



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
CALL CENTER EN LA CIUDAD DE LIMA, PERÚ, EN EL
PERÍODO 2016-2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Rony Armando Chevez Mustto

Lady Kelly Inga Cerda

Asesor:

Mg. Héctor Manuel Torres Oporto

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

A nuestra amada familia que a pesar de los difíciles momentos que estamos atravesando,
siempre nos brindaron se apoyó, confianza, permitiéndonos seguir adelante y lograr
nuestras metas

AGRADECIMIENTO

A Dios que nos permitió iniciar esta aventura académica y cuidarnos a lo largo del camino, aún con la complicada realidad que vive la humanidad, nos brinda la oportunidad de poder culminar esta etapa de nuestra vida profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Realidad problemática	9
1.1.1. Antecedentes.	11
1.1.1.1. Antecedentes Nacionales.	11
1.1.1.2. Antecedentes Internacionales.	15
1.1.2. Bases Teóricas	19
1.1.2.1. Definición de término.	19
1.2. Formulación del problema.....	29
1.3. Objetivos	30
1.3.1. Objetivo general.....	30
1.3.2. Objetivos específicos.	30
1.4. Justificación.....	30
1.4.1. Justificación teórica	31
1.4.2. Justificación aplicativa o práctica.	31
1.4.3. Justificación metodológica.	31
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	32
2.1. Tipo de investigación	32
2.2. Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos).	32
2.2.1 Población	32
2.2.2 Muestra	33
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	34
2.3.1. Encuestas.	34
2.3.2. Reportes e informes.	35
2.4. Procedimiento	35
2.5. Aspectos éticos	36
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	37
3.1. Resultados del período 2016-2017.....	37
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	50
4.1. Discusión.....	50
4.1.1. Limitaciones.....	50
4.1.2. Interpretación Comparativa	50
4.1.3. Implicancias.....	54

4.2. Conclusiones.....	55
------------------------	----

REFERENCIAS	57
--------------------	-----------

ANEXOS	60
---------------	-----------

Anexo 1 Encuesta	60
------------------------	----

Anexo 2: Instrumento de validación de expertos-Magister Mendiola.....	61
---	----

Anexo 3: Instrumento de validación de expertos-Magister Barrantes	63
---	----

Anexo 4: Instrumento de validación de expertos-Magister Torres.....	65
---	----

Anexo 5 Matriz de Consistencia.....	67
-------------------------------------	----

Anexo 6: Rotación y Dotación Mensual Periodo 2016.....	68
--	----

Anexo 7: Rotación y Dotación Mensual Periodo 2017.....	69
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dotación anual 2017	37
Tabla 2 Dotación anual 2016.....	37
Tabla 3 Problemas médicos 2017	38
Tabla 4 Problemas médicos 2016.....	38
Tabla 5 Despidos 2017	39
Tabla 6 Despidos 2016	40
Tabla 7 Renuncias 2017	42
Tabla 8 Renuncias 2016	42
Tabla 9 Infraestructura y equipamiento 2017.....	45
Tabla 10 Infraestructura y equipamiento 2016.....	45
Tabla 11 Temas económicos 2017	47
Tabla 12 Temas económicos 2016	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Temas de salud.....	38
Figura 2 Renuncias por accidentes	39
Figura 3 Despidos por cierre de campañas	40
Figura 4 Despidos por falta al reglamento interno	40
Figura 5 Despido por incumplimiento de indicadores	41
Figura 6 Por exceso de horas de trabajo	42
Figura 7 Sobre carga laboral según mof.....	43
Figura 8 Por no contar con el soporte de la jefatura.....	43
Figura 9 Por falta de apoyo del supervisor	44
Figura 10 Por tema de espacio (lugar de trabajo).....	45
Figura 11 Equipos en mal estado.....	46
Figura 12 Mejora salarial.....	47
Figura 13 Mejoras en el pago de las comisiones	48
Figura 14 Lejanía del domicilio al centro de labores	48

RESUMEN

El presente trabajo se generó de una problemática identificada en una empresa de Call Center, referente a la rotación de personal, la investigación se dividió en 4 capítulos, la introducción donde se explica la problemática de la empresa, antecedentes y bases teóricas que dan el sustento académico al trabajo y se plantea el objetivo general el cual es describir la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017".

En la parte metodológica se emplea el uso de encuestas (dicotómica) que se realizó a todo el personal que se desvinculo de la empresa, es de tipo descriptivo porque se emplea la recolección de datos, no experimental (los datos no son adulterados) y de tipo transversal.

En el capítulo de resultados luego de analizar los datos recolectados, se muestra que las principales causas de rotación de personal en la empresa fueron los despidos, renunciaciones y temas económicos.

En el último capítulo de discusión y conclusiones, los antecedentes que utilizamos como referencia para nuestro trabajo se observa que la mayor parte de resultados coinciden con nuestra línea de investigación (rotación de personal), los motivos con mayor índice fueron las renunciaciones y despidos.

Palabras claves: Rotación de personal, call center, y teleoperadores.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente en el mundo, las empresas de Call Center en su búsqueda por posicionarse en el mercado han dado lugar a un proceso de crecimiento y desarrollo constante en su tecnología. La lucha por ganar las preferencias de los consumidores los anima a ofrecer una mejor calidad de servicio con el fin de ganar clientes y fidelizarlos en el tiempo.

Este crecimiento cuando llego a Latinoamérica a diferentes países entre ellos Perú, donde se vio un gran potencial para este tipo de empresas, debido a nuestra cultura para adaptarnos a diferentes situaciones (otras culturas) hacen que el servicio que se brinda sea más empático y hagan que los clientes perciban que están hablando a su propio país, a esto se le suma el bajo costo de contratación de personal debido al sueldo básico que se percibe en el Perú, todo esto ha hecho que las empresas crezcan en forma masiva y se puedan desarrollar.

El Perú al ser un país adaptable a diferentes culturas ha permitido este crecimiento de empresas hace años atrás, con el crecimiento de la tecnología el Perú ha sido parte de este gran consorcio, muchas empresas se han posicionado en el medio para poder atraer mayor cantidad de clientes los cuales se vuelven socios estratégicos, estos buscan empresas mediante las cuales ofrezcan sus servicios debido a que ellos no cuentan con la implementación de un call center dentro de sus empresas es por eso que contratan servicios externos ahí es donde empiezan a surgir las empresas de call center ellos buscan posicionar su marca y sus productos que pueden ser bienes tangibles o intangibles, al tener mayor cantidad de clientes la empresa tiene un mayor renombre en el mercado debido a ello más empresas buscan poder contratar sus

servicios de call center, esto hace que tenga una mayor cantidad de ingresos y producción por lo tanto genera en mayor cantidad de puestos de trabajo y el recurso humano sea importante, estas empresas suelen trabajar por periodos, como campañas, contratos a largo y corto plazo, en este tipo de empresas se observa que la rotación de personal es frecuente.

Para ello las empresas de Call Center buscan las certificaciones que acrediten la calidad de su servicio y se vuelvan más competitivas en el mercado, posicionándose para poder captar más clientes (socios estratégicos) y con ello tener un mayor crecimiento en el mercado.

Así mismo se observa que las empresas de servicios de Call Center se enfocan principalmente en la producción masiva dejando de lado el ambiente que rodea al trabajador y su valor humano en la organización, generando descontento así como una constante rotación de personal que a la larga repercute en la producción y generan pérdidas a la empresa.

Por otra parte la estabilidad económica que ha mostrado el Perú en los años anteriores, ha generado una mayor inversión y el ingreso de nuevas empresas internacionales al mercado ocasionando así una demanda mayor de los recursos humanos.

El recurso humano es el factor primordial en las empresas, con el propósito de saber que tan comprometido se encuentra el empleado, es necesario saber cuántas horas de trabajo realizan, cumplimiento de indicadores, si realiza horas extras, para que ante otra propuesta de trabajo no opten por renunciar en busca de otro empleo.

El concepto "Rotación de personal" se explica como la variación de trabajadores entre una organización y su entorno; es decir es el movimiento de

trabajadores entre la organización y el entorno que se determina por la cantidad de trabajadores que ingresan y salen de una organización. (Chiavenato, Administración de recursos humanos 10ED., 2017)

El presente trabajo describe las causas que generaron la rotación de personal en una empresa de Call Center en Lima, Perú, en el periodo 2016-2017 que de acuerdo a las políticas de la empresa, excedió el máximo permitido (20% anual referente a la dotación del año correspondiente), dando como consecuencias pérdidas económicas en la empresa.

La realidad problemática data desde el periodo 2016, donde se apreció que la rotación de personal se incrementó, ello se evidencio a raíz del ingreso de un nuevo socio estratégico que requirió una campaña donde se necesitaba contratar personal en forma masiva, con el fin de poder brindar el servicio bajo los requerimientos solicitados, esto sumado con otras problemáticas de otras campañas (servicios), desencadeno una rotación del personal debido a varios factores que describen en los siguientes capítulos.

Tal situación ocasionaba reclamos y quejas de los consumidores (usuario final) y clientes (socios estratégicos) que contrataban el servicio; a ello se le suma que varios clientes decidieron prescindir de los servicios de la empresa de call center en ese momento. Debido a ello la empresa decidió implementar estrategias para mejorar esta problemática.

1.1.1. Antecedentes.

1.1.1.1. Antecedentes Nacionales.

Ruiz, G. (2016). Propone como tema de investigación "*Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú-Cobtel, Trujillo 2016*",

Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Trujillo, Perú, para obtener el título de Licenciada en Administración. Tiene como objetivo general determinar las principales causas de la rotación del personal.

La metodología empleada es no experimental de tipo descriptivo de corte transversal, esto debido a que las variables utilizadas fueron solo para ser analizadas, la técnica que se empleó fue la de entrevista a los ex trabajadores del Call Center con una población de 28 personas, dando como resultado que tanto los factores externos como internos influenciaron en la rotación del personal. El autor concluyo luego de un estudio que se basó en 3 niveles (que fueron por escala de importancia), que las causas externas de rotación de personal fueron ofertas laboral, situación económica y las internas, relación con el jefe directo, infraestructura, salario, relación entre colaboradores, horario de trabajo, crecimiento laboral, beneficios sociales, puesto de trabajo, todas estas dieron "muy influyente", siendo estas las causas principales para que los colaboradores no se sintieran a gusto en la empresa. (Ruiz Bazán, 2016)

Barrera, G. y Villavicencio, R. (2018). Proponen como tema de investigación "*La rotación del personal docente en las instituciones educativas de nivel secundario; Los Olivos 2018*", presentada en la Universidad Privada del Norte en la Facultad de Negocios, Lima, Perú, para optar el título de Licenciado en Administración.

Los autores tienen como objetivo especificar la dimensión con mayor coincidencia en la rotación del personal (maestros del nivel secundario). La investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y transversal.

Los autores mencionan como uno de los retos que confrontan las empresas es la rotación de personal, su investigación busca especificar la mayor coincidencia de rotación de personal en una muestra de 245 docentes, aplica la recopilación de datos

mediante encuesta teniendo de referencia cuatro dimensiones que son colaboradores, motivación, condición laboral y compensación laboral, con los datos tabulador llegaron a la conclusión que la mayor incidencia de rotación de personal se daba por la compensación laboral, los resultados también indicaron que otros motivos de la rotación de personal son el crecimiento profesional, las capacitaciones, la selección de colaboradores que no es la indicada, la falta de motivación, las condiciones laborales son las idóneas y la infraestructura, estas necesidades no son atendidas por las empresas educativas. (Barrera Alvarado & Villavicencio Bazán, 2018)

Noriega, C. (2019). Propone como tema de investigación "*Factores que interviene en la rotación del personal en el área de cobranzas en la empresa representaciones HDEC S.A.C., Lima 2019*", presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Callao, Perú, para optar el título de Licenciada en Administración.

La investigadora tiene como objetivo principal identificar cuáles son los principales elementos que participan en la rotación de personal en el área de cobranzas en la empresa Representaciones HDEC S.A.C. La metodología que utilizo es descriptivo, cuantitativa, porque se recoge y analiza datos, es de tipo aplicada y tiene como finalidad resolver un determinado problema.

La investigadora llego a la conclusión que los principales elementos que influyen para la rotación de personal son las causas personales y los empresariales; generando el primer factor un mayor impacto en los resultados a raíz de dos motivos fundamentales que son los cambios de situación de vida y los límites que tienen para el crecimiento laboral, según las encuestas que se realizaron a los trabajadores, en el

factor empresarial los resultados evidencia que es el salario y el crecimiento profesional. (Noriega Bernabe, 2019)

Ramos, L. y Zavala, Z. (2018). Proponen como tema de investigación "*La rotación de personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos - Año 2018*" presentada en la Universidad Privada del Norte en la facultad de Negocios, Lima, Perú, para optar el título de Licenciado en Administración.

El objetivo primordial es definir los fenómenos que predominan en la rotación del personal del área de ventas de las compañías de seguros en Los Olivos en el año 2018. La metodología de la investigación es tipo descriptivo y exploratorio.

Para la investigación descriptiva, se realizó una muestra dentro del ambiente laboral, para poder identificar cuáles son los motivos por las cuales las personas optan por renunciar o por que la empresa opta no seguir contando con el trabajador, concluyendo como resultado que las mayores incidencias fueron los motivos internos en la rotación de personal, como por ejemplo; oportunidad de mejora profesional con 117 puntos en clima laboral con 139 y perspectiva salarial 140 puntos.

Cabe mencionar que no se identificó factores externos en la rotación de personal.

Peña, K. (2016). Propone como tema de investigación "*Las causas de rotación de personal incorporado por E-recruitment en el Grupo Telesant año 2016*" presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Administración, Trujillo, Perú, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

El objetivo principal es determinar los motivos de rotación de personal incorporado por E-recruitment en el grupo Telesant en Trujillo. El estudio es

descriptivo, no experimental, esto es debido a que los datos recolectados son reales no alterados, se utiliza la observación en una muestra de 63 personas.

El investigador llego a la conclusión de la institución tiene un índice que rotación de personal del 49% (no existe estabilidad de personal), determino que los motivos de rotación son los turnos de trabajo y las oportunidades de desarrollo dentro de la institución, identifico también que el asociación Telesant cuenta con 9 pasos en el proceso de selección, así mismo determino que la herramienta E-recruitment posee una elevada eficiencia en la selección de trabajadores, esto debido a que del total de personas requeridas la herramienta recluto el 90% de personal. (Peña Arévalo, 2016)

1.1.1.2. Antecedentes Internacionales.

Arteaga, F. (2016). Propone como tema de investigación "*Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, Ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016.*", presentada en la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Ecuador, para optar el Grado de Ingeniería en Administración de Empresas.

El objetivo del autor es mejorar el proceso de selección del personal en la sucursal de la ciudad de Quito. La metodología es de planteamiento cuantitativo-cualitativo porque el trabajo de investigación se analiza y conoce los factores, el tipo de investigación es explorativo donde se analiza el contexto del entorno en donde se desarrolló y descriptivo donde se conoce más de las costumbres y actitudes que predominan de las personas y actividades que realizan, en una población de empleados que laboran en el Call Center teniendo un total para la muestra de 120 personas prestando servicios dentro de la empresa.

La investigadora concluyo que las causa de rotación de personal es la

disconformidad de los sueldos recibidos por los trabajadores, las sucursales no cubren con el requerimiento en la selección de personal, donde se observó que contratan jóvenes sin experiencia y sin compromiso de trabajo esto ocasiona un elevado porcentaje de rotación de personal, debido que no contratan personas idóneas para los lugares de trabajo, en general la rotación de personal se observa que hay personal insatisfecho con una mayor posibilidad de renunciar, se menciona también que para atacar el rotación de personal se debe seleccionar a personas que concuerden con los requerimientos de la sucursal. (Arteaga Chere, 2016).

Goenaga, L. y Ramírez, C. (2019). Proponen como tema de investigación "*Análisis de las causas de la rotación del personal que presenta la universidad del Valle Sede Palmira en el año 2016.*" presentada en la Universidad del Valle, Facultad de Ciencia de la Administración, Palmira Valle, Colombia, para optar el título de Administrador.

Objetivo general es analizar los motivos de la rotación del personal que muestra la Universidad del Valle en la temporada 2016, la metodología que emplean para desarrollar el proyecto es mediante una triangulación metodológica donde se realiza la investigación cuantitativa, cualitativa y fundamentos teóricos.

Llega a la conclusión que la sede de Palmira de Valle al trabajar con la corporación de la Universidad, que les provee de recursos económicos, con lo cual eliminan ciertos privilegios que hace que el clima laboral no sea el mejor, ya que afecta los ascensos, planificaciones de carreras y las remuneraciones de los docentes (por los contratos no son iguales a los de la otra sede), afectando la calidad de la universidad ya que las contrataciones son a través de una tercerización.

Proponen mejorar los perfiles de puestos con el fin de poder tener una mejor escala remunerativa debido al grado que tiene el personal que ingresa, por otra parte una de las mejoras que proponen es realizar incentivos, mejorar el tiempo de contratación y tener la posibilidad de poder ascender gracias a un plan de carrera interna que puedan tener. (Goenaga Marroquín & Ramírez Castrillón, 2017)

Castillo, E. Sabando, J. (2018). Proponen como tema de investigación “*Estudio de la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía exportadora del sur en el periodo 2014 al 2017*”, presentada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa Carrera Administración de Empresas, Guayaquil, Ecuador, para obtener el título de Ingeniero Comercial.

El Objetivo primordial fue mostrar y estudiar la incidencia que tiene la rotación de personal en el rendimiento de la empresa Exportadora, la metodología que se empleo fue la investigación de tipo descriptiva y correlacional.

La investigación pretende evidenciar cómo influye la rotación de personal en la productividad de la compañía, con el fin de detallar las causas que dan motivo para el no crecimiento de la empresa.

Concluye que mediante el análisis de correlación se encuentra una relación mínima entre las variables mencionadas (productividad y la rotación de personal), sin embargo se especula que existirían otras variables que estén involucradas y que afectan en mayor proporción a la productividad. (Castillo Smith & Sabando Unda, 2018).

Salablanca, L., Uriarte, J. y Valladares, A. (2017). Proponen como tema “*Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI*”

CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015” presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí Farem- Estelí, Departamento de Económicas y Administrativas, Managua, Nicaragua, para obtener el título de Administración de Empresas.

El objetivo principal fue especificar la presente situación de los trabajadores de Esteli Cigars S.A. La metodología de investigación es de enfoque mixto ya que es cuantitativo porque conto con los índices de rotación del personal y de su producción y cualitativo porque se analizó su cultura organizacional, con una población de 725 colaboradores con una muestra de 250 personas, empleo las técnicas de encuestas, entrevista y grupo focales.

El investigador concluyo que los motivos que contribuyen en la rotación de personal son las condiciones de trabajo (la empresa no brinda un ambiente adecuado para trabajar), carencia de capacitaciones, salarios bajos y el trato de jefes. (Salablanca Montenegro, Uriarte Arróliga, & Valladares Castellón, 2017)

Castillo, M. (2019). Propone como tema de investigación “*Causas y costos de la rotación del personal en los años 2017-2019 en la empresa Medicina Integral IPS S.A.*” presentada en la Universidad de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, Córdoba, Argentina, para obtener el título de Administrador(a) en Finanzas y Negocios Internacionales.

El Objetivo general es analizar los motivos y costos de la rotación del personal en la empresa Medicina Integral IPS S.A, proponiendo estrategias apropiadas para disminuir las dificultades. La metodología que empleo fue la cuantitativa, ya que se realizó el proceso de investigación y recopilación de datos.

Llegando al resultado que la empresa Medicina Integral IPS S.A es una empresa que ayuda a las entidades aseguradoras con el fin de poder ayudar a la atención del público que vienen a tratarse algún tipo de enfermedad. Sin embargo la alta rotación de personal en esta empresa hace que los pacientes se vean afectados ya sea en la atención presencial o por teléfono, debido a que el personal solo cuenta con estudios técnico. Que hace que el trato que se les otorga a los pacientes no es el óptimo. Por tal motivo teniendo una rotación de personal hace que los costos de la contratación sean elevados ya que se tiene que invertir en seleccionar contratar y fidelizar al personal.

Proponen seguir un plan de mejoramiento que ayude a mejorar los procedimientos de contratación y entrenamiento del personal que ingresa así como poder poner en practica entrenamientos internos que ayuden a mejorar la calidad de servicio que otorgan los empleados a los pacientes. (Castillo Hoyos, 2019)

1.1.2. Bases Teóricas

1.1.2.1. Definición de término.

1.1.2.1.1 Rotación de personal.

Para Castillo señala que, *“La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales”*. (Castillo Aponte, 2012).

Esto nos dice que la rotación de personal son todos los empleados que entran y se retiran de la empresa y se contabilizan en forma mensual o anual, según el criterio de la empresa.

Álvarez define, La rotación de personal como la variación de empleados que salen de una institución, retirando los que lo hacen de una forma ineludible (jubilaciones,

fallecimientos), sobre el total del número de empleados promedio de esa institución en un determinado lapso de tiempo, procedimiento que se realiza en periodos anuales. (Álvarez Orosco, 2013).

Álvarez nos manifiesta que la rotación de personal es la relación de trabajadores que se desvinculan de una organización de forma libre o forzada.

En el caso de Coulter y Stephen: *“Rotación de personal abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización”*. (Coulter & Stephen, Administración 12 Ed., 2014).

Esto nos expresa que rotación de personal es la deserción del lugar de trabajo en forma voluntaria o involuntaria.

Las definiciones dadas por estos autores coinciden con nuestra línea de investigación referente a rotación de personal.

1.1.2.1.2 Índice de rotación de personal.

Para Chiavenato es; *“El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos 10ED., 2017).

Esto nos sugiere que la rotación de personal es medible entra la cantidad de trabajadores que ingresan versus la cantidad de trabajadores que salen, en una organización un determinado periodo de tiempo.

Así mismo para Castillo es; El índice de rotación está señalado por la cantidad de empleados que se relacionan y salen en consecuencia con la cantidad total promedio de personal en la institución, en un lapso de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se evidencia en forma de porcentaje de la siguiente manera:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de empleados contratados durante el lapso de tiempo considerado.

D: Personas separadas durante el mismo lapso de tiempo.

F1: Número de empleados al comienzo del período considerado

F2: Número de empleados al final del período. (Castillo Aponte, 2012)

Esto nos dice que el porcentaje de rotación es cálculo entre los trabajadores que ingresan y salen de una institución.

Para Maynar significa: El índice de rotación mide el flujo de personal entre la organización y su ambiente: $\text{Admisiones} + \text{Desvinculaciones} \times 100$ 2 IR general = Promedio efectivo del período (PE) $\text{PE} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de empleados (t0)} + \text{n}^\circ \text{ empleados (t1)}}{2}$ $\text{Desvinculaciones} \times 100$ voluntarias $\text{Desvinculaciones} \times 100$ IR pérdidas = IR pérdidas = PE voluntarias PE. (Maynar Mariño, 2013).

Maynar nos quiere decir que el índice de rotación de personal es el movimiento entre las admisiones y desvinculaciones de la empresa.

1.1.2.1.3 Administración de recursos Humanos.

Para Dessler; *“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad”*. (Dessler, 2015).

Esto nos quiere decir que la Administración de RRHH, se encarga de todo el proceso de contratación, adaptación y remuneración del trabajador.

“Administración de recursos humanos reclutamiento desarrollo remuneración y retención de empleados así como actividades de relaciones laborales”. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2018)

Esto nos expresa que la administración de RRHH es el conjunto de tareas que dan soporte al trabajador.

“Administración de recursos humanos: Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. (Mondy R. , 2010)

Esto nos menciona que la administración de RRHH es la persona como parte para poder lograr los objetivos dentro de una organización.

1.1.2.1.4 Renuncia.

“Cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización” (Chiavenato, Administración de recursos humanos 10ED., 2017).

Chiavenato no dice que es la desvinculación entre ambas parte, por iniciativa del trabajador.

Para Sánchez es; *“Acto de renunciar. Documento en el que se manifiesta la decisión de dejar de trabajar para otra personas física o moral”.* (Sánchez Castañeda, 2013)

Esto nos menciona que es acto de dejar de trabajar para otras personas en forma física.

Se entiende como renuncia al resultado de abandonar algo de forma voluntaria o alejarse de una cosa que se posee, alejarse de algún proyecto o despojarse de algo.

El término permite referirse al documento donde se manifiesta de manera clara o se deja constancia de la renuncia. (Pérez Porto & Merino, 2012)

Esto nos manifiesta decir que renuncia es abandonar de manera voluntaria o involuntaria a algo que se tiene (un cargo en una empresa) así mismo es un documento que expresa de manera voluntaria el fin de la relación.

1.1.2.1.5 *Despido.*

Para Chiavenato: *“Cuando la organización separa de su puesto al empleado por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (downázing), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador pan adaptarse, reducción de costos, etcétera.”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos 10ED., 2017).

Esto quiere decir que es la desvinculación abrupta, como consecuencia de una falta o indicación no realizada, que conlleva a la organización a rescindir de tus servicios.

Para Alfredo Sánchez, *“Despido es la ruptura unilateral, justificada o injustificada, de la relación de trabajo por el empleador”*. (Sánchez Castañeda, 2013)

Esto nos menciona decir que es la separación justificad o injustificada por parte de la empresa.

“Decisión del empresario por la que pone término a la relación laboral que lo unía a un empleado”. (RAE, 2020)

Esto nos indica que el empresario pone fin a la relación laboral.

1.1.2.1.6 *Ausentismo o absentismo*

Para Chiavenato es:

El ausentismo denota las inasistencias de los trabajadores en el trabajo. En una noción más amplia, es la sumatoria de los lapsos en que los trabajadores se encuentran

ausentes en el trabajo, por una falta, u otro motivo (Chiavenato, Administración de recursos humanos 10ED., 2017).

Chiavenato nos dice que el ausentismo son las faltas de los trabajadores, por un periodo determinado ya sea por inasistencia, por retraso u otro motivo.

Albarrán y Márquez nos dicen que:

El absentismo hace alusión a los lapsos de tiempo que un trabajador no asiste a su lugar de trabajo, por motivos justificados o injustificados de igual manera se presenta otro tipo de absentismo llamado presencial que se basa en asistir al trabajo pero realizando labores que no tienen relación con sus labores de trabajo. (Albarrán Francisco & Márquez García, 2014).

Esto nos manifiesta que el ausentismo es la carencia o falta de personas para realizar un determinado trabajo, pueden ser de forma coordinada o improvisada, así mismo se puede decir cuando el trabajador realiza funciones que no le corresponde.

Para Alfredo Sánchez, *El ausentismo es; "La ausencia del lugar de trabajo puede ser autorizada por el empleador"*. (Sánchez Castañeda, 2013)

Esto nos dice que el ausentismo es el abandono del puesto de trabajo que puede ser con autorización.

1.1.2.1.7 Remuneración.

Según Uribe-Echevarría & Morales, la remuneración acata disposiciones severas e invariables, se rige con procesos establecidos de valoración de los puestos, a partir de un régimen que se aplica a todos los trabajadores, independientemente. (Uribe-Echevarría & Morales, 2010)

Esto nos quiere decir que la remuneración es relación con procesos estandarizados con el fin de remuneración bajo la política de la empresa.

Remuneración es el pago en absoluto dependiendo del nivel de estudios y las destrezas necesarias para el puesto, los peligros por la seguridad, la responsabilidad etc.; todos estos elementos se suelen determinar mediante el estudio del puesto. (Dessler, 2015).

Esto nos dice que la remuneración es el monto de dinero que se le otorga al empleado, dependiendo del grado de labor que realicen y de las tareas asignadas.

Para Alfredo Sánchez, *“Remuneración pago o contraprestación que deben recibirse por el trabajo prestado. La remuneración No puede ser inferior al salario mínimo y objeto de renuncia por el trabajador. Remuneración es pagar, no es dar”*. (Sánchez Castañeda, 2013).

Esto nos menciona que la remuneración viene hacer la retribución económica que recibe el trabajador por un servicio realizado.

1.1.2.1.8 Call Center.

En call center o centro de llamadas es un espacio de comunicación e interrelación con los clientes que usa los teléfonos como método de comunicación, ejecutado por personas con métodos y procesos de trabajo determinados, para asistir las necesidades del cliente con el objeto de captar y fidelizar. (Ariza Ramirez & Ariza Ramirez, 2015).

Esto nos indica que los call center son un centro de llamadas que permite tener una relación entre cliente y asesor con el fin de realizar una determinada transacción ya sea venta fidelización o atención y reclamo.

“Un call center es una unidad de llamadas telefónicas, creada dentro de una empresa, o contrata de forma externa, cuya finalidad es el contacto con los usuarios.

Para cualquier organización, supone un canal de entrada y salida de información”.
(Castaño & Jurado, 2016).

Esto nos dice que los call center son centrales de llamadas ubicadas dentro de una empresa, cuya finalidad es comunicarse con los usuarios.

Los call center, son empresas que disponen de una serie de personas que se dedican a atender o a realizar llamadas. La finalidad de estas llamadas puede ser para atender a distintas funciones de la empresa contratante como, por ejemplo, de departamento de atención a clientes, atención a reclamaciones, asistencia técnica, venta telefónica, en encuestas y por supuesto, telemarketing. (Carrasco Fernández, Guía práctica de atención al cliente, 2018)

Esto nos dice que los Call Center son empresas que permiten a sus empleados que se encuentran en un determinado lugar para poder interactuar a través de la línea telefónica con diferentes personas con el fin de poder realizar diferentes tipos de transacciones.

1.1.2.1.9 Teleoperadores.

Uribe y Morales nos dicen que: *“Los teleoperadores, también designados como agentes de atención, son los empleados encargados de recibir o emitir estos llamados telefónicos con el apoyo de un software de tecnología IP que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones”* (Uribe-Echevarría & Morales, 2010).

Esto nos quiere que son las personas encargadas de atender a los clientes y ofrecerle un servicio dependiendo de la campaña para la que fueron contratados.

Para Carrasco nos dice que:

El teleoperador es la persona sobre la que recae la responsabilidad de realizar las llamadas e interactuar con los clientes: es la imagen de la empresa. Por ello debe reunir una serie de capacidades físicas y actitudes profesionales dirigidas no sólo a la idoneidad para el puesto, sino encaminadas a transmitir una determinada imagen corporativa. (Carrasco Fernández, Atención al cliente en el proceso comercial UF0349, 2019).

Esto nos dice que los teleoperadores son la imagen de la empresa donde recae en ellos la responsabilidad de poder atender al cliente en representación de la empresa.

Podemos definir al Teleoperador como la persona que realiza las tareas de ventas por teléfono planteadas e instauradas de cómo prestar los servicios y transmitir información comercial a los clientes, basado en un método de trabajo, así como atender llamadas para la adquisición de productos o servicios por cualquier medio. (S.L., 2020).

Esto nos quiere decir que el teleoperador realiza transacciones comerciales mediante el telemarketing, siguiendo los parámetros establecidos.

1.1.2.2. Teorías

Diferentes investigadores que estudian la rotación de personal, han intentado dar respuesta a los motivos de la rotación de personal, a continuación se presenta las teorías más relevantes.

Según la Teoría de Taylor explica que hay 3 formas de desligarse de las organizaciones:

Separación laboral por decisión propia.

Separación laboral por decisión propia inevitable.

Separación laboral en contra de la decisión propia. (Taylor, 1999)

Taylor menciona cuales pueden ser los motivos de rotación de personal que se dan en una institución, en 3 tipos, los de rotación voluntaria puede ser perjudicial a la empresa ya que al abandonar un puesto de trabajo se debe volver a contratar, capacitar a un nuevo personal.

En las rupturas laborales voluntarias inevitables, en algunos casos son ya previstos como en el caso de jubilación, a diferencia de la muerte.

La ruptura laboral involuntaria es por parte de la empresa donde esta se puede ver beneficiada ya que es la misma empresa que decide prescindir de los servicios del personal puede ser por ser un mal empleado o un recorte de presupuesto.

Según la Teoría de Porter y Steers menciona que:

"Los factores de intención de rotación laboral podrían ser generalizables a otros sectores económicos, existen diversos factores, los cuales fueron denominados: organizacionales, ambiente de trabajo, contenido de trabajo y personales (Porter & Steers, 1973)

Por su lado Porter y Steers, nos mencionan que es la correlación entre la satisfacción laboral y las recompensas que da la empresa, es decir si el colaborador recibe un buen incentivo que puede ser monetario, o no monetario como flexibilidad en horarios capacitaciones de colaboradores para que permanezcan en la empresa.

Según la Teoría de Abraham Maslow

Para Maslow *"los motivos superiores solo aparecen luego de haber sido satisfecho los más básicos. Esto se observa en el nivel evolutivo e individual"*. (Maslow, 1991)

Maslow por su parte nos habla de satisfacer necesidades, si el trabajador siente que ya cubrió sus necesidades básicas en el trabajo y no evoluciona para cubrir sus otras necesidades, se ira, esto dependerá del puesto que desempeñe el colaborador no todos tienen las mismas necesidades en el mismo momento.

Fenómenos de rotación de personal

Para Chiavenato los fenómenos son: La rotación de personal es la resultado ciertos fenómenos internos y externos de la institución que restringe el comportamiento del personal.

La rotación es por tanto una variante dependiente de esos fenómenos.

Fenómenos externos:

- Condición de oferta y demanda del personal humano en el mercado.
- Circunstancia económica a favor o en contra de la organización.
- Ofertas de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos que se presentan en organización se encuentra:

- Política remunerativa.
- Política de prestación.
- Control sobre el personal.
- Desarrollo profesional.
- Modelos de interacción humana.
- Requisito físico de trabajo.
- Ética profesional.
- Cultura organizacional. (Chiavenato, Administración de recursos humanos 10ED., 2017)

Chiavenato menciona los fenómenos internos y externos por lo que se produce la rotación de personal, esto nos sirve como referencia, en el trabajo realizado se observó que varios fenómenos explicados concuerdan con los descrito en la investigación, reafirmando nuestros indicadores de estudio.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se describe la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Describir la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Describir cuales son los problemas médicos de los trabajadores del call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017.
2. Detallar las razones que dan lugar a despidos de los trabajadores del call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017.
3. Describir las razones que dan lugar a las renunciaciones del personal del call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017.
4. Detallar cual es la capacidad de influencia de la infraestructura y equipamiento como motivo en la rotación de personal.
5. Indicar las razones económicas que dan lugar a la rotación de personal del call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017.

1.4. Justificación

La presente investigación tendrá como finalidad elaborar un estudio acerca de la rotación de personal en una empresa de Call Center, panorama que es cada vez más reiterado entre las empresas que brindan servicios mediante una relación directa con las personas.

1.4.1. Justificación teórica

En la presente tesis se planteara como la rotación de personal tiene un impacto sobre la empresa de Call Center. Se describirá los motivos de rotación de personal, describir el funcionamiento de cómo se desarrolló la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú.

Esta investigación tiene un sustento teórico y brindará un aporte referente a este tema el cual podrá servir como soporte a otras investigaciones futuras.

1.4.2. Justificación aplicativa o práctica.

La aplicación de este trabajo será de utilidad para poder conocer las razones por las cuales se dio la rotación de personal y como la empresa se ve afecta por las mismas.

El resultado de este trabajo basado en los datos obtenidos de la investigación que se realizó a la empresa, permitirá poder identificar cuáles fueron las razones de la rotación de personal, se tenga registrado y puedan dar una solución a la misma.

De esta manera se verá favorecida la empresa así como los trabajadores esto porque al saber cuáles son los motivos por las cuales se da la rotación se puede dar una solución trabajando junto con el área de recursos humanos ya que al contar con estos datos se puede mejorar y con ellos tal vez poder disminuir la rotación, del mismo modo los trabajadores podrían contar una estabilidad laboral.

1.4.3. Justificación metodológica.

Para conseguir los objetivos planteados se recurrió a la recolección de datos lo cual se realizaba mediante una encuesta de elaboración propia, la cual se empleaba al momento de la desvinculación del trabajador en forma voluntaria e involuntaria, para saber los motivos por las cuales se ocasiona la rotación de personal y se realizaba un informe mensual.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo porque busca evidenciar sucesos que ocurrieron en un determinado tiempo, es de enfoque cuantitativo, porque a través de la recaudación de datos (encuestas de salidas empleadas por la empresa en el periodo 2016-2017) se procederá a elaborar un análisis y se compararan para dar respuesta a las preguntas de investigación esto con la finalidad describir la variable de rotación de personal. *“Estudios descriptivos; buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La investigación es de tipo no experimental ya que la variable no ha sido manipulada, solo se examina las causas en su ambiente para poder describir el fenómeno, y es de tipo transversal porque ocurre en el mismo momento y en su mismo lugar, lo que permite describir la rotación de personal que se realizó en los periodos 2016-2017. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Es cuantitativa ya que se emplea la recopilación de datos para dar respuesta a las preguntas planteadas se confía en el conteo descriptivo de los sucedido (Hernández, Fernández & Baptista Lucio, 2014).

2.2. Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos).

2.2.1 Población.

Sampieri, Fernández, y Baptista; ellos lo definen como: *“Población o universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”*. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para Gómez es: *"Población: Totalidad de un fenómeno de estudio (cuantificado)"*.
(Gomez Bastar, 2012, pág. 87).

De acuerdo a las definiciones anteriores, para esta investigación se considera como población total a todos los ex trabajadores de Call Center. Cuando hablamos de los ex trabajadores nos referimos a todos aquellos que por diversos motivos se desvincularon de la empresa en el año 2016 un total de 447 personas y aquellos que desvincularon en el año 2017 un total de 394 personas.

2.2.2 Muestra.

Sampieri, Fernández, y Baptista; ellos lo definen como: *"Muestreo subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta"*. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

"El muestreo es un instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador, selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca de la población a investigar".
(Gomez Bastar, 2012)

De acuerdo a las definiciones anteriores, la muestra es un sub grupo de la población a estudiar que se debería escoger en forma aleatoria, se recomienda un 30% de la población para que el estudio será relevante, sin embargo teniendo nosotros en nuestras manos la información absoluta con 100% de validez se decidió hacer el estudio en su totalidad, es decir realizamos un trabajo censal mediante una encuesta, es por esa razón que nuestra muestra es igual a nuestra población de estudio con los ex trabajadores de Call Center, con una muestra de 447 personas en las 2016 y 394 personas en el 2017.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Según Abero, Berardi, Capocasale, García y Rojas (2015) proponen:

Es la técnica que se debe seleccionar. Existen diferentes alternativas para lograr la información referente en relación con el problema, con finalidad de sustentar toda la investigación en la cual se indica el modelo de información que se requiere para el uso de una o más técnicas, se debe tener claro nuestro problema y lo que se busca, la elección de la técnica adecuada: Entrevista, observación, encuesta, documentos. (Abero, Berardi, Capocasale, García, & Rojas, 2015)

El instrumento empleado fue la base de datos de la rotación de personal, obtenido de las encuestas que se realizó al personal que se desvinculo de la institución en forma voluntaria o involuntaria para describir la razones por la cuales se produce la rotación de personal. Estas encuestas se realizaron en el área de RRHH con la autorización correspondiente, a manera de poder conocer los motivos, causas y/o circunstancias por las que el trabajador no continúa más en la empresa, estos son entregado mediante informes mensuales a dicha área.

2.3.1. Encuestas.

Según Abero, Berardi, Capocasale, García y Rojas (2015) proponen:

La encuesta es el método más común y utilizado por los investigadores. Su origen data de las últimas décadas del siglo XVII. La encuesta se distingue porqué es orientada a un grupo determinado de la población de estudio. El censo toma todo el universo de estudio, afectado por la problemática a explicar. (Abero, Berardi, Capocasale, García, & Rojas, 2015)

El tipo de encuesta empleada es de tipo dicotómica para obtener información de los ex trabajadores de Call Center sobre los motivos por los cuales terminaron su

vínculo laboral, para ello la empresa autorizo la toma de encuestas al momento de retirarse de la empresa por uno de los participantes del estudio.

2.3.2. Reportes e informes.

Estos fueron analizados para ver los motivos de rotación de personal por parte de la empresa y conocer los motivos de la desvinculación de los trabajadores.

2.4. Procedimiento

En la presente investigación se plantearon las bases teóricas referente a la recolección de datos, luego se procedió a realizar encuestas a todo el personal de desvinculó en empresa de call center con la autorización del área de recursos humanos para poder tener la facilidad de poder conocer cuáles fueron las razones que motivó al personal para que se ha desvinculado ya sea de forma voluntaria o involuntaria y con ello se pudo elaborar un informe mensual que ayude al área de recursos humanos a poder mejorar en sus procedimientos, como consecuencia se analizó cada pregunta respondida por los ex trabajadores y se encontró similitud en muchas de las respuesta que dan como resultado un alto índice de deserción en algunos motivos de mayor influencia.

El procedimiento para la recolección fue las encuestas que se tomaba a cada empleado que se desvincula de la empresa, este debía apersonarse al área de RRHH donde se le entregaba una carta (en el caso de despidos) o presentar su carta (en el caso de renuncias), se procedía a tomar la encuesta esto formaba parte del procedimiento de desvinculación luego de ello se procedía a volcar los resultados en un archivo de Excel para poder tener las respuestas de manera tabulada, en el momento que se realizaba la encuesta, por ejemplo despidos masivos, esta situación

era más compleja dado la cantidad de personas que tienen que pasar por este procedimiento (cierre de campaña) dado la coyuntura el número de encuestados era mayor como habían casos donde se tomaba una encuesta a una o dos personas que se desvincula. En el siguiente cuadro se puede apreciar la cantidad desvinculaciones por mes que se tenía y la cantidad de encuestas que se tomó a todo el personal ya que al ser un trabajo de tipo censal se encuestó a todas las personas.

TOTAL DE ENCUESTAS 2017			
Mes	Retiro Voluntario	Retiro Involuntario	Total
ENERO	29	4	33
FEBRERO	13	10	23
MARZO	12	12	24
ABRIL	24	6	30
MAYO	17	7	24
JUNIO	14	7	21
JULIO	12	10	22
AGOSTO	23	7	30
SETIEMBRE	10	11	21
OCTUBRE	23	20	43
NOVIEMBRE	9	13	22
DICIEMBRE	28	26	54
TOTAL	214	133	347

TOTAL DE ENCUESTAS 2016			
Mes	Retiro Voluntario	Retiro Involuntario	Total
ENERO	16	5	21
FEBRERO	5	1	6
MARZO	13	4	17
ABRIL	17	3	20
MAYO	44	3	47
JUNIO	43	4	47
JULIO	29	98	127
AGOSTO	11	0	11
SETIEMBRE	15	6	21
OCTUBRE	22	10	32
NOVIEMBRE	26	12	38
DICIEMBRE	45	15	60
TOTAL	286	161	447

2.5. Aspectos éticos

Los fundamentos éticos de la presente investigación referente a la “Rotación de personal en una empresa de Call Center Lima, Perú, periodo 2016-2017”, son las siguientes:

Confidencialidad: La información adquirida no será publicada para cualquier trabajo, investigación u otro; asegurando que los datos no serán divulgados.

Honestidad: La información obtenida será autentica, los datos no serán manipulados ni adulterados, las conclusiones obtenidas no se alterarán.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Resultados del período 2016-2017.

La información que se ha empleado para realizar la descripción de la situación de la empresa, está apoyada en las encuestas que se realizaron a todo el personal que se desligo laboralmente de la empresa del Call Center en los periodos 2016 - 2017, con ambas informaciones se pudo describir los motivos de la rotación de personal. Estos resultados obtenidos referentes a la variación de la rotación de personal serán descritos en cinco dimensiones comparadas en el periodo 2016-2017 a continuación.

TABLA 1 DOTACIÓN ANUAL 2017

En el presente cuadro se describe la muestra la dotación total del periodo 2017 y el total de personas que se desvincularon (forma voluntaria o involuntaria) de la empresa.

DOTACIÓN ANUAL 2017					
Mes	Retiro Voluntario	Retiro Involuntario	Total de Rotación	Dotación	% de rotación
TOTAL	214	180	394	2495	14%

TABLA 2 DOTACIÓN ANUAL 2016

En el presente cuadro se describe la muestra la dotación total del periodo 2016 y el total de personas que se desvincularon (forma voluntaria o involuntaria) de la empresa.

DOTACIÓN ANUAL 2016					
Mes	Retiro Voluntario	Retiro Involuntario	Total de Rotación	Dotación	% de rotación
TOTAL	286	161	447	1798	23%

TABLA 3 PROBLEMAS MÉDICOS 2017

En el presente cuadro se describe la muestra la rotación del personal por problemas médicos en el periodo 2017, divididos en 2 indicadores.

DOTACIÓN ANUAL 2017					
Problemas Médicos					
Detalle	Por temas de salud del trabajador o de un familiar	%	Renuncias por accidentes	%	Suma de Problemas Médico
TOTAL	14	82%	3	18%	17

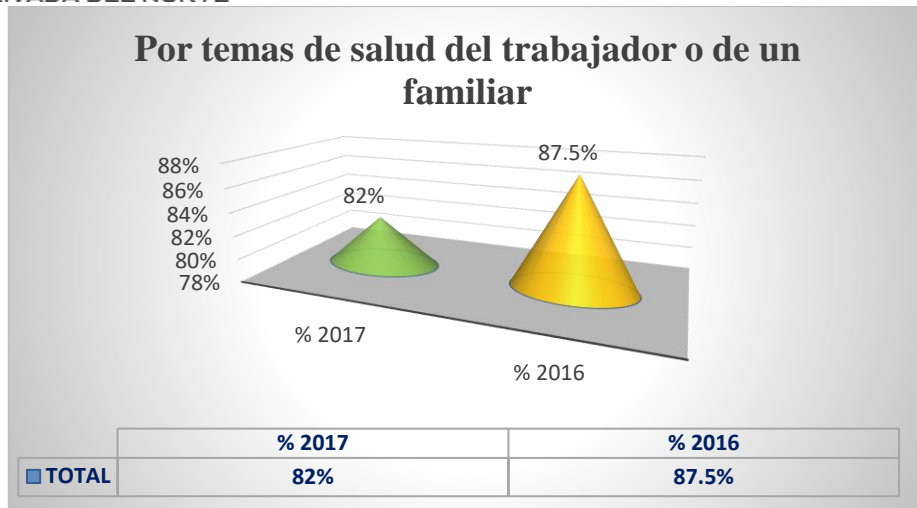
TABLA 4 PROBLEMAS MÉDICOS 2016

En el presente cuadro se describe la muestra la rotación del personal por problemas médicos en el periodo 2016, divididos en 2 indicadores.

DOTACIÓN ANUAL 2016					
Problemas Médicos					
Detalle	Por temas de salud del trabajador o de un familiar	%	Renuncias por accidentes	%	Suma de Problemas Médico
TOTAL	7	87.5%	1	12.5%	8

FIGURA 1 TEMAS DE SALUD

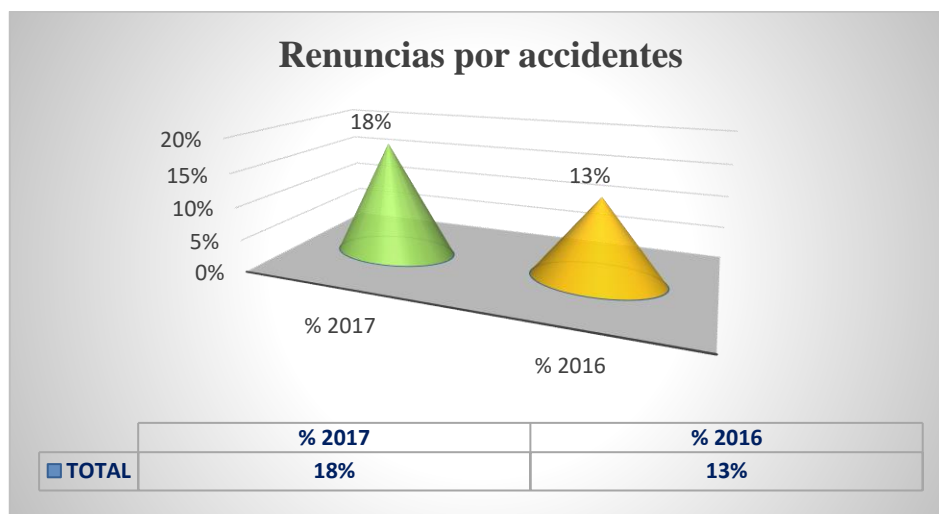
En el siguiente gráfico se muestra en el indicador por “temas de salud del trabajador o de un familiar”, una reducción del 5.5% en la rotación del personal entre los periodos 2016-2017, esto podría ser causado por problemas de salud pre-existente en el trabajador, lo cual genero su renuncia al puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 2 RENUNCIAS POR ACCIDENTES

En el siguiente gráfico se muestra en el indicador de “Renuncias por accidentes”, tuvo un aumento del 5% en la rotación del personal, esto podría atribuirse al exceso de personal contratado para las campañas y el escaso espacio de movilización.



Fuente: Elaboración propia

TABLA 5 DESPIDOS 2017

Tamaño de la muestra de rotación de personal por despidos 2017.

DOTACIÓN ANUAL 2017							
Despidos							
Detalle	Despido por cierre de campaña o a solicitud del cliente	%	Despido por falta del reglamento interno	%	Despido por Incumplimiento de indicadores	%	Suma de los despidos
TOTAL	9	5%	2	1%	169	94%	180

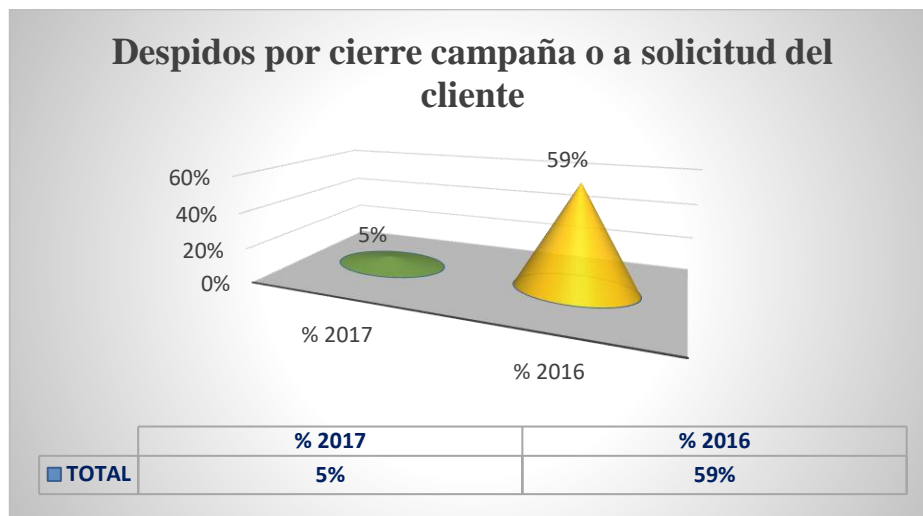
TABLA 6 DESPIDOS 2016

Tamaño de la muestra de rotación de personal por despidos 2016.

DOTACIÓN ANUAL 2016							
Despidos							
Detalle	Despido por cierre de campaña o a solicitud del cliente	%	Despido por falta del reglamento interno	%	Despido por Incumplimiento de indicadores	%	Suma de los despidos
TOTAL	95	59%	4	2%	62	39%	161

FIGURA 3 DESPIDOS POR CIERRE DE CAMPAÑAS

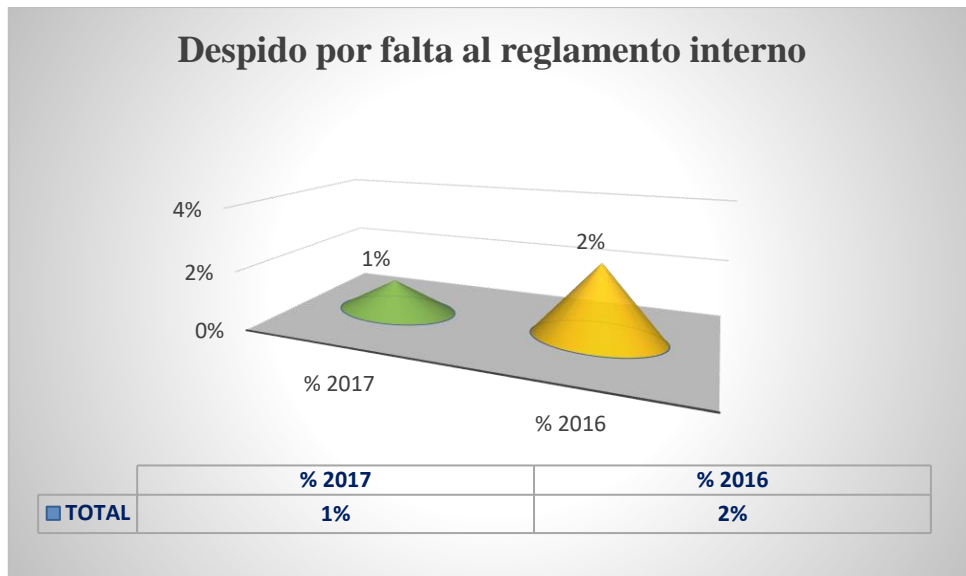
En el 3er gráfico se muestra en el indicador "Despidos por cierre de campaña o a solicitud del cliente", en el periodo 2016 obtuvo un 59% de despidos de trabajadores por cierre de campañas, a diferencia del 2017 solo obtuvo el 5%, esto se podría haber dado por un desacuerdo con un socio estratégico el cual optó por rescindir su contrato.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 4 DESPIDOS POR FALTA AL REGLAMENTO INTERNO

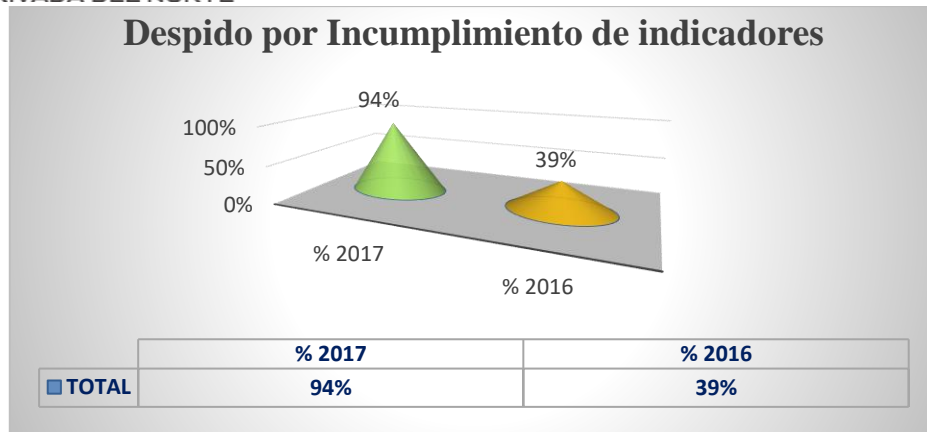
En el 4to gráfico se muestra en el indicador “Despido por falta al reglamento interno”, que en el periodo 2016 y 2017 hubo una disminución del 1%, probablemente se debió que en el 2017 el control interno funciono de manera permanente y se preocupó que el personal estuviera atento al reglamento interno.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5 DESPIDO POR INCUMPLIMIENTO DE INDICADORES

En el 5to gráfico se muestra en el indicador “Despido por Incumplimiento de indicadores”, aumento el 55% en el periodo 2017, esto probablemente se debió que el personal no cumplió con las metas mínimas (cantidad de ventas, llamadas realizadas, horas de conexión).



Fuente: Elaboración propia

TABLA 7 RENUNCIAS 2017

Tamaño de la muestra de rotación de personal por renuncias 2017.

DOTACIÓN ANUAL 2017									
Renuncias									
Detalle	Por exceso de horas de trabajo	%	Sobre carga laboral según el MOF	%	Porque no contar con el soporte de su Jefatura	%	Por falta de apoyo del supervisor	%	Suma de renuncias
TOTAL	17	18%	14	14%	25	26%	41	42%	97

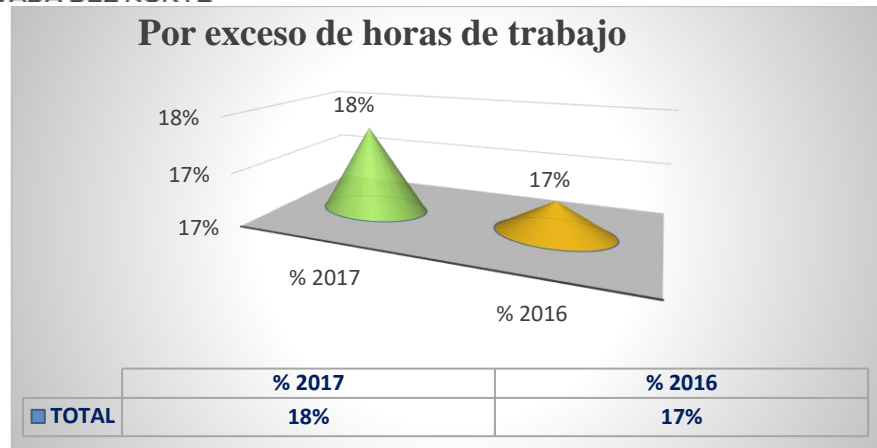
TABLA 8 RENUNCIAS 2016

Tamaño de la muestra de rotación de personal por renuncias 2016.

DOTACIÓN ANUAL 2016									
Renuncias									
Detalle	Por exceso de horas de trabajo	%	Sobre carga laboral según el MOF	%	Porque no contar con el soporte de su Jefatura	%	Por falta de apoyo del supervisor	%	Suma de renuncias
TOTAL	22	17%	3	2%	33	26%	69	54%	127

FIGURA 6 POR EXCESO DE HORAS DE TRABAJO

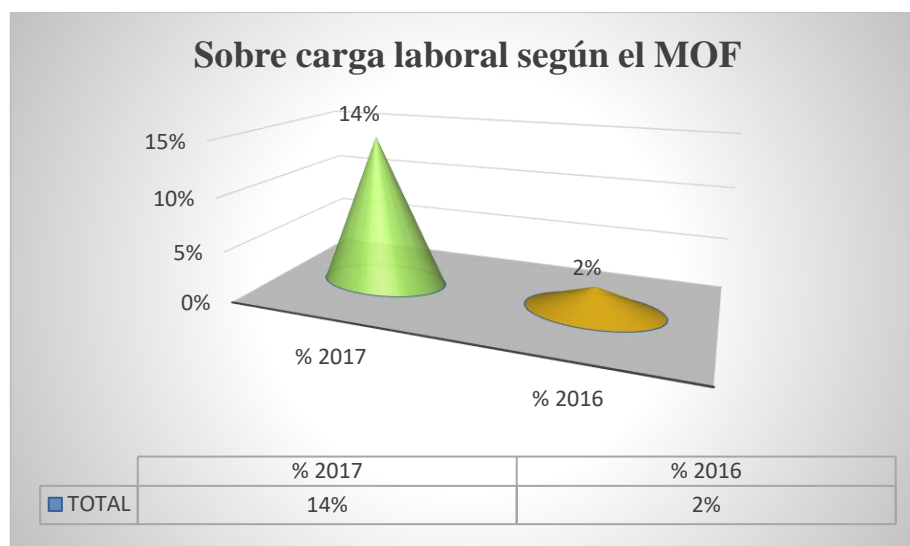
En el 6to gráfico se muestra en el indicador "Por exceso de horas de trabajo", hubo un aumento en el porcentaje esto se podría haberse generado porque en el año 2017 hubo una fuerte cantidad de despidos, eso ocasiono que los trabajadores que seguían laborando, se le solicite mayor cantidad de horas de trabajo (no remunerado) para cumplir con las metas del socio estratégico.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 7 SOBRE CARGA LABORAL SEGÚN MOF

En el 7mo gráfico se muestra en el indicador “Sobre carga laboral según el MOF”, un aumento del 12% en el periodo 2017, esto quizá se generó como consecuencia del despido de trabajadores que incumplieron con los indicadores e hizo que los trabajadores que seguía laborando (falta de personal) asuman nuevas responsabilidades fuera de sus funciones y esto trajo como consecuencia que renunciaran a su puesto de trabajo.

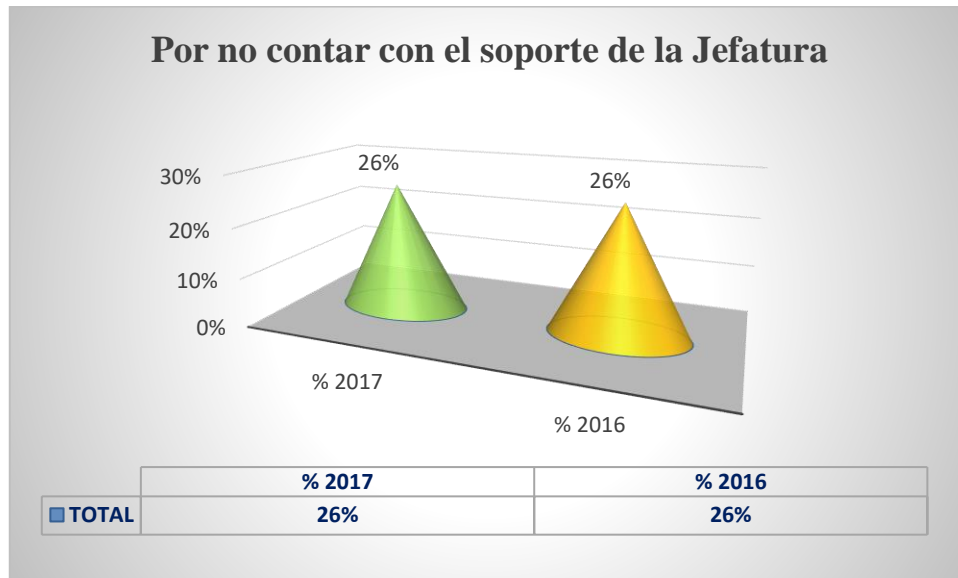


Fuente: Elaboración propia

FIGURA 8 POR NO CONTAR CON EL SOPORTE DE LA JEFATURA

En el 8vo gráfico se muestra en el indicador “Por no contar con el soporte de la Jefatura”, el porcentaje es similar en ambos periodos, esto debió a que quizás los trabajadores no contaban

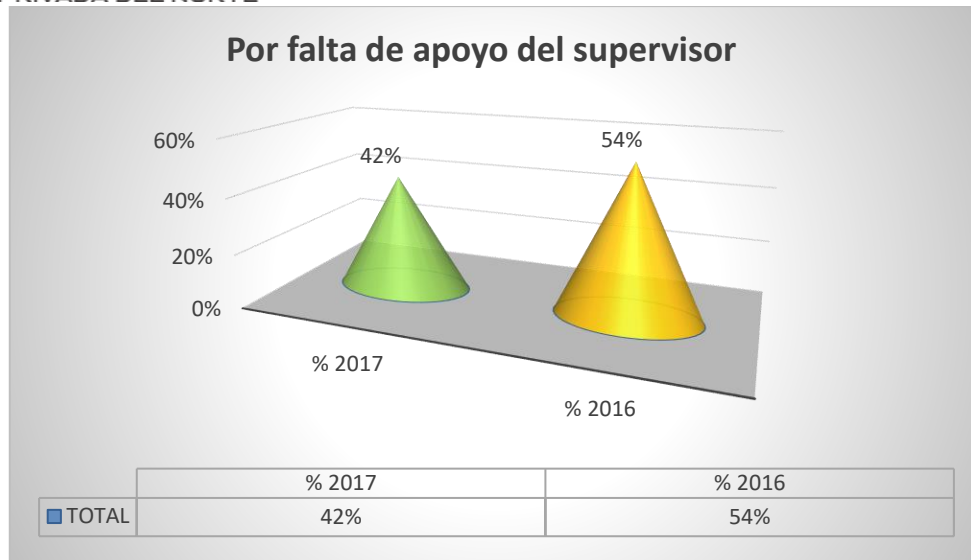
con el soporte de su jefe para cumplir los objetivos planteados para su área (cumplimiento al 100% de ventas, llamadas y conexión).



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 9 POR FALTA DE APOYO DEL SUPERVISOR

En el 9no gráfico se muestra en el indicador “Por falta de apoyo del supervisor”, en el periodo 2016 presenta un porcentaje del 54%, esto quizá se generó por los agentes (asesores de telemarketing) que no contaban con el apoyo de su supervisor en tema de horas extras (tiempo de conexión sin pago), base de datos (bases sin contabilidad), en el periodo 2017 tiene solo un 42%, esto se podría deber a que la empresa realizo una evaluación a sus supervisores quedando con los trabajadores más óptimos para el puesto, esto trajo como consecuencia la disminución del indicador.



Fuente: Elaboración propia

TABLA 9 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO 2017

Tamaño de la muestra de rotación de personal por infraestructura y equipamiento 2017.

DOTACIÓN ANUAL 2017					
Infraestructura y equipamiento					
Detalle	Por tema de espacio/ambiente	%	Equipos en mal estado para realizar labores	%	Suma de infraestructura y equipamiento
TOTAL	5	71%	2	29%	7

TABLA 10 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO 2016

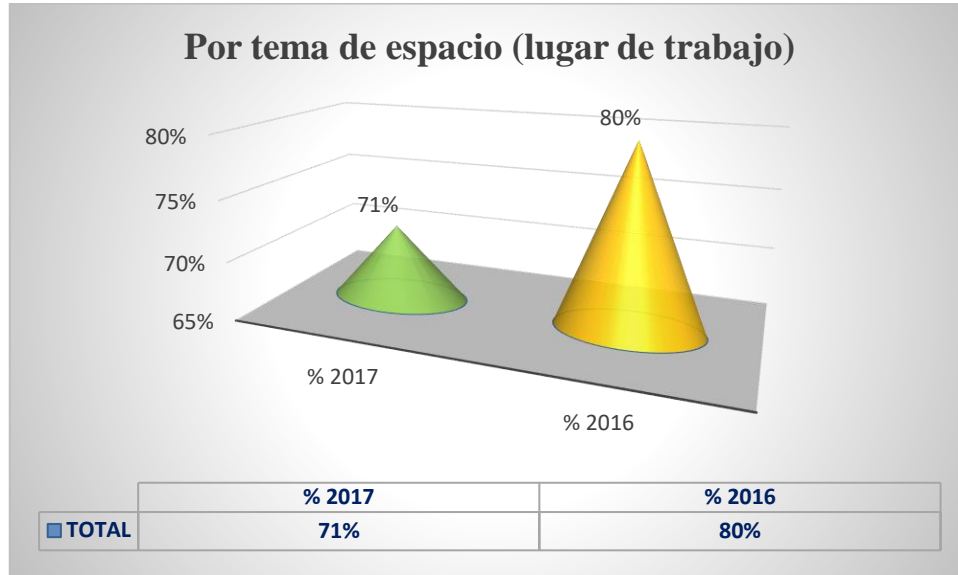
Tamaño de la muestra de rotación de personal por infraestructura y equipamiento 2016.

DOTACIÓN ANUAL 2016					
Infraestructura y equipamiento					
Detalle	Por tema de espacio/ambiente	%	Equipos en mal estado para realizar labores	%	Suma de infraestructura y equipamiento
TOTAL	4	80%	1	20%	5

FIGURA 10 POR TEMA DE ESPACIO (LUGAR DE TRABAJO)

En el 10mo gráfico se muestra en el indicador “Por tema de espacio (lugar de trabajo)”, hubo trabajadores que se retiraron, esto quizá se debió que aumentaron las campañas y no se le otorgaba al trabajador un lugar de trabajo para que pueda desarrollar sus labores, esto trajo

como consecuencia que en varias ocasiones no cumplan con sus metas y no lleguen a su cuota para cobrar sus comisiones y esto afecte económicamente al trabajador.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 11 EQUIPOS EN MAL ESTADO

En el 11vo gráfico se muestra en el indicador “Equipos en mal estado para realizar labores”, hubo trabajadores que se podrían haber retirado por no contar con un equipo 100% operativo (headdesk en mal estado, pc con falta de programas, mouse y teclado no funcionales).

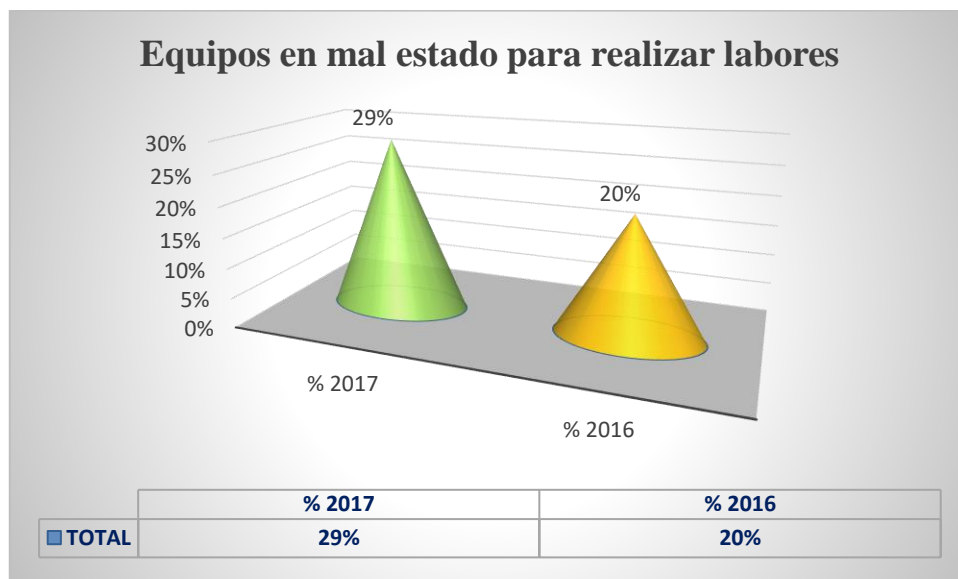


TABLA 11 TEMAS ECONÓMICOS 2017

Tamaño de la muestra de rotación de personal por temas económicos 2017.

DOTACIÓN ANUAL 2017							
Temas económicos							
Detalle	Mejoras en el sueldo básico	%	Mejoras en las comisiones	%	Lejanía del centro de labores	%	Suma por temas económicos
TOTAL	35	38%	43	46%	15	16%	93

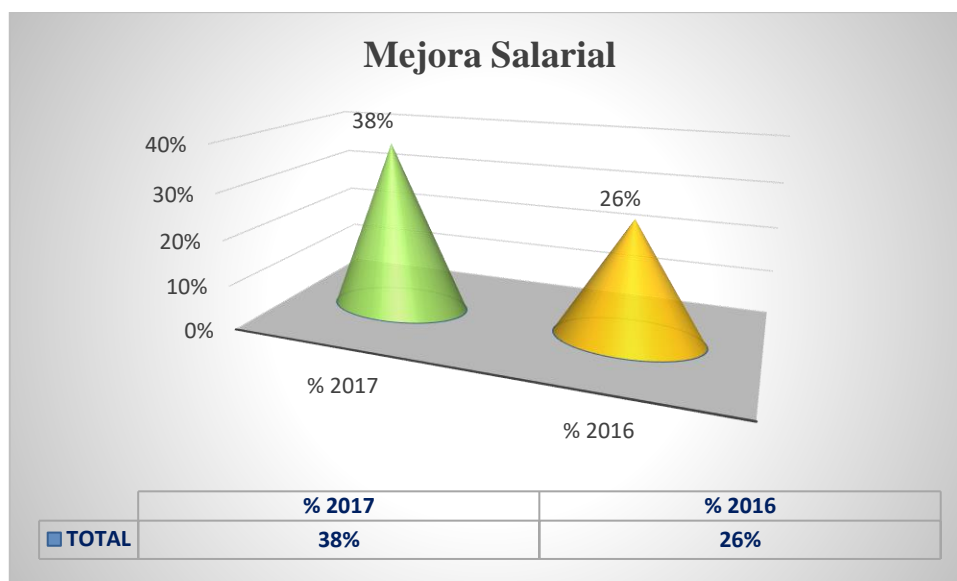
TABLA 12 TEMAS ECONÓMICOS 2016

Tamaño de la muestra de rotación de personal por temas económicos 2016.

DOTACIÓN ANUAL 2016							
Temas económicos							
Detalle	Mejoras en el sueldo básico	%	Mejoras en las comisiones	%	Lejanía del centro de labores	%	Suma por temas económicos
TOTAL	38	26%	105	72%	3	2%	146

FIGURA 12 MEJORA SALARIAL

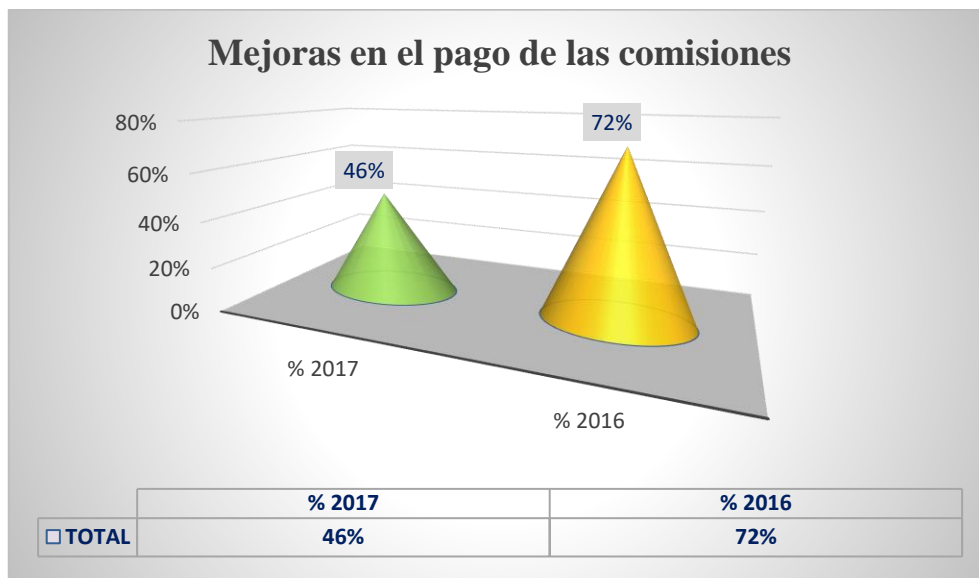
En el 12vo gráfico se muestra que en el indicador “Mejora salarial”, en el período 2017 hubo un aumento en el porcentaje de cifras al 38%, esto podría haberse generado porque los trabajadores no estuvieron de acuerdo con el pago que recibían ya que no cubrían sus expectativas salariales y renunciaron.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 13 MEJORAS EN EL PAGO DE LAS COMISIONES

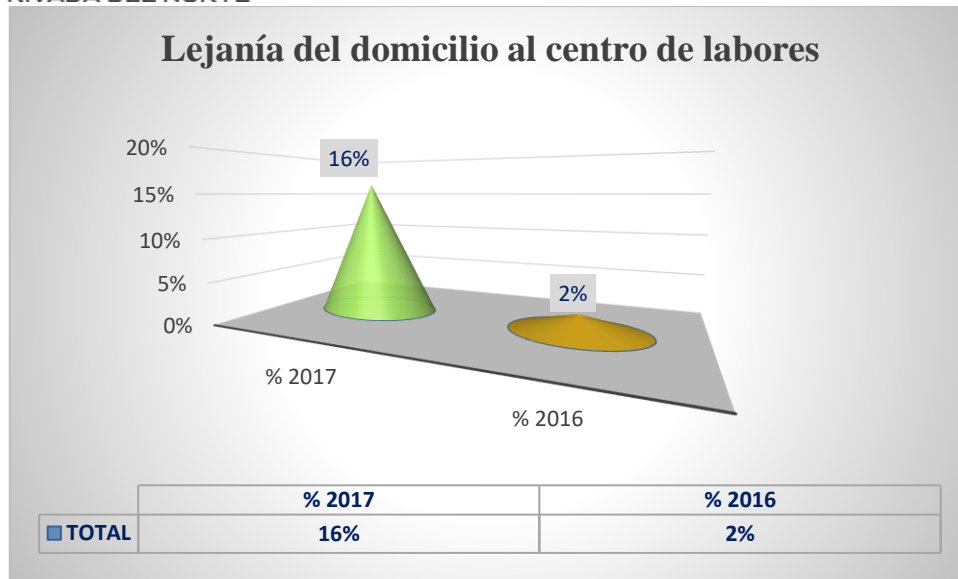
En el 13vo gráfico se muestra en el indicador “Mejoras en el pago de las comisiones”, en el período 2016 arroja un 72 % de renuncias, esto quizá se debió que las campañas de ese periodo se denominaron “pilotos” (campañas nuevas) en donde las comisiones que se ofrecían no eran muy claras (con contaban con un tabla de comisiones), debido que el socio estratégico esperaba obtener resultados favorables y esto se mostraba a partir del 4 mes, en el periodo 2017 se estableció una tabla de comisiones que le permitían a trabajador comisiones desde el primer mes.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 14 LEJANÍA DEL DOMICILIO AL CENTRO DE LABORES

En el 14vo gráfico se muestra en el indicador “Lejanía del domicilio al centro de labores”, en el período 2017 hubo un incremento del 14%, esto podría deberse al aumento de campañas donde se contrató mayor personal, pero los trabajadores encontraron la dificultad de la lejanía de su domicilio al centro de labores (no cumplían con el horario, el salario no cubría los gastos de movilidad, no podían apoyar más horas por la lejanía) eso conllevó a la renuncia.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. **Discusión**

4.1.1. **Limitaciones**

Durante el tiempo que duró la investigación se presentaron diferentes limitaciones los cuales hicieron que fuera más complicada la realización del trabajo, entre ellas el tiempo de duración de la recolección de datos debido a que se escogió para poder realizar el trabajo dos periodos (2016 y 2017), ya que nuestro trabajo es de tipo censal y se encuestó a todas las personas que se desvincularon de la empresa en ambos periodos, la poca predisposición de los ex trabajadores al momento que se empleaba la realización de las encuestas debido a la situación por la que atravesaban en ese momento (desvinculación), debido a ello la veracidad de las respuestas dada en la encuesta. Al momento de la interpretación se tuvo como limitación algunos datos que eran puntos inciertos en los hallazgos que no se encontraban dentro de las tesis. Dificultad para obtener bibliografía actualizada.

Por último el poco conocimiento referente a la estructura del trabajo, para la solución del tema buscamos información adicional que nos apoye a despejar las dudas.

4.1.2. **Interpretación Comparativa**

Luego de reunir, analizar y procesar la información adquirida en el presente trabajo, se observa que la rotación de personal en la empresa es un punto importante a tomar en cuenta, esto se evidencio que el mayor porcentaje de rotación de personal es de forma voluntaria (renuncia) en ambos periodos, si bien es cierto la tendencia en el periodo 2017 disminuyo la cantidad de trabajadores que renunciaron (54%) a comparación del periodo 2016 (64%), sigue siendo el índice de mayor prevalencia en la rotación de personal es decir se da en forma voluntaria (renuncia).

Con referencia a lo planteado por Ruiz (2016), en el tipo de investigación de nivel descriptivo no experimental tiene como objetivo determinar los principales motivos que originaron la rotación del personal en el Call Center, el considera en su investigación 2 dimensiones que son causa internas y causa externas, él llegó a la conclusión que referente a las causas externas de rotación de personal fueron ofertas laboral, situación económica y causas internas fueron; jefe directo, infraestructura, salario, horario de trabajo, esto influye en la decisión para que el personal abandone su puesto de trabajo por mejores oportunidades, los mismo problemas se presentaron en la empresa de call center que se investigó, tenemos coincidencia con los indicadores de su investigación si bien no son textualmente iguales en concepto coinciden, como mejora laborales, percepción del jefe, horarios de trabajo, infraestructura, percepción salarial, es por esta razón que corroboramos la tesis en este punto, a pesar que dentro de nuestro proceso de investigación hemos colocado mayor cantidad de motivos a diferencia del autor de la tesis anterior.

La tesis de Barrera y Villavicencio (2018), en el tipo de investigación cuantitativa descriptiva ellos establecieron como objetivo especificar la dimensión con la más alta relevancia en la rotación del personal docente de nivel secundario, la conclusión a la que llegaron es que la dimensión de con mayor relevancia es la retribución laboral con un 27%, su indicador más resaltante es el salario percibido el cual no es acorde con el esfuerzo que realizan obtenido un 51.33%, así como dentro de la dimensión "*condiciones laborales*" su indicador mayor resaltante es la infraestructura obteniendo un 42.6%, en este punto corroboramos la información porque en la empresa analizada se manifestó que la rotación se genera por el salario y la infraestructura (equipos y espacios) en cuanto a nuestra investigación contamos con las dimensiones de rotación de personal "*Temas económicos*" y "*Infraestructura*

y equipamiento" el índice de temas económicos es del periodo 2016 (33%) y del 2017 (24%), a diferencia de la infraestructura que si bien se cuenta como rotación no es de mucha relevancia (2016-1% y 2017-2%), cabe resaltar que en nuestra investigación contamos con otros indicadores a diferencia de la tesis de los autores por el rubro de la empresa.

En la tesis de Noriega (2019) su trabajo es de tipo descriptiva cuantitativa, tiene como objetivo evidenciar cuáles son los factores primordiales que participan en la rotación de personal en el área de cobranzas, trabaja sobre dos dimensiones, dentro de la dimensión "*factores personales*" se encuentra coincidencias con nuestro indicador como temas de salud personal o familiar en la dimensión "*factores empresariales*" encontramos mejoras laborales (remuneración) y condiciones físicas del ambiente de trabajo (puesto e implementos de trabajo), concluyo que en la dimensión "*factores personales*" el indicador principal denominado "*cambio en situaciones de vida*", comparado con nuestra investigación podemos describir que dichos motivos si afectan la rotación de personal dado que en nuestras dimensiones el tema económico es uno de los más relevantes alcanzando el 33% en el periodo 2016 y 25% en el periodo 2017.

En lo descrito en la tesis de Ramos, L. y Zavala (2018), la investigación es de carácter descriptivo-exploratorio con esquema no experimental, ellos se establecieron como objetivo determinar los motivos que predominan en la rotación del personal del área de ventas de sepelio, encontrando similitud con nuestro trabajo en referencia a la dimensión "*expectativa salarial*" como un índice de mayor rotación, en el caso de la dimensión "*clima laboral*" dentro de sus indicadores existe una coincidencia referente al indicador "*apoyo del jefe directo*" ya que ellos concluyeron que es indicar presenta también un fuerte motivo de rotación de

personal, en nuestro caso ese indicador se considera con un porcentaje del 49% en el periodo 2017 y un 61% en el periodo 2016, a su vez no encontrando similitud en referencia a la dimensión de "*oportunidad de crecimiento profesional*", ellos utilizaron una encuesta tipo preguntas de escala de calificación con lo cual les permitió explorar los diversos motivos de rotación de personal en la empresa estudiada, a diferencia de nuestra investigación donde se empleó una encuesta de preguntas dicotómicas lo que nos permitió distinguir claramente los motivos por los cuales el personal se desvinculaba de la empresa, confirmando las similitudes en nuestras investigaciones en los puntos mencionados.

Goenaga, L. y Ramírez, C. (2019). La investigación es de tipo cuantitativa, cualitativa y de fundamentos teóricos, teniendo como objetivo identificar y analizar las causas que pueden estar incidiendo en la rotación del personal en la Universidad del Valle, ellos concluyeron que los motivos de rotación de personal fueron las remuneraciones e incentivos laborales, para la recopilación de datos emplearon la encuesta de preguntas cerradas, afirmamos que una de las razones que genera la rotación de personal es el tema salarial ya que en nuestra investigación da como resultados que es un indicador relevante y discrepamos con otros indicadores como tercerización de la contratación de trabajadores y el crecimiento profesional, como motivos de la rotación de personal debido a que en las encuestas realizadas no se describe como motivo de rotación de personal.

Referente a la tesis de Arteaga, F. (2016), es de tipo cuantitativo y cualitativo, tiene como objetivo mejorar el proceso de selección del personal en la sucursal en la ciudad de Quito, esta investigación nos describe como motivos principales de rotación de personal el mal proceso de reclutamiento el cual trajo como consecuencia contratar personal que no es idóneo para el puesto de trabajo, generando

insatisfacción en los trabajadores, por temas salariales, debido a ello corroboramos este tipo de investigación dado que encontramos coincidencia en los motivos de la rotación de personal.

En la tesis de Salablanca, L., Uriarte, J. y Valladares, A. (2017). La metodología de investigación es de enfoque mixto ya que es cuantitativo porque conto con los índices de rotación del personal y de su producción y cualitativo porque se analizó su cultura organizacional, tiene como objetivo describir la situación actual del personal, concluyeron que los motivos de rotación de personal dentro de la empresa son las situaciones de trabajo, debido a que el ambiente físico no es el adecuado para realizar sus funciones diarias, así mismo la ausencia de capacitación, sueldo bajos, trato de jefes ellos recurrieron a encuestas, entrevistas y grupos focales, a diferencia de nosotros que empleamos una encuesta de tipo cerrada de preguntas dicotómicas, discrepamos con dicha investigación debido a que los resultados obtenidos no concuerdan con nuestra investigación en los factores de rotación de personal.

4.1.3. Implicancias

Se recomienda incrementar las capacitaciones para que los trabajadores pueden llegar a las metas establecidas, teniendo mayores herramientas que le permita llegar a dichos objetivos.

Mejorar la parte de reclutamiento y de selección de personal buscando un perfil idóneo para cada campaña que tenga la empresa y así puedan lograr los objetivos establecidos.

Establecer un parámetro de comisiones que puedan cubrir las expectativas básicas del trabajador.

Capacitar al área de operaciones para que les permita tener un mejor control al personal a cargo y esto les permita poder llegar a sus objetivos y así evitar la deserción de sus trabajadores.

4.2. Conclusiones

En el presente estudio se concluye que el periodo 2016 se obtuvo un promedio 23% de rotación de personal con un total de 447 trabajadores desvinculados de la empresa (en forma voluntaria 286 y de forma involuntaria 161 personas), en el periodo 2017 dio como resultado que la rotación de personal tuvo un promedio 14% con un total de 394 trabajadores desvinculados de la empresa (en forma voluntaria 214 y de forma involuntaria 180 personas), teniendo una disminución del 9% entre ambos periodos.

Entre los motivos más resaltantes en el periodo 2016 se muestra que la dimensión "Despidos" es la que presenta el 36% dando como motivo principal el indicador "despidos por cierre de campaña" con un 59%, en segundo lugar la dimensión "Temas económicos" presenta un 33% dando como mayor indicador "mejoras en las comisiones" con un 72% de rotación y en tercer lugar la dimensión "Renuncias" con un 28% en el indicador "Por falta de apoyo del supervisor" dando como resultado el 54.3%, como indicadores principales.

Por otro lado entre los motivos más resaltantes en el periodo 2017 se muestra que la dimensión "Despidos" es la que presenta el 46% dando como motivo principal el indicar "incumplimiento de indicadores" con un 94%, en segundo lugar la dimensión "Renuncias" con un 25% en el indicador "Por falta de apoyo del supervisor" dando como resultado el 42% de rotación y en tercer lugar la dimensión "Temas económicos" presenta un 24% dando como indicador "mejoras en las comisiones con un 46%, como indicadores principales.

Entre ambos periodos podemos observar que las dimensiones se repiten como consecuencia de la rotación de personal.

Esto se debe por carecer de un buen filtro de personal al momento de reclutamiento y selección, ya que al no contar con un perfil adecuado, el proceso de adaptación es muy lento y la empresa busca obtener resultado a un corto plazo. Además de no realizar una reubicación de personas que quizás puedan cumplir el perfil en otras campañas.

Se evidencia también que los asesores buscan una retribución adicional a su sueldo básico, ya que ellos aducen que las comisiones están por del bajo del promedio o en las metas trazadas son "inalcanzables" para poder lograr comisionar, esto hace que no se queden mucho tiempo en la organización y buscan mejores propuestas.

Adicional se muestra que entre los periodos hubo una disminución en el indicador "falta de apoyo del supervisor" debido a que se realizó una evaluación de desempeño y mejoran ese punto.

Esto afecta a la organización ya que pierden dinero en capacitar a personal y en pagar liquidaciones en vez de poder buscar mejorar las capacitaciones internas o reubicar al personal.

Dentro del proceso de investigación cabe mencionar ante los últimos sucesos ocurridos a nivel mundial a causa de la pandemia por el COVID SARS 19, muchas empresas presentaron problemas económicos debido a las acciones que tomo su gobierno, el Perú no fue ajeno a esta situación y muchas empresas luego de las disposiciones del gobierno tuvieron la opción de entrar en "suspensión perfecta de laborales" teniendo como resultado final el despido de los trabajadores, acogiendo a esta normativa.

REFERENCIAS

- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, S., & Rojas, R. (2015). *Investigación Educativa Abriendo las puertas al conocimiento*. Montevideo: Contexto S.R.L.
- Albarrán, J., & Márquez, B. (2014). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: RA-MA. S.A.
- Aliaga, R. (2019). La rotación de personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones. Huancayo, Perú.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de mando retail*. Barcelona: Profit.
- Ariza, F., & Ariza, J. (2015). *SERVICIOS DE ATENCIÓN COMERCIAL*. España: McGraw-Hill.
- Arteaga, F. J. (Marzo de 2016). Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal american call center, ubicada en la ciudad de quito para el periodo 2016. Quito, Ecuador.
- Barrera, G., & Villavicencio, R. (2018). LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO;LOS OLIVOS 2018". Lima, Perú.
- Calleja, F. (2011). *COSTOS 2ED*. Pearson.
- Cambridge dictionary. (s.f.). Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/call-centre>
- Carrasco, S. (2018). *Guía práctica de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Carrasco, S. (2019). Atención al cliente en el proceso comercial UF0349. Ediciones Nobel, S.A.
- Castaño, J., & Jurado, S. (2016). *Venta Técnica*. Editex.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal; un enfoque hacia la calidad* (3 ed.). Ecoe, Ediciones.
- Castillo, M. E. (Diciembre de 2019). Causas Y Costos De La Rotación Del Personal En Los Años 2017-2019 En La Empresa Medicina Integral Ips S.A. Montería, Córdoba, Colombia.
- Castillo, E. J., & Sabando Unda, J. M. (Marzo de 2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017. Guayaquil, Ecuador.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos 10ED*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coulter, M., P. Stephen, R., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración 10 ED* (10 ED ed.). Madrid, España: Pearson.
- Curós, P. (s.f.). *La gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas un modelo tradicional en proceso de cambio*. Obtenido de Pymesonline: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/ejaponesas.pdf
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2018). *Negocios internacionales 15ED Ambientes y operaciones*. Madrid, España: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos 14ED* (14 ED ed.). Madrid, España: Pearson.
- Goenaga, L. J., & Ramírez, C. (2017). *Análisis De Las Causas De La Rotación Del Personal Que Presenta La Universidad Del Valle Sede Palmira En El Año 2016*. Palmira, Colombia.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Ma. Eugenia Buendía López.
- Hansen, D. R., & Maryanne, M. (2007). *Administración de Costos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hoyos, A., & Camacho, M. (2018). *Rotación de personal en una agencia de publicidad de Bogotá*. Bogotá, Colombia.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maynar, P. (2013). *La Economía de la Empresa en el espacio de educación superior*. McGraw-Hill.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Perason.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. PRENTICE HALL MEXICO.
- Peña, K. (2016). *Las causas de rotación de personal incorporado por E-recruitment en el Grupo Televant año 2016*. Trujillo, Perú.
- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/renuncia/>

- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*.
- RAE, R. (2020). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 15ED.* Pearson.
- Rueda, M., & Plazas, L. (2016). Causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos, Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C. Bogotá, Colombia.
- Ruiz, G. L. (2016). Factores de rotación de personas en el Call Center del Banco de Crédito del Perú-Cobtel, Trujillo 2016. Trujillo, Perú.
- S.L., D. E. (2020). *UF0349: ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL PROCESO COMERCIAL (ADGG0208) (ADGD0308)*. ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).
- Salablanca, L., Uriarte, J. & Valladares, A. (Enero de 2017). Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015. Nicaragua.
- Sánchez, A. (2013). *Diccionario de derecho laboral*. Oxford.
- Sánchez, J. L., Aguirre N, Aguirr, M., & Martínez, P. (2012). *Clima Organizacional*. Academia Española.
- Taylor, J. (1999). Evite la rotación evitable. Estados Unidos:: Workforce.
- Uribe, V., & Morales, G. (2010). ATENDIENDO A LOS CLIENTES DE LOS CLIENTES: La industria del call center y sus condiciones laborales. En V. Uribe-Echevarría, & G. Morales, *ATENDIENDO A LOS CLIENTES DE LOS CLIENTES: La industria del call center y sus condiciones laborales* (pág. 128). Santiago de Chile: Gráfica Metropolitana.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

ENCUESTA

Nombre: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

1	¿Usted se retiró de la empresa porque sufrió un problema médico propio o de un familiar?	SI	NO
2	¿Se retiró de la empresa porque sufrió alguna lesión?	SI	NO
3	¿Lo desvinculan de la empresa por cierre de campaña?	SI	NO
4	¿Realizó funciones que no correspondían a su cargo y eso produjo que lo retiraran de la empresa? Reglamento interno	SI	NO
5	¿A Usted lo desvinculan de la empresa por no cumplir con los indicadores solicitados?	SI	NO
6	¿Se retiró de la empresa por exceso de horas de trabajo?	SI	NO
7	¿Se retiró de la empresa por una sobrecarga laboral?	SI	NO
8	¿Usted se retiró de la empresa por falta de soporte de su jefatura directa para realizar sus funciones?	SI	NO
9	¿Se retiró de la empresa por falta de apoyo de sus supervisores para realizar las tareas encomendadas?	SI	NO
10	¿Usted se retiró de la empresa por no contar con un puesto de trabajo (módulo) para trabajar?	SI	NO
11	¿Se retiró de la empresa por no contar con un equipo que se encontraba al 100% operativo para realizar sus funciones?	SI	NO
12	¿Renuncio a la empresa por una mejora salarial?	SI	NO
13	¿Se retiró de la empresa porque las bajas comisiones en su campaña?	SI	NO
14	¿Se retiró de la empresa por la lejanía entre su hogar y el centro de labores?	SI	NO
15	¿Se retira de la empresa por otros motivos diferentes a los ya planteados?	SI	NO

Anexo 2: Instrumento de validación de expertos-Magister Mendiolaza

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: ...Mendiolaza Castillo Giovanna...
- 1.2. Grado Académico: ...Magister.....
- 1.3. Institución donde labora: ...Universidad Privada del Norte.....
- 1.3.1. Especialidad del validador: Gestión del Talento Humano.....
- 1.3.2. Título de la investigación: :"
- 1.3.3. Autor del Instrumento:
- 1.3.4. Instrumento 1 (Variable 1): Selección de personal

Ítems	Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Problemas Médicos						
¿Usted se retiró de la empresa porque se le presentó un problema médico o su familiar tuvo un problema médico?					SI	
¿Se retiró de la empresa porque tuvo alguna lesión?					SI	
Despidos						
¿Lo desvinculan de la empresa por cierre de campaña?				SI		
¿Realizó funciones que no correspondían a su cargo y eso produjo que lo retiraran de la empresa? Reglamento interno					SI	
¿A Usted lo desvinculan de la empresa por no cumplir con los indicadores solicitados (cantidad de ventas, de llamadas realizadas, horas de conexión)?				SI		
Renuncias						
¿Se retiró de la empresa porque le exigían más horas de trabajo de las que estipulaba su contrato?					SI	
¿Se retiró de la empresa por una sobrecarga laboral?					SI	
¿Usted se retiró de la empresa porque su jefe directo no le brindaba el soporte que sus funciones necesitaban?					SI	
¿Se retiró de la empresa por falta de apoyo de sus supervisores para realizar las tareas encomendadas?					SI	
Equipamientos infraestructura						
¿Usted se retiró de la empresa porque no le brindaron un lugar donde pueda desarrollar sus labores?					SI	
¿Se retiró de la empresa por no contar con un equipo que este al 100% operativo para realizar sus funciones?					SI	
Temas económicos						
¿Renunció a la empresa por una mejora salarial?					SI	
¿Se retiró de la empresa por las bajas comisiones que pagaban en su campaña?					SI	
¿Se retiró de la empresa por la distancia que existe entre su domicilio y el centro de labores?					SI	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PERTINENCIA DE LOS ITEMS - VARIABLE: SELECCIÓN DE PERSONAL

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...%.

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.					SI
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					SI
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				SI	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					SI
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					SI
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					SI
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					SI
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					SI
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					SI

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...90...% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

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

Lima 02 de marzo del 2021



Firma del Experto Informante.
DNI. N 07624993

Anexo 3: Instrumento de validación de expertos-Magister Barrantes

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Barrantes Morales Gustavo Isaac
 1.2. Grado Académico: Mg. en Gerencia de Operaciones y Logística
 1.3. Institución donde labora: Universidad Privada del Norte
 1.3.1. Especialidad del validador: Administración y Negocios Internacionales
 1.3.2. Título de la investigación: Rotación de personal en una empresa de call Center en la ciudad de Lima, Perú, periodo 2016-2017.
 1.3.3. Autor del Instrumento: Rony Armando Chevez Mustto y Lady Kelly Inga Cerda
 1.3.4. Instrumento 1 (Variable 1): Rotación de personal

Ítem	Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente sí pertenece	76-100 Sí pertenece	Observaciones
Problemas Médicos						
¿Usted se retiró de la empresa porque se le presentó un problema médico o su familiar tuvo un problema médico?					X	
¿Se retiró de la empresa porque tuvo alguna lesión?					X	
Despidos						
¿Lo desvinculan de la empresa por cierre de campaña?					X	
¿Realizó funciones que no correspondían a su cargo y eso produjo que lo retiraran de la empresa? Reglamento interno					X	
¿A Usted lo desvinculan de la empresa por no cumplir con los indicadores solicitados (cantidad de ventas, de llamadas realizadas, horas de conexión)?					X	
Renuncias						
¿Se retiró de la empresa porque le exigían más horas de trabajo de las que estipulaba su contrato?					X	
¿Se retiró de la empresa por una sobrecarga laboral?					X	
¿Usted se retiró de la empresa porque su jefe directo no le brindaba el soporte que sus funciones necesitaban?					X	
¿Se retiró de la empresa por falta de apoyo de sus supervisores para realizar las tareas encomendadas?					X	
Equipamientos Infraestructura						
¿Usted se retiró de la empresa porque no le brindaron un lugar donde pueda desarrollar sus labores?					X	
¿Se retiró de la empresa por no contar con un equipo que este al 100% operativo para realizar sus funciones?					X	
Temas económicos						
¿Renunció a la empresa por una mejora salarial?					X	
¿Se retiró de la empresa por las bajas comisiones que pagaban en su campaña?					X	
¿Se retiró de la empresa por la distancia que existe entre su domicilio y el centro de labores?					X	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS - VARIABLE: SELECCIÓN DE PERSONAL

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%.

1.3.5. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

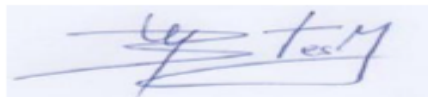
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.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

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92 % OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima, 27 de Marzo del 2021.



Firma del Experto Informante.
DNI. N° 40957810
Teléfono N° 983489957

Anexo 4: Instrumento de validación de expertos-Magister Torres

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Héctor Manuel Torres Oporto
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Institución donde labora: Universidad Privada del Norte
 - 1.3.1. Especialidad del validador: Administrador
 - 1.3.2. Título de la investigación: "Rotación de personal en una empresa de call Center en la ciudad de Lima, Perú, periodo 2016-2017"
 - 1.3.3. Autor del Instrumento:
 - 1.3.4. Instrumento 1 (Variable 1): Selección de personal

Ítem	Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Problemas Médicos						
¿Usted se retiró de la empresa porque se le presentó un problema médico o su familiar tuvo un problema médico?					X	
¿Se retiró de la empresa porque tuvo alguna lesión?					X	
Despidos						
¿Lo desvinculan de la empresa por cierre de campaña?					X	
¿Realizó funciones que no correspondían a su cargo y eso produjo que lo retiraran de la empresa? Reglamento interno					X	
¿A Usted lo desvinculan de la empresa por no cumplir con los indicadores solicitados (cantidad de ventas, de llamadas realizadas, horas de conexión)?					X	
Renuncias						
¿Se retiró de la empresa porque le exigían más horas de trabajo de las que estipulaba su contrato?					X	
¿Se retiró de la empresa por una sobrecarga laboral?					X	
¿Usted se retiró de la empresa porque su jefe directo no le brindaba el soporte que sus funciones necesitaban?					X	
¿Se retiró de la empresa por falta de apoyo de sus supervisores para realizar las tareas encomendadas?					X	
¿Usted se retiró de la empresa porque su jefe directo no le brindaba el soporte que sus funciones necesitaban?					X	
¿Se retiró de la empresa por falta de apoyo de sus supervisores para realizar las tareas encomendadas?					X	
Equipamientos infraestructura						
¿Usted se retiró de la empresa porque no le brindaron un lugar donde pueda desarrollar sus labores?					X	
¿Se retiró de la empresa por no contar con un equipo que este al 100% operativo para realizar sus funciones?					X	
Temas económicos						
¿Renunció a la empresa por una mejora salarial?					X	
¿Se retiró de la empresa por las bajas comisiones que pagaban en su campaña?					X	
¿Se retiró de la empresa por la distancia que existe entre su domicilio y el centro de labores?					X	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PERTINENCIA DE LOS ITEMS - VARIABLE: SELECCIÓN DE PERSONAL

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94%.

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.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha... Lima 15 de octubre del 2020



Firma del Experto Informante.
DNI. N°...07977149
Teléfono N° 999049068

Anexo 5 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS GENERALES	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo se describe la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017?	Describir la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017.	ROTACIÓN DE PERSONAL		
¿Cuales son los problemas médicos de los trabajadores del call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017?	Describir las cuales son los problemas médicos de los trabajadores del call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017.		Problemas médicos	Problemas de salud del trabajador o de un familiar sobre el total de la rotación por problemas médicos.
				Renuncias por accidentes sobre el total de rotación por problemas médicos.
¿Cuáles son las razones de dan lugar a despidos de los trabajadores del call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017.?	Detallar las razones de dan lugar a despidos de los trabajadores del call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017.		Despidos	Retiro por cierre de campaña a solicitud del cliente sobre el total de despidos.
				Faltas al reglamento interno sobre el total de despidos.
				Incumplimiento de los indicadores sobre el total de despidos.
¿Cuáles son las razones que dan lugar a las renuncias del personal del call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017.?	Describir las razones que dan lugar a las renuncias del personal del call center en la ciudad de Lima en el periodo 2016-2017.		Renuncias	Renuncia por el exceso de horas de trabajo sobre cantidad de renuncias.
				Sobrecarga laboral (según MOF) sobre cantidad de renuncias.
				Renuncias por falta de soporte de la jefatura sobre cantidad de renuncias.
				Renuncias por falta de apoyo del supervisor sobre cantidad de renuncias.
¿Cual es la capacidad de influencia de la infraestructura y equipamiento como motivo en la rotación de personal.?	Detallar cual es la capacidad de influencia de la infraestructura y equipamiento como motivo en la rotación de personal.		Infraestructura y equipamiento	Falta de espacio para trabajar sobre el total de la rotación por infraestructura y equipamiento.
				Equipos en mal estado sobre el total de la rotación por infraestructura y equipamiento.
¿Cuáles son las razones económicas que dan lugar a la rotación de personal del periodo 2016-2017.?	Indicar las razones económicas que dan lugar a la rotación de personal del call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017.	Por temas económicos	Mejora salarial sobre el total de rotación por temas económicos.	
			Mejor costo de comisiones sobre el total de rotación por temas económicos.	
			Lejanía del domicilio al centro de laborales sobre el total de rotación por temas económicos.	

Anexo 6: Rotación y Dotación Mensual Periodo 2016

DOTACIÓN ANUAL 2016					
Mes	Retiro Voluntario	Retiro Involuntario	Total de Rotación	Dotación	% de rotación
ENERO	16	5	21	78	27%
FEBRERO	5	1	6	66	9%
MARZO	13	4	17	66	26%
ABRIL	17	3	20	81	25%
MAYO	44	3	47	187	25%
JUNIO	43	4	47	223	21%
JULIO	29	98	127	219	58%
AGOSTO	11	0	11	123	9%
SETIEMBRE	15	6	21	150	14%
OCTUBRE	22	10	32	175	18%
NOVIEMBRE	26	12	38	180	21%
DICIEMBRE	45	15	60	250	24%
	286	161	447	1798	

Anexo 7: Rotación y Dotación Mensual Periodo 2017

DOTACIÓN ANUAL 2017					
Mes	Retiro Voluntario	Retiro Involuntario	Total de Rotación	Dotación	% de rotación
ENERO	29	4	33	178	19%
FEBRERO	13	10	23	175	13%
MARZO	12	12	24	202	12%
ABRIL	24	6	32	189	17%
MAYO	17	7	24	191	13%
JUNIO	14	7	20	211	9%
JULIO	12	10	22	243	9%
AGOSTO	23	7	30	252	12%
SETIEMBRE	11	11	22	239	9%
OCTUBRE	23	20	43	225	19%
NOVIEMBRE	9	13	22	190	12%
DICIEMBRE	28	26	54	200	27%
		133	349	2495	