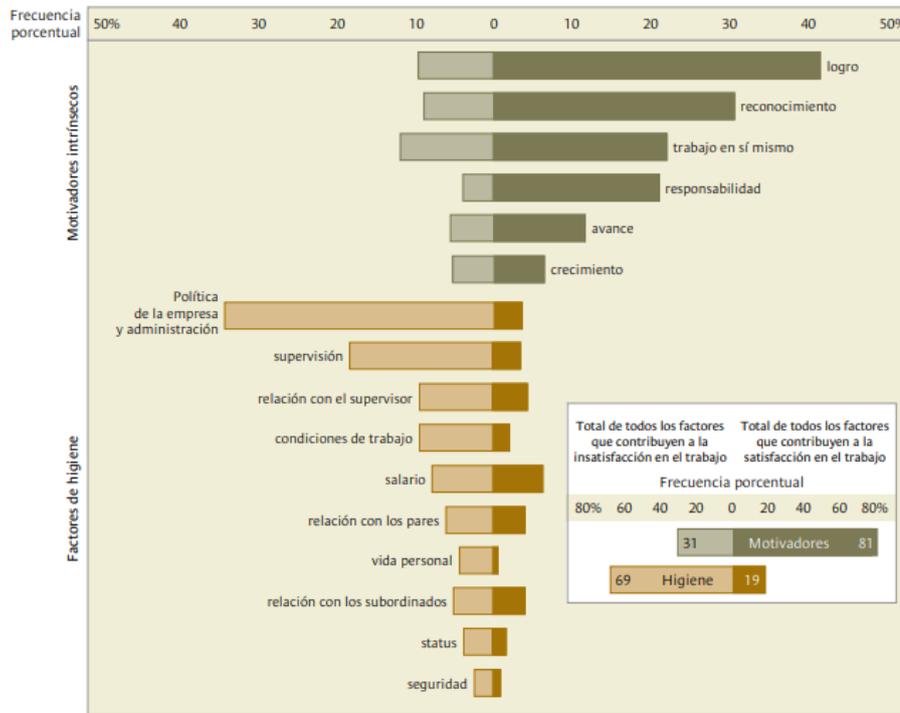
*periodo 2015 – 2016*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Recuperado de

[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20513/1/TESIS%20FINAL\\_LV.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20513/1/TESIS%20FINAL_LV.pdf)

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1: Teoría de Herzberg**



Fuente: En esta figura que los factores motivaciones son causa de satisfacción, mientras que los factores de higiene de insatisfacción. Elaborado por Herzberg (2003).

## ANEXO N° 2: Validación



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

(Magíster o Doctor(a)): Elva Lily Duran Ponce de Leon

Yo, Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino Integrante del Curso/Taller de asesoría de Tesis de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019"

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios/Guía de entrevista/ Documentos de la empresa a validar.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 22 de Abril 2019



Jhoan Marina Schirley Bernabe Del Pino

## CONCEPTUALIZACION DE LA VARIABLE

La rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 135).

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Elva Lily Duran Ponce de León
- 1.2. Grado Académico: Magister en Administración Estratégica de Negocios
- 1.3. Institución donde labora: UPN, PUCP, Consultora independiente
  - 1.3.1. Especialidad del validador: Especializada en Recursos Humanos
  - 1.3.2. Título de la investigación: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019”.
  - 1.3.3. Autor del Instrumento: Jhoan Marina Schirley Bernabe delPino
  - 1.3.4. Instrumento (Variable): Rotación de Personal

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1.3.5. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				70	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				75	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				80	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				75	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				80	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				75	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....70.....% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (  ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (  ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha..... 20/04/2019 .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 DNI. N° ..... 99866804 .....  
 Teléfono N° ..... 95715716 .....



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

(Magíster o Doctor(a)): Miguel Campos Páez

Yo, Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino Integrante del Curso/Taller de asesoría de Tesis de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019"

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios/Guía de entrevista/ Documentos de la empresa a validar.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 22 de Abril 2019



.....  
Jhoan Marina Schirley Bernabe Del Pino

## CONCEPTUALIZACION DE LA VARIABLE

La rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 135).

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Miguel Campos Páez
- 1.2. Grado Académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas
- 1.3. Institución donde labora: Canvia
  - 1.3.1. Especialidad del validador: Gerencia de Operaciones y Proyectos.
  - 1.3.2. Título de la investigación: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019”.
  - 1.3.3. Autor del Instrumento: Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino
  - 1.3.4. Instrumento (Variable): Rotación de Personal

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### PERTINENCIA DE LOS ITEMS - VARIABLE: ROTACIÓN DE PERSONAL

ITEMS	ESCALA	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	OBSERVACIONES
<b>SALARIO</b>						
1	¿Considera que el salario es un factor influyente para retirarse de la empresa?				X	
2	¿Son puntuales con las fechas de pago?				X	
3	Estoy satisfecha con el sistema de comisiones.				X	
4	En relación con el mercado laboral, ¿Cree usted estar satisfecho con su sueldo percibido?				X	
5	¿La empresa incentiva económicamente al personal?				X	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
1	Me siento seguro con la infraestructura de la empresa				X	
2	Los horarios de trabajo son flexibles.				X	
3	¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?				X	
4	Ud. Se siente cómodo con su horario de trabajo.				X	
5	Tengo la información necesaria para realizar mis funciones.				X	
<b>SOCIALIZACION CON EL JEFE</b>						
1	¿Tengo el apoyo del supervisor en alguna situación personal?				X	
2	Mi jefe inmediato tiene un trato justo con todos los colaboradores, distribuyendo el trabajo de manera equitativa y apropiada.				X	

3	Mi supervisor demuestra aprecio y/o interés sincero por el bienestar de sus colaboradores.				X	
4	¿Se brinda feedback en el desempeño por parte del supervisor?				X	
5	Las indicaciones del supervisor son fáciles de entender.				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%





SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

(Magíster o Doctor(a)): Olga Paola Aguirre Perez

Yo, Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino Integrante del Curso/Taller de asesoría de Tesis de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019"

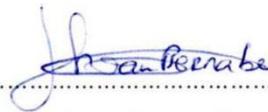
Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios/Guía de entrevista/ Documentos de la empresa a validar.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 27 de Abril 2019



Jhoan Marina Schirley Bernabe Del Pino

## CONCEPTUALIZACION DE LA VARIABLE

La rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 135).

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### II. DATOS GENERALES:

- 1.4. Apellidos y nombres del validador: Olga Paola Aguirre Perez
- 1.5. Grado Académico: Magister Gerencia Social y RRHH
- 1.6. Institución donde labora: UPN
  - 1.6.1. Especialidad del validador: RRHH.
  - 1.6.2. Título de la investigación: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019”.
  - 1.6.3. Autor del Instrumento: Jhoan Marina Schirley Bernabe del Pino
  - 1.6.4. Instrumento (Variable): Rotación de Personal

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### PERTINENCIA DE LOS ITEMS - VARIABLE: ROTACIÓN DE PERSONAL

ITEMS	ESCALA	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	OBSERVACIONES
<b>SALARIO</b>						
1	¿Considera que el salario es un factor influyente para retirarse de la empresa?				90	
2	¿Son puntuales con las fechas de pago?				85	
3	Estoy satisfecha con el sistema de comisiones.				92	
4	En relación con el mercado laboral, ¿Cree usted estar satisfecho con su sueldo percibido?				90	
5	¿La empresa incentiva económicamente al personal?				95	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
1	Me siento seguro con la infraestructura de la empresa				80	
2	Los horarios de trabajo son flexibles.				82	
3	¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?				78	
4	Ud. Se siente cómodo con su horario de trabajo.				80	
5	Tengo la información necesaria para realizar mis funciones.				82	
<b>SOCIALIZACION CON EL JEFE</b>						
1	¿Tengo el apoyo del supervisor en alguna situación personal?				92	
2	Mi jefe inmediato tiene un trato justo con todos los colaboradores, distribuyendo el trabajo de manera equitativa y apropiada.				95	



3	Mi supervisor demuestra aprecio y/o interés sincero por el bienestar de sus colaboradores.					97	
4	¿Se brinda feedback en el desempeño por parte del supervisor?					87	
5	Las indicaciones del supervisor son fáciles de entender.					92	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

1.3.5. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					87
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					88
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					86
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					84
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					88

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha Breña 27 de Abril 2019

  
 Firma del Experto Informante.  
 DNI. N° 880033759  
 Teléfono N° 99533759

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
“LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA PLATAFORMA DE UN CALL CENTER DE CERCADO DE LIMA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019”	<p><b>Pregunta General:</b> -¿Cuáles son los principales factores que provocan la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019?</p> <p><b>Preguntas Específicas:</b> -¿Es el salario un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019? -¿Son las condiciones de trabajo un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del</p>	<p><b>Objetivo General:</b> - Determinar los principales factores que provocan la rotación del personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> - Determinar si el salario es un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019. -Identificar si las condiciones de trabajo son un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en</p>	SALARIO	Satisfacción económica	<p><b>Tipo de investigación:</b> Cuantitativa</p> <p><b>Diseño</b> No experimental transversal descriptiva</p> <p><b>Población:</b> 30 personas</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
				Incentivos económicos	
			CONDICIONES DE TRABAJO	Infraestructura	
				Horarios flexibles	
				Material de trabajo	
			SOCIALIZACIÓN CON EL JEFE	Apoyo	
Feedback					

	2019?	el Cercado de Lima durante el			
	-¿Es la socialización con el jefe un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center de Cercado de Lima en el primer semestre del 2019?	primer semestre del 2019. -Determinar si la socialización con el jefe es un factor de la rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019.		Buen trato	

## ANEXO N° 4: Cuestionario

### CUESTIONARIO

#### INVESTIGACION SOBRE LA ROTACION DE PERSONAL

Buenos días/tardes, le saluda Jhoan Marina Bernabe del Pino, estudiante de la Universidad Privada del Norte, los fines de este cuestionario es para la realización de Tesis cuya finalidad es conocer los motivos de la rotación de personal dentro de la plataforma. Le comento además que esta encuesta es de manera confidencial y anónima.

#### Datos de Identificación

Edad:

- 18 -22
- 23- 27
- 28-32
- 33-37
- 38 a más

Nivel de Instrucción:

- Primaria
- Secundaria
- Universitario Trunco
- Universitario Completo

Tiempo que labora en la empresa:

- Menor a 0 meses
- 1 a 3 meses
- 4 a 6 meses
- 7 a 9 meses
- Más de 10 meses

**Instrucciones:** Cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea de su elección y márquela con una X.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	3	5

- 
1. El salario es un factor influyente para retirarse de la empresa.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  2. Las fechas de pago son puntuales.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  3. Estoy satisfecha con el sistema de comisiones.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  4. Estoy satisfecho con mi sueldo en relación con el mercado laboral.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  5. La empresa incentiva económicamente al personal.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  6. Me siento seguro con la infraestructura de la empresa  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  7. Los horarios de trabajo son flexibles.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  8. Tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  9. Ud. Se siente cómodo con su horario de trabajo.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  10. Tengo la información necesaria para realizar mis funciones.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  11. Siento el apoyo de mi supervisor en alguna situación personal.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  12. Mi jefe inmediato tiene un trato justo con todos los colaboradores, distribuyendo el trabajo de manera equitativa y apropiada.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  13. Mi supervisor demuestra aprecio y/o interés sincero por el bienestar de sus colaboradores.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  14. El supervisor brinda feedback en el desempeño de los colaboradores.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  15. Las indicaciones del supervisor son fáciles de entender.  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**¡Muchas gracias por su participación!**