



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ANÁLISIS DE LA ALTA ROTACIÓN DEL  
PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DEL  
RUBRO ENTRETENIMIENTO EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Geraldine Lisset Huapaya Bruno  
Alexander Vladimir Rivera Moreno

Asesora:

Mg. Giovanna Mendiolaza Castillo

Lima - Perú

2020

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Giovanna Mendiolaza Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Huapaya Bruno, Geraldine Lisset
- Rivera Moreno, Alexander Vladimir

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “ANÁLISIS DE LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO EN EL AÑO 2018” para aspirar al título profesional de: *Licenciado en Administración* por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Mg. Giovanna Mendiolaza Castillo  
Asesora

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Huapaya Bruno, Geraldine Lisset y Rivera Moreno, Alexander Vladimir, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “ANÁLISIS DE LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO EN EL AÑO 2018”

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

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

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

---

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

---

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

## DEDICATORIA

A la memoria de mi Madre, por su apoyo y sacrificio en los momentos más difíciles. Tu hijo que te quiere.

A la memoria del personal médico y asistencial, de los miembros de las FFPP y FFAA y de todos aquellos que hicieron el Sacrificio Supremo y entregaron su vida para salvar la vida de muchos peruanos, durante la pandemia del COVID-19 que asoló nuestro país. Dios los bendiga.

**Alexander V. Rivera**

A mis abuelitos, que desde el cielo me acompañan y protegen.

A mis padres, quienes depositaron en mí, su confianza y su amor que me permite seguir cumpliendo mis sueños, además de inculcarme la fortaleza para superar las adversidades, pero, que ante todo siempre está Dios.

A mis sobrinos, porque siempre me motivan a seguir adelante y ser su ejemplo.

**Geraldine L. Huapaya Bruno**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, quien bendice nuestras vidas. A todos nuestros familiares por estar siempre presentes.

Un agradecimiento especial a nuestra asesora, Mg. Giovanna Mendiolaza Castillo por sus enseñanzas y por contribuir a nuestra formación profesional. A nuestra docente Mg. Magnolia Dusek, por sus aportes en esta etapa. A nuestra docente Mg. Ana Nomberto Luperdi, por su orientación y guía en la metodología de la investigación. A la Docente Mg. Paola Aguirre Pérez, por haber despertado en nosotros el interés por el campo de los Recursos Humanos

Nuestra gratitud a la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte, quienes, con su valioso aporte de conocimiento, permitieron enriquecernos profesionalmente.

**Alexander Rivera & Geraldine Huapaya**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Realidad problemática</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Formulación del problema</b>	<b>29</b>
1.2.1. Problema general	29
1.2.2. Problemas específicos	29
<b>1.3. Objetivos</b>	<b>29</b>
1.3.1. Objetivo general	29
1.3.2. Objetivos específicos	29
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Tipo de investigación</b>	<b>31</b>
2.1.1. Diseño de investigación	32
2.1.2. Operacionalización de variables	32
<b>2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)</b>	<b>33</b>
2.2.1. Población	33
2.2.2. Población de estudio	34
2.2.3. Muestra	34
<b>2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Procedimientos</b>	<b>36</b>

<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN y CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Discusión</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Conclusiones.</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable.-----	33
Tabla 2	Edad -----	39
Tabla 3	Sexo -----	40
Tabla 4	¿Está usted de acuerdo con la misión y visión de la empresa? -----	41
Tabla 5	¿Conoce como aporta Ud. con su trabajo al objetivo de la empresa? -----	42
Tabla 6	¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas?-----	43
Tabla 7	¿Ha recibido reconocimiento por un esfuerzo extra en su trabajo?-----	44
Tabla 8	¿Tiene un cierto nivel de estabilidad laboral en su puesto de trabajo para el futuro? -45	
Tabla 9	¿Estuvieron claras las condiciones laborales cuando lo contrataron, ha sido lo que esperaba? -----	46
Tabla 10	¿Se promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal? -----	47
Tabla 11	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación a la experiencia que usted posee?-----	48
Tabla 12	¿Al ingresar a la empresa fue entrenado adecuadamente y eso facilitó su desempeño? -----	49
Tabla 13	¿La empresa ofrece capacitación permanente para el desarrollo laboral y personal?50	
Tabla 14	¿Considera que su trabajo está bien remunerado? -----	51
Tabla 15	¿La empresa le permite percibir ingresos adicionales por parte de los clientes (propinas)? -----	52
Tabla 16	¿Los beneficios sociales ofrecidos por la empresa, están acordes al mercado? -----	53
Tabla 17	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se iría de la empresa? -----	54



Tabla 18 ¿Considera que su sueldo está acorde con el mercado laboral?-----	55
Tabla 19 ¿El ambiente y condiciones laborales de seguridad y salud, son adecuados? -----	56
Tabla 20 ¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad?-----	57
Tabla 21 ¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo?-----	58
Tabla 22 ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?-----	59
Tabla 23 Resumen de los resultados -----	60
Tabla 24 Matriz de Consistencia-----	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía con el autor Mario Ibáñez Machicao .....	72
Figura 2. Libro de Administración de Recursos Humanos en la Empresa autografiado por el autor Mario Ibáñez Machicao .....	72

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Porcentaje por edades-----	39
Cuadro 2. Porcentaje por sexo -----	40
Cuadro 3. Porcentaje de conformidad de Misión y Visión-----	41
Cuadro 4. Porcentaje de aportación a los objetivos -----	42
Cuadro 5. Porcentaje de satisfacción de trabajo en equipo -----	43
Cuadro 6. Porcentaje de reconocimiento en el trabajo-----	44
Cuadro 7. Porcentaje de estabilidad laboral -----	45
Cuadro 8. Porcentaje de conocimiento sobre condiciones laborales -----	46
Cuadro 9. Porcentaje de vida laboral y personal -----	47
Cuadro 10. Porcentaje de satisfacción de puesto -----	48
Cuadro 11. Porcentaje de personal entrenado adecuadamente -----	49
Cuadro 12. Porcentaje de capacitación permanente-----	50
Cuadro 13. Porcentaje de satisfacción con la remuneración -----	51
Cuadro 14. Porcentaje de aceptación por parte de la empresa de permitir ingresos adicionales de los clientes (propinas).-----	52
Cuadro 15. Porcentaje de aceptación sobre políticas de beneficios sociales -----	53
Cuadro 16. Porcentaje de abandono de trabajo por mejor condición laboral-----	54
Cuadro 17. Porcentaje de satisfacción de sueldo acorde al mercado laboral -----	55
Cuadro 18. Porcentaje del ambiente y condiciones laborales -----	56
Cuadro 19. Porcentaje de condiciones de infraestructura en la organización -----	57
Cuadro 20. Porcentaje de comodidad del espacio de trabajo -----	58
Cuadro 21. Porcentaje de disponibilidad de materiales y recursos de trabajo-----	59

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal analizar las causas que originan la alta rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro del entretenimiento en el año 2018.

Para el desarrollo, se empleó un diseño de investigación descriptivo, transversal y no experimental orientado hacia el análisis de la variable, en un momento determinado. Se trabajó con una muestra de 20 colaboradores del área operativa de una empresa del rubro entretenimiento (tragamonedas). El instrumento para la recolección de datos utilizado, fue la encuesta estructurada, de forma virtual, el que fue validado por 3 especialistas. El propósito de la encuesta fue recoger, medir y analizar la información acerca de las causas que originan la rotación de personal.

Finalmente, esta investigación concluyó, que entre las causas principales que originan la rotación del personal están, la escala remunerativa, debido a que los colaboradores están en desacuerdo con la remuneración que perciben, el desarrollo de la línea de carrera que la empresa tiene y que no promueve, y las condiciones de trabajo que originan disconformidad a los colaboradores. Se han encontrado resultados que amplían las perspectivas para sugerir recomendaciones con la posibilidad de mejorar la situación actual de la empresa.

**Palabras claves:** Rotación de personal, rotación interna, rotación externa, recursos humanos, clima laboral.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad la rotación de personal, se define como la entrada y salida de personal. En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos lo que ocasiona una rotación de simple mantenimiento del sistema. En ocasiones esta rotación se sale de control cuando se acrecientan las separaciones por decisión de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en un contexto de oferta urgente suele mostrarse un aumento de la rotación de personal en las organizaciones. Chiavenato (2018).

Al hablar de rotación de personal se hace referencia al retiro permanente de la organización, voluntario e involuntario. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos, así lo estima Pérez. & Espichan (2016).

Este proceso se caracteriza por ser un fenómeno recurrente, que se presenta en toda empresa a nivel global y se manifiesta como parte de una decisión personal del colaborador, en la búsqueda de mejores oportunidades. Sin embargo, cuando esta rotación de personal es imprevista, elevada y no planificada por las áreas responsables, genera repercusiones en el desarrollo de la organización. Varios autores como Chiavenato.; Ibáñez.; Bordas y Gómez, coinciden en que el principal motivo de la rotación de personal es el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Mantener altos índices de rotación laboral no deseada, es perjudicial para las empresas, ya que esos talentos humanos, son valiosos. El Perú es el país que cuenta con el mayor índice de rotación laboral (15%) a nivel de América Latina, cuyo porcentaje anual se encuentra entre 5% y 10 % (IPSOS, 2014); lo que demuestra que existe un problema a nivel país, para retener a los colaboradores, de manera efectiva.

Según Latife Reaño, consultora senior del área de Human Resource Consulting en Price Waterhouse Coopers, las razones de estos elevados indicadores de rotación de personal en nuestro país son: el alto despegue de la economía peruana y el hecho de que los trabajadores ya no desean laborar mucho tiempo en una misma empresa. Reaño (2014).

La incidencia de este proceso en una empresa, que se da continuamente y que perjudica a una organización, es porque no posee un perfil adecuado, según las exigencias del puesto de colaboradores operativos y que se traduce en una subcontratación del personal, lo que desvirtúa y desvalora al colaborador, aspectos del mercado, condiciones de intensa competencia, e inercia de las practicas productivas, hacen que se empleen subcontratistas con el fin de ajustar los costos salariales, así lo indica Valero (2015).

El personal operativo debe estar permanentemente motivado, para que su labor sea más productiva y su permanencia sea decisión de posibilidades de mejora que percibe y que le pueda brindar la organización. Lo importante es lograr que los planes de capacitación estén alineados a la estrategia de negocios a través del diseño de una formación

homogénea, reducción de costos asociados a la capacitación de los colaboradores y fundamentalmente la retención del talento, así lo aseguran Herrera & Yáñez (2015).

Para analizar esta problemática, es necesario mencionar sus causas, las cuales han sido descritas dentro de las características del clima laboral, ya que, al no cumplir con ellas supone la aparición de un clima laboral negativo y que influirá en el comportamiento de los colaboradores, así lo sugieren Vargas & Meza (2017).

Se consideran factores de la alta rotación de personal, la baja producción, el bajo rendimiento, estudios, fin de contrato, indisciplina, económicos, adaptación al trabajo, otro trabajo, motivos personales, motivos de viaje y motivos de salud; de estos el de más importante, es la baja producción, según lo mencionan Becerra & Diaz (2016).

El rubro del entretenimiento, tragamonedas en el caso específico de la empresa que es el objeto de estudio, evidencia una preocupación para el área de recursos humanos. La gestión de los colaboradores operativos en una actividad que es permanente, las 24 horas durante los 7 días de la semana y que por su dinámica puede ocasionar malestar e insatisfacción en el personal operativo. Los encargados del área de recursos humanos de estos establecimientos son los responsables de identificar las causas de esta rotación de personal.

Dentro de las justificaciones que se han contemplado para la investigación, la rotación de personal es el eje, puesto que la investigación pretende determinar las causas de la

rotación de personal en la empresa, generando debate y reflexión aportando al conocimiento existente. La justificación práctica busca profundizar en el estudio de la rotación de personal en este tipo de empresas, buscando alternativas de mejora que permitan revertir la problemática. La justificación valorativa tiene como propósito contribuir a otras empresas del rubro del entretenimiento todas las empresas para que puedan optimizar el recurso humano con la intención de retener al personal talentoso y disminuir el índice de rotación. Finalmente se justifica académicamente, porque se orienta a la búsqueda de la comprensión de la teoría y los conceptos básicos de rotación de personal y sus causas para encontrar coincidencias en las definiciones y situaciones a los tipos de rotación como interna (transferencias, ascensos y promociones) y externa (voluntaria, involuntaria) y de todo conocimiento adquirido durante el desarrollo de la carrera de administración.

### **Antecedentes**

Los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, investigaciones que tratan acerca de la alta rotación de personal en empresas diversas, tanto a nivel nacional como internacional. Los hallazgos serán los antecedentes que a continuación se detallan:

#### **Nivel internacional**

Rubio & Villagrán (2017), en la ciudad de Guayaquil, en una tesis presentada para optar por el título de ingeniería comercial, presentaron el tema: “La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación FIALES” teniendo



como objetivo general “Analizar la rotación del personal de la Corporación Fíales de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en el desempeño del talento humano”. Se concluyó que la rotación del personal influye de manera directa en el comportamiento de las mismas, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y para ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de acción y con la implementación de un plan de acción multidisciplinario se disminuirá la rotación de personal, promoviendo a la satisfacción laboral y a un mejor desempeño mediante la aplicación de acciones y estrategias en las áreas de mayor conflicto, que, de acuerdo a la investigación, es el área de entretenimiento de la Corporación Fíales.

Moreno & Lemus, (2017), en la ciudad de Bogotá, en una tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, sustentó “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.”, el objetivo de esta investigación fue, identificar y analizar las principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa OILTRANS SAS a partir de lo cual se propondrán acciones de mejora. Se concluyó que presenta una rotación de personal de 69.2 % para el mes de diciembre del año 2016, y a través de este estudio se determinó como principal causa de rotación de personal el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.

Arce García (2017), en el estado de México, en una tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración, sustentó “Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, estado de México”, el objetivo de la tesis fue identificar los principales factores que generan la rotación de personal de la tienda de autoservicio Chedraui ubicada en el municipio de Tejupilco. Las conclusiones de esta investigación nos indica que los factores que generan la rotación del personal son nueve; salario bajo, insatisfacción en el trabajo que se realiza, no se programan capacitación, falta de estímulo moral, pocas actividades recreativas, no hay libertad para la toma de decisiones, mala relación de jefe – empleado y horario excesivo de trabajo. Asimismo, se recomienda que se revise el tabular actual de salarios y que se elabore un nuevo tabulador que sea acorde a los puestos y responsabilidades de cada trabajador.

### **Nivel nacional**

Vásquez & Rodríguez (2018), en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Administración, sustentaron el tema: “La rotación del personal en el área de producción de la empresa CONTACT SERVICE SAC, distrito de Ate, Lima – Perú”. El objetivo general de esta investigación fue, identificar las causas que generan la rotación del personal en el área de producción de la empresa Contact Service SAC, distrito de Ate, Lima - Perú. Las autoras llegaron a la conclusión de que se identificó con la encuesta de tipo virtual realizada a los 98 tele operadores, que las causas que generan la rotación del personal en el área de producción son remuneración, condiciones de trabajo y línea de carrera.

Ávila, Guerra, & Mendoza (2017), en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión empresarial, sustentaron “La Rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo”, el objetivo de la tesis fue analizar las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa peruana de consumo masivo. Las conclusiones de esta investigación nos indica que, en su mayoría, las causas de la rotación laboral no deseada están relacionadas con shocks, que son eventos fortuitos que la empresa pocas veces puede manejar, mientras que lo que respecta a la insatisfacción laboral, la mayor cantidad de salidas por este motivo se debió a la inconformidad con el salario y al poco reconocimiento laboral percibido. Asimismo, se recomienda mejorar la comunicación con el personal operativo, así como aumentar el salario de manera anual y considerando la evaluación de desempeño.

Cortez, Centeno, Ravines, & Díaz (2016), en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la PUCP, expusieron el tema: “Factores Determinantes de la Rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa”. Trazaron como objetivo general, identificar los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas de la Región Arequipa. Los investigadores concluyeron que los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas de la Región Arequipa son en primer lugar, los relacionados a la organización, como la remuneración, las oportunidades laborales y los beneficios laborales, ya que estos factores

están vinculados a las necesidades personales de los trabajadores y si esas necesidades no se cubren, los trabajadores se sienten laboralmente insatisfechos y buscan otros trabajos en donde puedan cubrir esas necesidades.

En todos los antecedentes que se han revisado para la investigación se han encontrado aportes importantes para el desarrollo del tema. Se ha tomado como referencia principal el trabajo de las autoras Vásquez & Rodríguez (2018), en la que se encuentran coincidencias para establecer las dimensiones de la variable rotación de personal en esta investigación.

### **Bases teóricas**

#### **- Rotación de personal**

El autor Idalberto Chiavenato (2018), define la rotación de personal como: el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación por iniciativa del empleado sucede cuando decide retirarse de la entidad por motivos profesionales o personales buscando mejoras personales. Asimismo, se da la desvinculación por iniciativa de la organización cuando la empresa decide cortar vínculos con el personal. (p. 117).

Gómez (2016), señala que la ampliación y la rotación, se utilizan para volver a diseñar los puestos de trabajo y reducir la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo simplificado y altamente especializado. La ampliación del puesto aumenta las

obligaciones de un puesto. La rotación interna del puesto hace que los trabajadores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa las actividades de trabajo.

Por otro lado, Bordas (2016), señala que la rotación es el cese de pertenencia a una organización por parte de un individuo que recibe una compensación monetaria de la misma y que puede ser involuntaria o voluntaria, siendo esta última la que ocasiona un problema para las organizaciones, ya que origina severos costes, tanto tangibles como intangibles, tales como la selección y capacitación de la persona y del sustituto, pérdida de productividad, fallos en la calidad y previsible insatisfacción de los clientes, aumento de accidentes, problemas en el clima social y en la comunicación dentro de la organización, etc.

Para Alles (2015), el indicador para establecer si hay problemas con la retención de colaboradores es analizar la rotación. El término rotación, en relación con los recursos humanos, hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros. De allí que, cuando se habla de rotación laboral, se hace alusión a la finalización de pertenencia a una organización u empresa por parte del trabajador. La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las salidas con respecto al promedio de trabajadores de la empresa. El resultado suele ser anual o mensual para poder realizar comparaciones con otros periodos, realizar predicciones, diagnósticos, etc.

### - **Causas de la rotación de personal**

Para Chiavenato I (2017), la rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. Considerando dicha definición, las causas de rotación de personal pueden ser internos o externos cada uno con sus respectivas razones, tales como la rotación voluntaria que se da cuando el trabajador decide renunciar, rotación involuntaria cuando ocurre despidos, rotación interna cuando los trabajadores cambian de puesto constantemente dentro de la empresa, rotación externa cuando el trabajador se retira de la organización por una mejor oferta de trabajo.

### - **Rotación Interna y Rotación Externa**

Para Castillo, (2017) existen dos tipos de rotación de personal:

Rotación interna: Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina., entonces la rotación interna busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos”, así tenemos:

- Las transferencias: Es el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor remuneración.
- Los ascensos: Es el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y remuneración.
- Las promociones: Es el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento de la remuneración del trabajador, sin cambiar de puesto.
- Los descensos: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y remuneración a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

Rotación externa: Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar. Existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones:

La rotación laboral voluntaria: Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc.

La rotación laboral voluntaria inevitable: Se refiere a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Estas rupturas laborales voluntarias se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

La rotación laboral involuntaria: Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o una mala relación entre el empleado y la organización.

#### - **Evaluación del desempeño**

Para Alles (2015), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Según el autor Rubió (2016), en una empresa se denomina talento al conjunto de características y cualidades que una persona posee y que pone al servicio de la empresa para generar valor a través de sus aportaciones. Existen diferentes herramientas para identificar el talento: procesos de selección, entrevistas estructuradas, assessment center, retroalimentación 360 grados, valoración de comportamientos, entre otros.

#### - **Beneficios sociales**

Para Chiavenato (2018), los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van



más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal.

Según Chiavenato existen 3 tipos de beneficios sociales: en el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.); fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.), fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.). Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

#### - **Retroalimentación**

Barillas (2017), la retroalimentación es el medio utilizado para compartir observaciones, preocupaciones y sugerencia en la necesidad de mejorar el funcionamiento colectivo y personal, tratando de que se lleve a cabo con cierta periodicidad. Retroalimentar debe ser un considerado un procedimiento formal de toda actividad laboral y de aprendizaje acerca de aspectos que el colaborador puede cambiar para mejorar una situación que está en su alcance hacerlo.

Silvestre (2015) La retroalimentación es un mecanismo efectivo para aprender como los demás aprecian las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona, aprobando que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

- **Escala remunerativa**

Chiavenato I. (2017), señala que la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización, es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Lo compone todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. Cada colaborador se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Jones & George (2014), sugieren que el sueldo se emplea para motivar a los empleados de reciente ingreso, a los gerentes, operativos, y los de nivel medio e incluso a los gerentes de alto nivel. El sueldo puede utilizarse para motivar a los empleados a que tengan comportamientos que ayuden a una organización a alcanzar sus metas, así como para motivar a las personas externas a que ingresen y permanezcan en ella.

Ibáñez (2018), en una entrevista concedida a los autores, menciona que la remuneración nunca deber ser un parámetro para retener a un trabajador, pero en la realidad el dinero es el que atrae a un nuevo trabajador. Menciona que existen otros factores muy importantes como la estabilidad laboral, perspectivas para el desarrollo personal, el ambiente de trabajo. La remuneración dentro de la empresa debe ser siempre una política remunerativa basada en una política donde se deba considerar la máxima y mínima escala que sea porcentual o nominal.

- **Desarrollo de Línea de Carrera**

Según Chiavenato I. (2017), como primera instancia “carrera” es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar cargos más elevados dentro de la organización.

Torres & Jaramillo (2014), esclarecen que el desarrollo de un empleado será en gran medida una función del puesto, y la forma como esté concebido el plan de carrera y el de desarrollo. Con el diseño organizacional, el desarrollo y la capacitación de los empleados apuntarán a lo que quiere realmente la organización y no será una feria de cursos, viajes y actividades que poco valor agregan al desempeño.

Según Ibañez (2007), refrendado por entrevista realizada el 2018, menciona que la gestión de talento humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización. Es en esta etapa donde todos los colaboradores buscan perspectivas para desarrollarse como personas y como profesionales.

- **Condiciones de trabajo**

Según Robbins (2017), se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

Ibáñez (2018), refrendado por entrevista realizada a los autores, explica que no basta el recibir un pago justo y que este se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña: las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aun mayor importancia. El trabajador buscara que sus jefes le den un trato acorde con su dignidad humana, además de la seguridad en la empresa. Por bueno que sea un trabajo y el sueldo que percibe, si el trabajador sabe que constantemente se está cambiando a los empleados, buscara otra empresa en la puede garantizarse convenientemente su seguridad. Para un colaborador es transcendental un buen sueldo, sin embargo, también valora los aspectos de seguridad, línea de carrera, reconocimiento a su esfuerzo, el trato que recibe por parte de sus superiores, contar con una buena infraestructura en el espacio de su trabajo y en la zona de descanso.

Chávez (2015), profundiza que, si las empresas crean buenas condiciones de trabajo, los empleados estarán más satisfechos y, a la vez, serán más productivos. Esto repercutirá en beneficios para ambos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuáles son las causas que originan la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro del entretenimiento en el año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿La remuneración es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018?
- b. ¿La falta de implementación de una línea de carrera es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018?
- c. ¿Las condiciones de trabajo son una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar las causas que originan la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro del entretenimiento en el año 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar si la remuneración es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018.

- b. Determinar si la falta de implementación de una línea de carrera es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018.
- c. Determinar si las condiciones de trabajo son una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Para la autora Baena (2014) la investigación científica es una actividad que permite obtener un conocimiento, es decir, es “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, unificar, corregir o aplicar el conocimiento, es por definición algo que se busca es por lo tanto una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”. (p.6).

Los investigadores Hernández & Fernández (2014), definen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o un problema.

Cauas, D. (2015), menciona una clasificación generalizada donde se distinguen cuatro niveles de investigación: a) Exploratorio b) Descriptivo c) Correlacional d) Explicativo (correlacional causal). Para el autor en mención, la investigación es descriptiva, cuando se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal.

Para fines de este trabajo el tipo de investigación será cuantitativo de nivel descriptivo.

### **2.1.1. Diseño de investigación**

Para los autores Suárez-Montes, Sáenz, & Mero-Vélez (2016), el diseño de investigación se define como el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma, el diseño es la guía central que rige toda investigación.

Para Hernández & Fernández (2014), el diseño de la investigación es la estrategia concebida para obtener la información con la intención de responder el planteamiento del problema. El investigador emplea el diseño de investigación para analizar un contexto en particular. Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y tienen el propósito de describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Esta investigación es de carácter no experimental, con diseño transversal y se concentrara en describir la variable rotación de personal y su influencia en un momento específico.

### **2.1.2. Operacionalización de variables**

Para el investigador Caparó (2019), las variables son características medibles u observables de las unidades de estudio y que pueden asumir distintos valores. Son el eje central de la investigación del enfoque cuantitativo, debido a que traducen la información que obtiene el investigador en valores. De allí que, conceptualice la Operacionalización de la variable como la presentación en una tabla y descomposición



en sus partes constitutivas para facilitar su comprensión tratando de mostrarla en la forma cómo se le ha conceptualizado.

Tabla 1  
*Operacionalización de la variable.*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Rotación del personal	En la actualidad la rotación de personal, se define como la entrada y salida de personal. En ocasiones esta rotación se sale de control cuando se acrecientan las separaciones por decisión de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en un contexto de oferta urgente suele mostrarse un aumento de la rotación de personal en las organizaciones. (Chiavenato 2018).	<p>Escala remunerativa.</p> <p>Desarrollo de línea de carrera.</p> <p>Condiciones de trabajo.</p>	<p>Incentivo remunerativo</p> <p>Remuneración</p> <p>Bonificaciones</p> <p>Evaluación y validación de entrevista personal</p> <p>Capacitaciones a los colaboradores talentosos</p> <p>Encuestas de satisfacción laboral</p> <p>Implementación de equipos y sistemas.</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Mejoras en la eficiencia.</p>

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

### 2.2.1. Población

Para el investigador Hernández & Fernández (2014), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por consiguiente, es la totalidad del fenómeno a estudiar.

### **2.2.2. Población de estudio**

Para los autores Arias, Villasís, & Novales (2016), la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados.

La población de estudio está conformada por 80 trabajadores que laboran en una empresa del rubro entretenimiento en tres turnos, en el año 2018.

### **2.2.3. Muestra**

Para Hernández & Fernández (2014), la muestra es un sub grupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos y de la cual es necesario definir y delimitar con anticipación, además que tiene que ser representativo de la población.

Según Neftalí (2016), una muestra es una parte de la población. La muestra puede ser definida como un subgrupo de la población o universo. Para seleccionar la muestra se han delimitado las características de la población para que esta sea una muestra representativa.

Se ha determinado una muestra no probabilística por conveniencia, la misma que está conformada por 20 trabajadores que pertenecen al personal operativo del área de sala del turno noche (10pm a 06:00am) de una empresa del rubro de entretenimiento que atiende directamente a los clientes en distintos servicios como: seguridad, caja, cocina, barman operarios de máquinas, personal de limpieza y anfitriona. Las edades de la

muestra oscilan entre los 20 y 50 años, el 50% de la muestra son del sexo masculino y un 50% sexo femenino.

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

**Encuesta:** Para Obando (2017), la encuesta es la principal elección de los investigadores para la recolección de datos primarios. La ventaja de una encuesta es que puede recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado individual.

Para los autores López & Fachelli (2016), la encuesta es una técnica de recogida de datos que emplea la interrogación de los sujetos y cuyo propósito es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario.

- **Recopilación de los datos:** Obando (2017), es la función logística que consiste en realizar todas las actividades relacionadas con la recolección de los datos, desde la preparación hasta la entrega para el procesamiento de datos, incluidas la supervisión y la revisión de las consultas.
- **Cuestionario:** para Meneses (2016), un cuestionario es el instrumento estandarizado que se ha utilizado para la recogida de datos, durante el trabajo de campo en esta investigación, por lo que se plantearon preguntas para recoger información estructurada de la muestra con el agregado de las respuestas.

- **Escala de Likert:** para Chacaguasay (2019), la escala de Likert (creada por Rensis Likert) permite conocer el grado de conformidad del encuestado acerca de un objeto, que sirve como estímulo. Dentro de esta escala se han considerado 5 categorías de respuestas, que van desde “totalmente en desacuerdo”; “en desacuerdo”; “de acuerdo”; “totalmente de acuerdo”. La escala incluyó un punto medio, en caso de que el encuestado se sintiese indeciso.

Para la presente investigación, se eligió la técnica de encuesta denominada. “Encuesta para determinar las causas que originan la rotación del personal operativo del área de sala de la empresa del rubro de entretenimiento”, Se recopiló información relevante de los colaboradores. El instrumento aplicado es el cuestionario que contó con 19 ítems que están relacionados con las dimensiones de la variable Rotación de Personal:

Dimensión: Adaptabilidad: corresponden las preguntas del 3 al 8.

Dimensión: Desarrollo de Línea de Carrera: corresponden las preguntas del 9 al 12.

Dimensión: Escala Remunerativa: corresponden las preguntas del 13 al 17.

Dimensión: Condiciones de Trabajo: corresponden las preguntas del 18 al 21.

## 2.4. Procedimientos

Para los resultados de este estudio se hizo el análisis descriptivo e inferencial de la información obtenida. Se utilizó el software SPSS versión 25 de IBM y el programa Excel 2016. Se tabularon las encuestas, se obtuvieron los resultados a los cuales se les hizo una interpretación por cada uno de ellos y que se muestran en tablas y cuadros en el capítulo de resultados.

- **Realización de la encuesta:** La encuesta se realizó bajo la modalidad virtual utilizando el formato Google forms, reenviado a los colaboradores vía teléfono móvil, fijando la fecha de recogida para aumentar la tasa de encuestas respondidas durante el periodo comprendido entre los días lunes 24 y viernes 28 de septiembre del 2018.
  
- **Ficha de validación:** Es un formato para validar las encuestas y que estuvo a cargo de revisores expertos. La ficha de validación fue comprobada por tres revisores expertos: Lic. Aguirre Pérez, Olga Paola, docente tiempo completo, curso de Recursos Humanos. UPN; Lic. Castillo Pereyra, Erika Rocío, docente tiempo completo. Mentoría UPN y el Lic. Sedano Vázquez, Rodrigo Orlando. DTC. Coordinador de las carreras de Administración y Gestión Comercial y de Administración y MKT.WA UPN quienes realizaron observaciones y aportes a las preguntas del cuestionario.
  
- **Aspectos éticos:** La elaboración de la investigación se llevó a cabo consignando todos los datos en forma ordenada según las pautas indicadas prevaleciendo los valores éticos, como proceso, coherente y racional para la búsqueda de información relevante que permitió delimitar la objetividad y fidelidad de los colaboradores encuestados.

La recopilación de datos se hizo con honestidad, sin alterar cifras, obteniendo datos veraces y objetivos. Antes de iniciar la indagación se le pregunto a cada participante si

estaban de acuerdo en colaborar con la encuesta, Se les hizo la mención que su colaboración sería muy valiosa para la investigación y manteniendo la confidencialidad del caso.

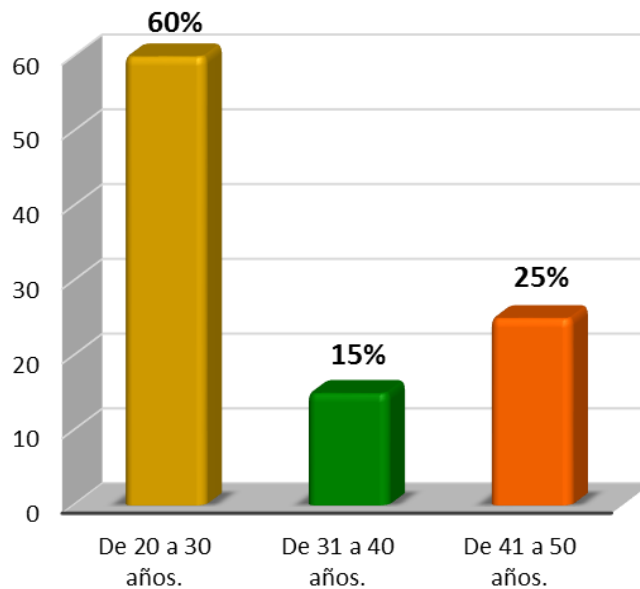
En cuanto a las referencias citadas, estas han sido referenciadas conservando su originalidad, sin ningún tipo de plagio. Se acudió a fuentes confiables como repositorios de universidades y bibliotecas virtuales tratando en todo momento de que esta información le dé un soporte teórico autentico.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS.

Se llevó a cabo la recolección de datos a través del instrumento escogido, en esta investigación se utilizó la encuesta. Los resultados se analizaron y se mostraron por medio de tablas de frecuencia y porcentaje y cuadros descriptivos.

Tabla 2  
*Edad*

	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años.	12	60%
De 31 a 40 años.	3	15%
De 41 a 50 años.	5	25%
Total	20	100%

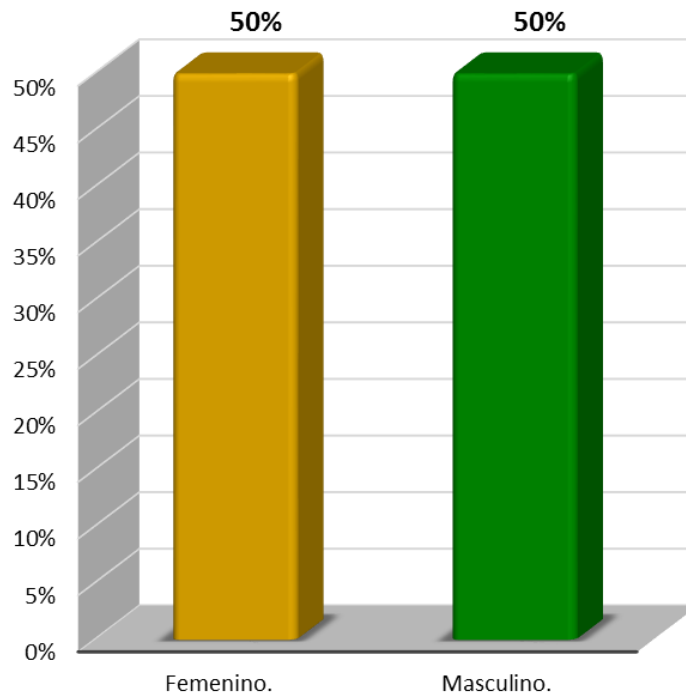


*Cuadro 1. Porcentaje por edades*

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 60% tienen edades entre 20 a 30 años, un 15% entre 31 a 40 años y un 25% entre 41 a 50 años.

**Tabla 3**  
*Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino.	10	50%
Masculino.	10	50%
Total	20	100%



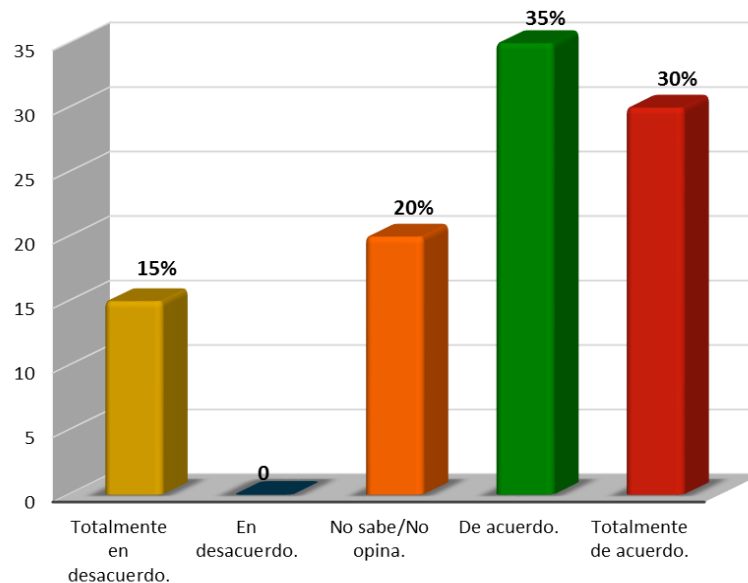
*Cuadro 2. Porcentaje por sexo*

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 50% son del sexo masculino y el 50% son del sexo femenino.



Tabla 4  
*¿Está usted de acuerdo con la misión y visión de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	3	15%
En desacuerdo.	0	0%
No sabe/No opina.	4	20%
De acuerdo.	7	35%
Totalmente de acuerdo.	6	30%
Total	20	100%

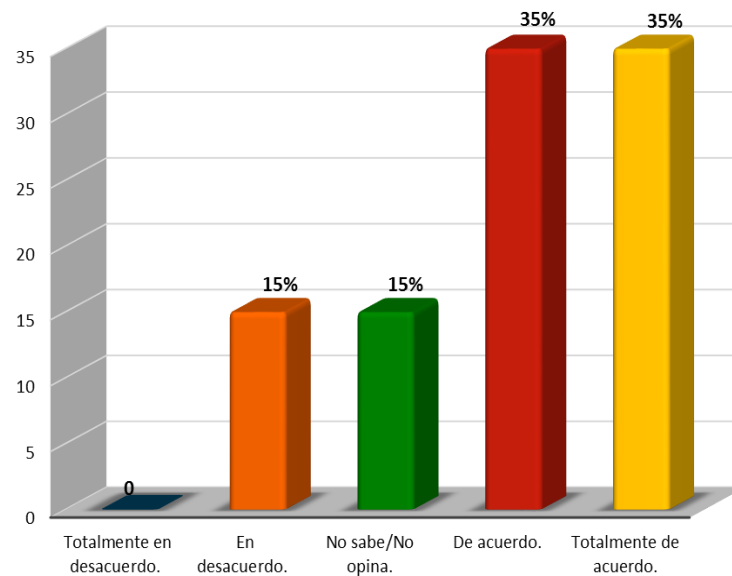


Cuadro 3. Porcentaje de conformidad de Misión y Visión

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 15% están totalmente en desacuerdo con la misión y visión de la empresa, el 20% no sabe, no opina, el 35% de colaboradores manifiestan estar de acuerdo y un 30% contestó estar totalmente de acuerdo. Se observa una tendencia favorable en la conformidad con la misión y visión de la empresa.

Tabla 5  
*¿Conoce como aporta Ud. con su trabajo al objetivo de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	3	15%
No sabe/No opina.	3	15%
De acuerdo.	7	35%
Totalmente de acuerdo.	7	35%
Total	20	100%

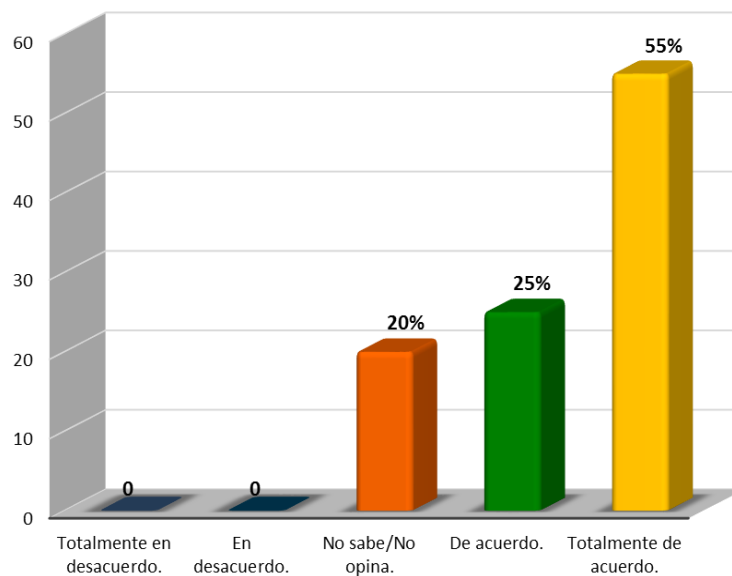


*Cuadro 4. Porcentaje de aportación a los objetivos*

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 15% manifiestan estar en desacuerdo con el conocimiento de aportación de los objetivos a la empresa, el 15% no sabe, no opina, el 35% respondió estar de acuerdo y un 35% mencionan estar totalmente de acuerdo. Se estima una tendencia favorable en el conocimiento del aporte del trabajo individual con objetivo de la empresa.

Tabla 6  
*¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
No sabe/No opina.	4	20%
De acuerdo.	5	25%
Totalmente de acuerdo.	11	55%
Total	20	100%

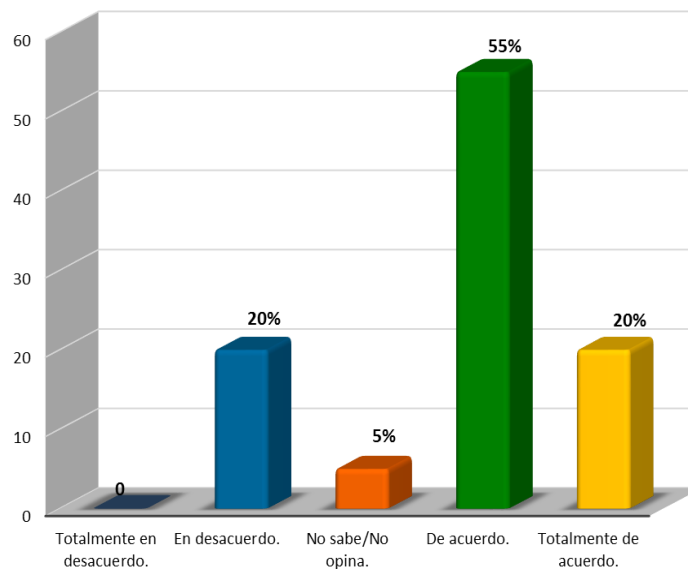


Cuadro 5. Porcentaje de satisfacción de trabajo en equipo

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 55% manifiestan estar totalmente de acuerdo que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas, el 25% respondió estar de acuerdo y un 20% no sabe no opina. Se aprecia una tendencia favorable de los colaboradores donde opinan que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas.

Tabla 7  
*¿Ha recibido reconocimiento por un esfuerzo extra en su trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	4	20%
No sabe/No opina.	1	5%
De acuerdo.	11	55%
Totalmente de acuerdo.	4	20%
Total	20	100%



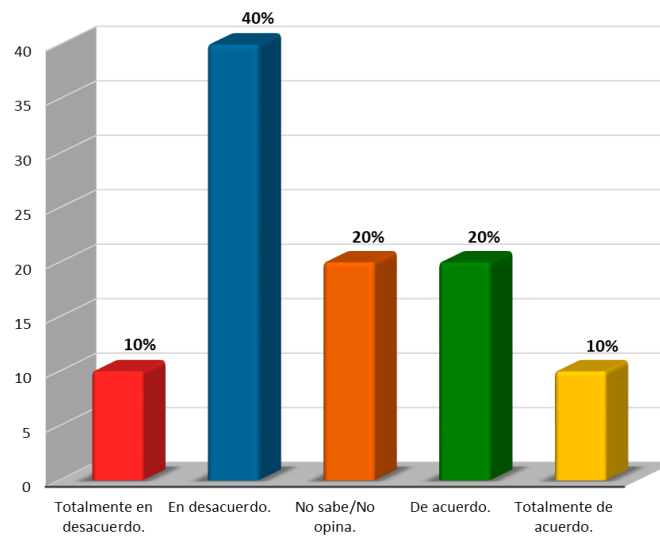
Cuadro 6. Porcentaje de reconocimiento en el trabajo

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 20% mencionan estar en desacuerdo en haber recibido reconocimiento por un esfuerzo extra realizado en su trabajo, el 5% no sabe, no opina, el 55% comentó estar de acuerdo y un 20% indicaron estar totalmente de acuerdo. Se estima una tendencia favorable en el reconocimiento por un esfuerzo extra en el trabajo.

Tabla 8

*¿Tiene un cierto nivel de estabilidad laboral en su puesto de trabajo para el futuro?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	2	10%
En desacuerdo.	8	40%
No sabe/No opina.	4	20%
De acuerdo.	4	20%
Totalmente de acuerdo.	2	10%
Total	20	100%



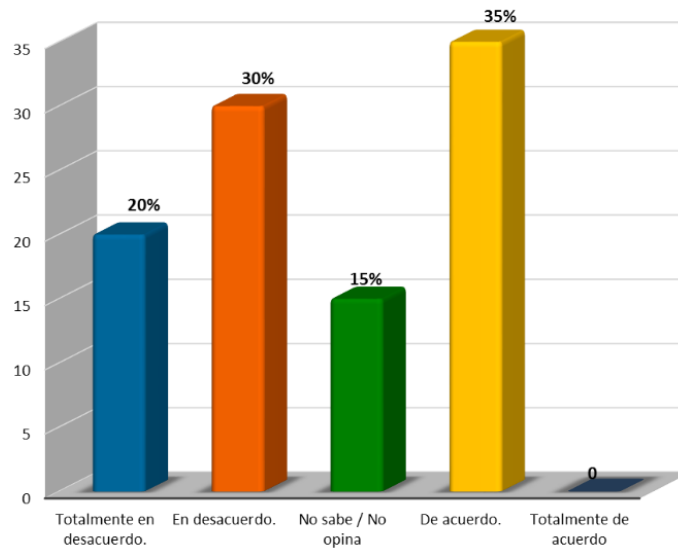
Cuadro 7. Porcentaje de estabilidad laboral

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 10% manifiestan estar totalmente en desacuerdo con el nivel de estabilidad laboral en su puesto de trabajo para el futuro, el 40% mencionaron estar en desacuerdo, un 20% no sabe, no opina, el 20% respondió estar de acuerdo y un 10% de los encuestados están totalmente de acuerdo. Se ha encontrado una tendencia desfavorable en el nivel de estabilidad laboral en el puesto de trabajo para el futuro.

Tabla 9

*¿Estuvieron claras las condiciones laborales cuando lo contrataron, ha sido lo que esperaba?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	4	20%
En desacuerdo.	6	30%
No sabe / No opina	3	15%
De acuerdo.	7	35%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%



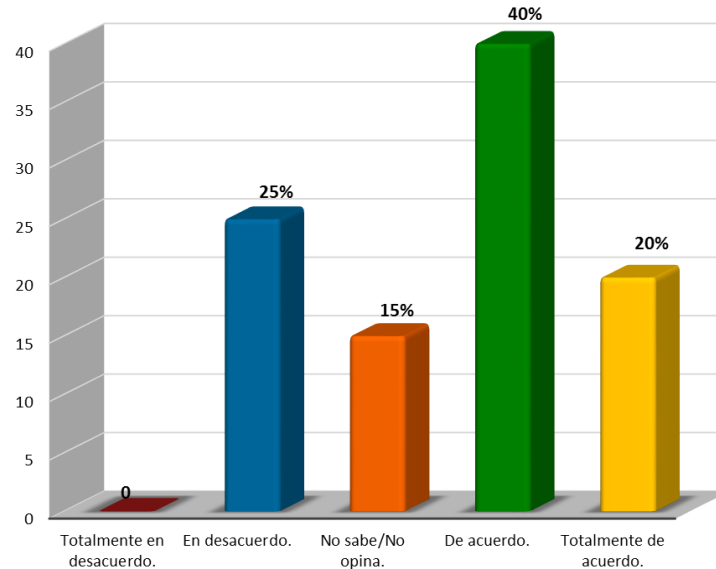
Cuadro 8. Porcentaje de conocimiento sobre condiciones laborales

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 20% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la claridad de las condiciones laborales cuando fueron contratados, el 30% están en desacuerdo, un 15% no sabe, no opina y el 35% indicaron estar de acuerdo. Se ha hallado una tendencia desfavorable en el nivel de conocimiento acerca de las condiciones laborales cuando fueron contratados, no siendo lo que esperaban.

Tabla 10

*¿Se promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	5	25%
No sabe/No opina.	3	15%
De acuerdo.	8	40%
Totalmente de acuerdo.	4	20%
Total	20	100%



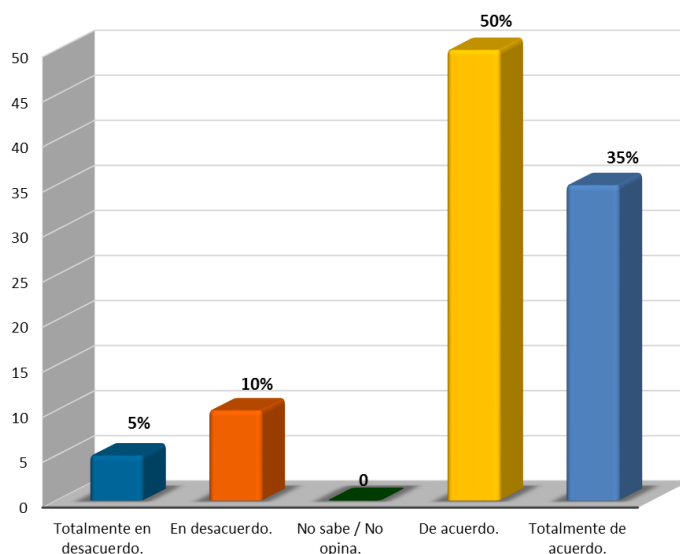
Cuadro 9. Porcentaje de vida laboral y personal

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 25% mencionan estar en desacuerdo con el equilibrio entre la vida laboral y personal que se da en la empresa, el 15% no sabe, no opina, el 40% respondieron estar de acuerdo y un 20% señalan estar totalmente de acuerdo. Se ha encontrado una tendencia favorable en la percepción de que la empresa promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Tabla 11

*¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación a la experiencia que usted posee?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	1	5%
En desacuerdo.	2	10%
No sabe / No opina.	0	0%
De acuerdo.	10	50%
Totalmente de acuerdo.	7	35%
Total	20	100%



Cuadro 10. Porcentaje de satisfacción de puesto

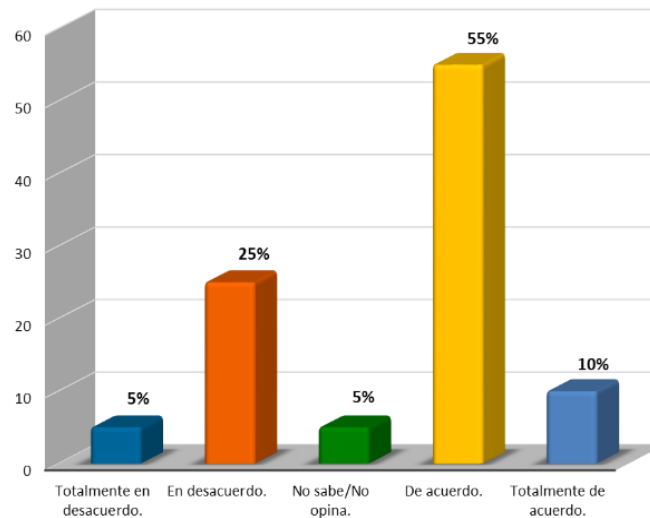
**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 5% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con el puesto que ocupan en la empresa según la experiencia que poseen, el 10% consideran estar en desacuerdo, el 50% indicaron estar de acuerdo y un 35% de los encuestados señalan estar totalmente de acuerdo. Se halló una tendencia favorable en cuanto a la apreciación de que el puesto que ocupa en la empresa está en relación a la experiencia que posee.



Tabla 12

*¿Al ingresar a la empresa fue entrenado adecuadamente y eso facilito su desempeño?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	1	5%
En desacuerdo.	5	25%
No sabe/No opina.	1	5%
De acuerdo.	11	55%
Totalmente de acuerdo.	2	10%
Total	20	100%



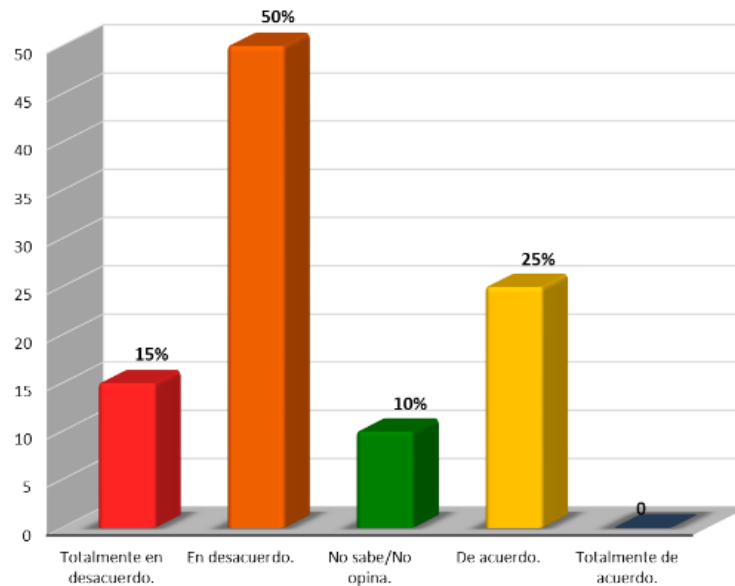
Cuadro 11. Porcentaje de personal entrenado adecuadamente

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 5% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con el entrenamiento que tuvieron para facilitar el desempeño al ingresar a la empresa, el 25% están en desacuerdo, el 5% no sabe, no opina, el 55% mencionaron estar de acuerdo y un 10% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo. Se encontró una tendencia favorable en cuanto al entrenamiento adecuado al momento de ingresar a la empresa.

Tabla 13

*¿La empresa ofrece capacitación permanente para el desarrollo laboral y personal?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	3	15%
En desacuerdo.	10	50%
No sabe/No opina.	2	10%
De acuerdo.	5	25%
Totalmente de acuerdo.	0	0%
Total	20	100%

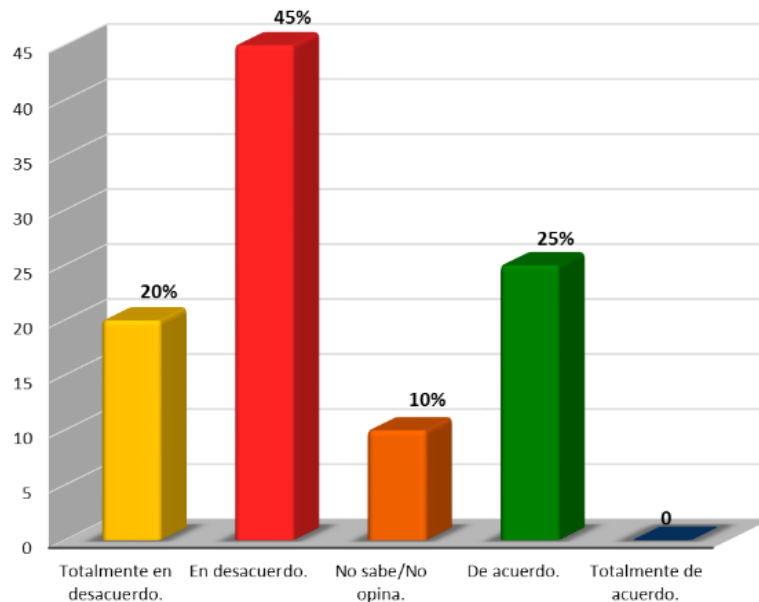


Cuadro 12. Porcentaje de capacitación permanente

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 15% indican estar totalmente en desacuerdo con la capacitación que brinda la empresa para el desarrollo laboral y personal, el 50% señalan estar en desacuerdo, el 10% no sabe, no opina y un 25% están de acuerdo. Se ha encontrado una tendencia desfavorable en lo referente a la capacitación permanente para el desarrollo laboral y personal que ofrece la empresa.

Tabla 14  
*¿Considera que su trabajo está bien remunerado?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	4	20
En desacuerdo.	9	45
No sabe/No opina.	2	10
De acuerdo.	5	25
Totalmente de acuerdo.	0	0
Total	20	100%



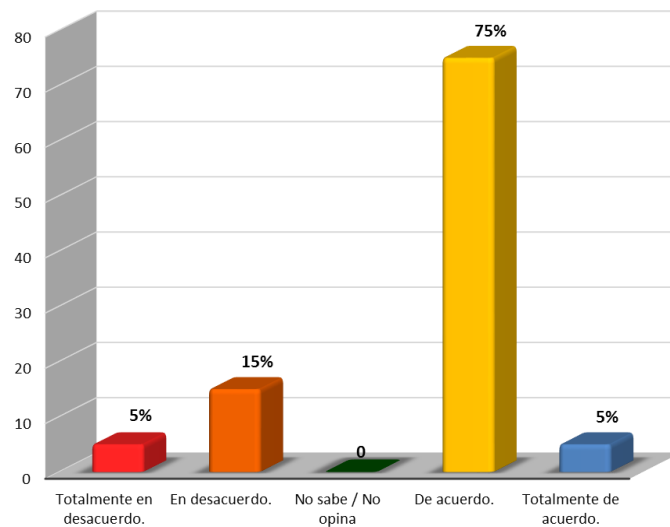
Cuadro 13. Porcentaje de satisfacción con la remuneración

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 20% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con su remuneración que percibe en la empresa, el 45% indican estar en desacuerdo, el 10% no sabe, no opina y un 25% de los encuestados señalan estar de acuerdo. Se observa una tendencia desfavorable en cuanto a la percepción de la remuneración en el trabajo.

Tabla 15

*¿La empresa le permite percibir ingresos adicionales por parte de los clientes (propinas)?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	1	5%
En desacuerdo.	3	15%
No sabe / No opina	0	0%
De acuerdo.	15	75%
Totalmente de acuerdo.	1	5%
Total	20	100%



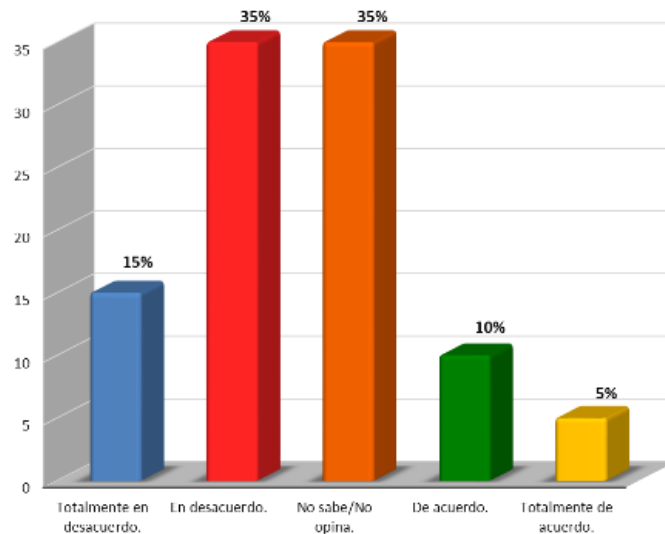
*Cuadro 14.* Porcentaje de aceptación por parte de la empresa de permitir ingresos adicionales de los clientes (propinas).

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 5% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la empresa de permitir ingresos adicionales de los clientes (propinas), el 15% respondió estar en desacuerdo, el 75% señalan estar de acuerdo y un 5% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo. Se halló una tendencia favorable en cuanto a la aceptación por parte de la empresa de permitir ingresos adicionales de los clientes (propinas).

Tabla 16

*¿Los beneficios sociales ofrecidos por la empresa, están acordes al mercado?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	3	15%
En desacuerdo.	7	35%
No sabe/No opina.	7	35%
De acuerdo.	2	10%
Totalmente de acuerdo.	1	5%
Total	20	100%



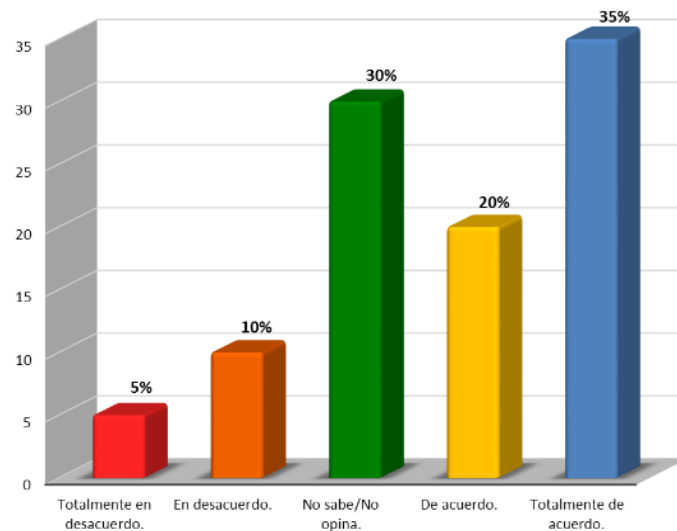
Cuadro 15. Porcentaje de aceptación sobre políticas de beneficios sociales

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 15% indicaron estar totalmente en desacuerdo con la política de beneficios sociales ofrecidos por la empresa, el 35% respondió estar en desacuerdo, el 35% no sabe, no opina, el 10% señalaron estar de acuerdo y un 5% de los encuestados están totalmente de acuerdo. Se aprecia una tendencia desfavorable en la percepción de que los beneficios sociales ofrecidos por la empresa estén acordes al mercado.

Tabla 17

*¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se iría de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	1	5%
En desacuerdo.	2	10%
No sabe/No opina.	6	30%
De acuerdo.	4	20%
Totalmente de acuerdo.	7	35%
Total	20	100%



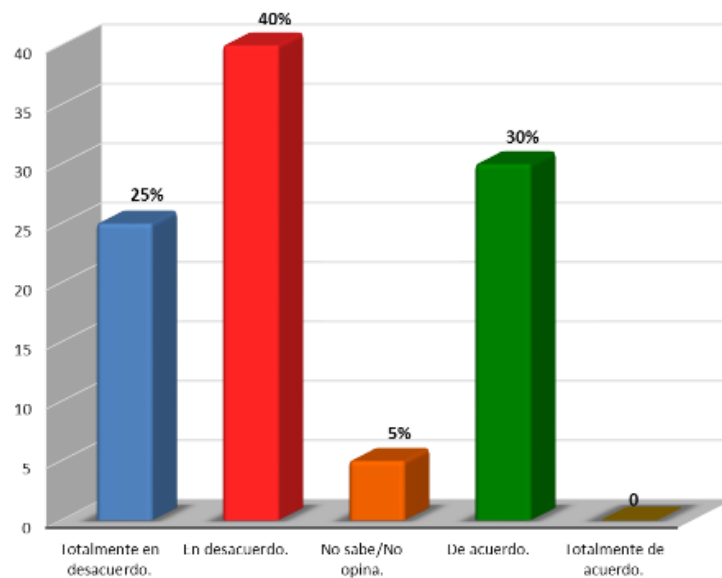
Cuadro 16. Porcentaje de abandono de trabajo por mejor condición laboral

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 5% manifiestan estar totalmente en desacuerdo en dejar la empresa por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones, el 10% contestó estar en desacuerdo, el 30% no saben, no opinan, el 20% señalan estar de acuerdo y un 35% están totalmente de acuerdo. Se da una tendencia favorable en cuanto a la decisión de abandonar la empresa por otro trabajo, con igualdad de sueldo y condiciones.

Tabla 18

*¿Considera que su sueldo está acorde con el mercado laboral?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	5	25%
En desacuerdo.	8	40%
No sabe/No opina.	1	5%
De acuerdo.	6	30%
Totalmente de acuerdo.	0	0%
Total	20	100%



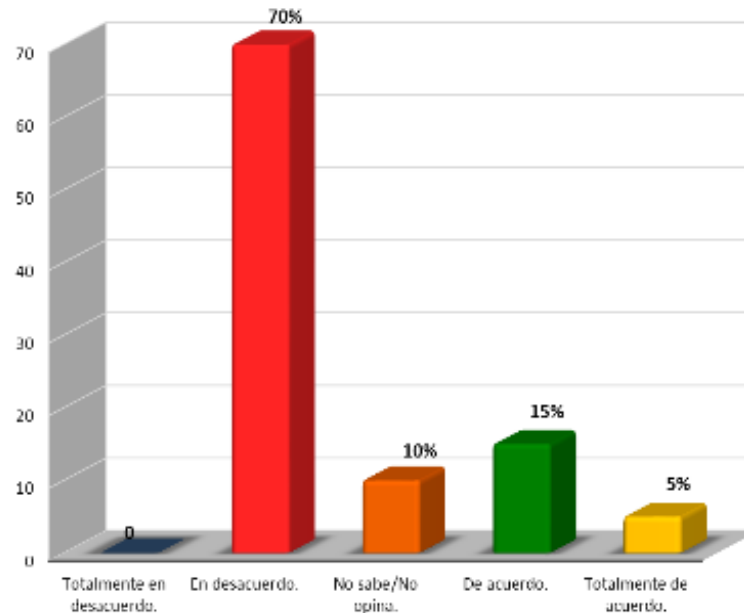
Cuadro 17. Porcentaje de satisfacción de sueldo acorde al mercado laboral

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 25% manifestaron estar totalmente en desacuerdo considerando que su sueldo no está acorde con el mercado laboral, el 40% respondió estar en desacuerdo, el 5% no sabe, no opina y un 30% señalan estar de acuerdo. Se observa una tendencia desfavorable en cuanto a la percepción del sueldo este acorde con el mercado laboral.

Tabla 19

¿El ambiente y condiciones laborales de seguridad y salud, son adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	14	70%
No sabe/No opina.	2	10%
De acuerdo.	3	15%
Totalmente de acuerdo.	1	5%
Total	20	100%



Cuadro 18. Porcentaje del ambiente y condiciones laborales

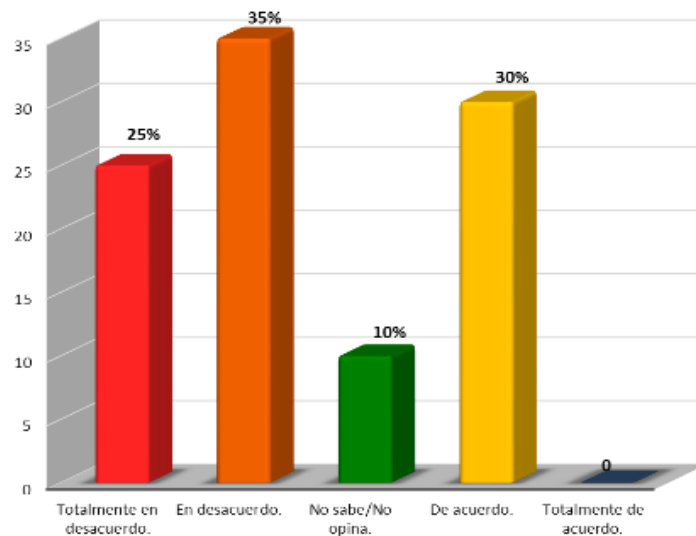
**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 70% mencionaron estar en desacuerdo con el ambiente y condiciones laborales de seguridad y salud de la empresa, el 10% no sabe, no opina, el 15% contestó estar de acuerdo y un 5% de los encuestados están totalmente de acuerdo. Se observa una tendencia desfavorable en la aceptación de los ambientes y condiciones laborales de seguridad y salud adecuadas.



Tabla 20

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

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	5	25%
En desacuerdo.	7	35%
No sabe/No opina.	2	10%
De acuerdo.	6	30%
Totalmente de acuerdo.	0	0%
Total	20	100%

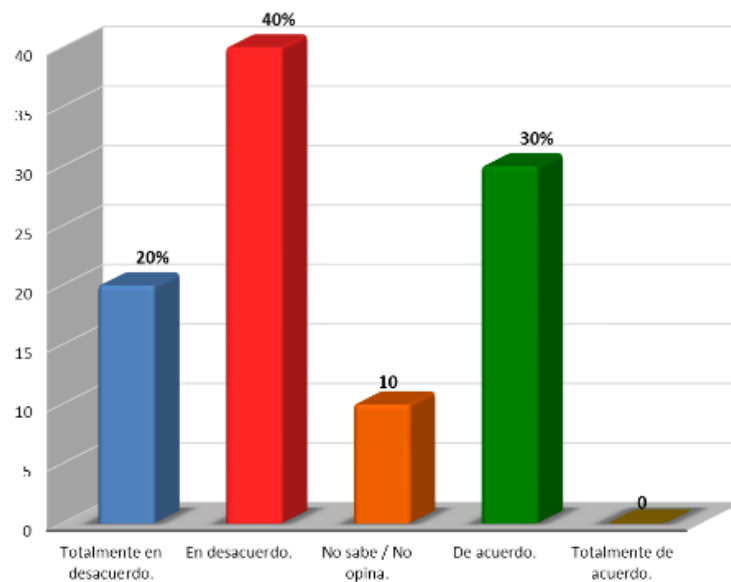


Cuadro 19. Porcentaje de condiciones de infraestructura en la organización

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 25% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con las condiciones de la infraestructura en la organización que les impiden desempeñar su labor en forma adecuada, el 35% indican estar en desacuerdo, el 10% no sabe, no opina y un 30% están de acuerdo. Se ha estimado una tendencia desfavorable en la aceptación de las condiciones de la infraestructura en la organización al no permitirles desempeñar su labor con normalidad.

Tabla 21  
*¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	4	20%
En desacuerdo.	8	40%
No sabe / No opina.	2	10%
De acuerdo.	6	30%
Totalmente de acuerdo.	0	0%
Total	20	100%



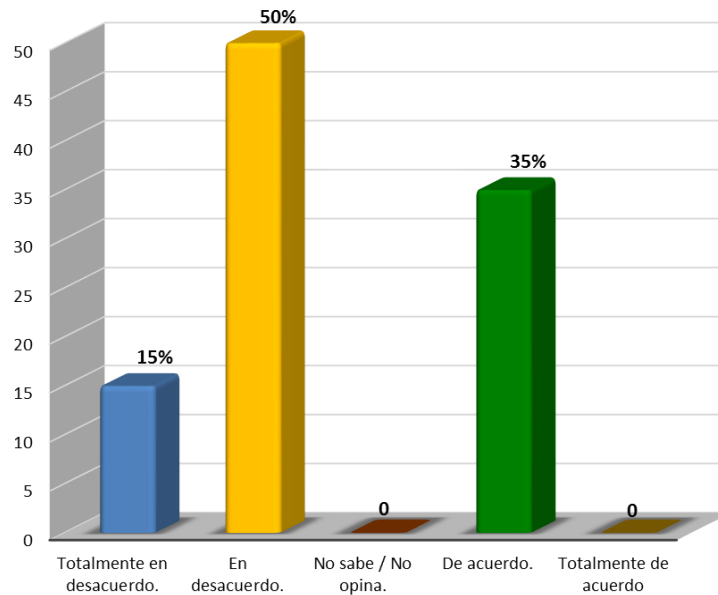
Cuadro 20. Porcentaje de comodidad del espacio de trabajo

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 20% indicaron estar totalmente en desacuerdo con la comodidad del espacio de trabajo, el 40% señalaron estar en desacuerdo, el 10% no sabe, no opina y un 30% de los encuestados respondieron estar de acuerdo. Se ha encontrado una tendencia desfavorable en cuanto a la comodidad del espacio de trabajo.

Tabla 22

*¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo.	3	15%
En desacuerdo.	10	50%
No sabe / No opina.	0	0%
De acuerdo.	7	35%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%



Cuadro 21. Porcentaje de disponibilidad de materiales y recursos de trabajo

**Interpretación:** Siendo un total de 20 colaboradores encuestados, los resultados obtenidos muestran que el 15% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la disponibilidad de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, el 50% indicaron estar en desacuerdo y un 35% señalaron estar de acuerdo. Se observa una tenencia desfavorable en cuanto a la disponibilidad de materiales y recursos necesarios para el trabajo.

## RESUMEN DE RESULTADOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Tabla 23

Resumen de los resultados

Nº	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, No opina	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	¿Está usted de acuerdo con la misión y visión de la empresa? <b>Tabla 4</b>	15%	0%	20%	35%	30%
2	¿Conoce como aporta Ud. con su trabajo al objetivo de la empresa? <b>Tabla 5</b>	0%	15%	15%	35%	35%
3	¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas? <b>Tabla 6</b>	0%	0%	20%	25%	55%
4	¿Ha recibido reconocimiento por un esfuerzo extra en su trabajo? <b>Tabla 7</b>	0%	20%	5%	55%	20%
5	¿Tiene un cierto nivel de estabilidad laboral en su puesto de trabajo para el futuro?? <b>Tabla 8</b>	10%	40%	20%	20%	10%
6	¿Estuvieron claras las condiciones laborales cuando lo contrataron, ha sido lo que esperaba? <b>Tabla 9</b>	20%	30%	15%	35%	0%
7	¿Se promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal? <b>Tabla 10</b>	0%	25%	15%	40%	20%
8	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación a la experiencia que usted posee? <b>Tabla 11</b>	5%	10%	0%	50%	35%
9	¿Al ingresar a la empresa fue entrenado adecuadamente y eso facilitó su desempeño? <b>Tabla 12</b>	5%	25%	5%	55%	10%
10	¿La empresa ofrece capacitación permanente para el desarrollo laboral y personal? <b>Tabla 13</b>	15%	50%	10%	25%	0%
11	¿Considera que su trabajo está bien remunerado? <b>Tabla 14</b>	20%	45%	10%	25%	0%
12	¿La empresa le permite percibir ingresos adicionales por parte de los clientes (propinas)? <b>Tabla 15</b>	5%	15%	0%	75%	5%
13	¿LOS beneficios sociales ofrecidos por la empresa, están acordes al mercado? <b>Tabla 16</b>	15%	35%	35%	10%	5%
14	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se iría de la empresa? <b>Tabla 17</b>	5%	10%	30%	20%	35%
15	¿Considera que su sueldo está acorde con el mercado laboral? <b>Tabla 18</b>	25%	40%	5%	30%	0%
16	¿El ambiente y condiciones laborales de seguridad y salud, son adecuados? <b>Tabla 19</b>	0%	70%	10%	15%	5%
17	¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad? <b>Tabla 20</b>	25%	35%	10%	30%	0%
18	¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo? <b>Tabla 21</b>	20%	40%	10%	30%	0%
19	¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? <b>Tabla 22</b>	15%	50%	0%	35%	0%

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

La investigación tuvo como objetivo general, determinar las causas que originan la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro del entretenimiento en el año 2018, siendo las dimensiones discutidas: la escala remunerativa, la línea de carrera y las condiciones de trabajo.

En lo que respecta a la remuneración y la variable rotación de personal se han comparado los resultados de las investigaciones que han tratado el tema y se encontró concordancia entre los resultados hallados por los investigadores Cortez, Centeno, Ravines, & Díaz (2016), quienes comprobaron que la remuneración es un factor determinante de la rotación de personal, como consecuencia de los bajos sueldos recibidos, en contraste entre lo ofrecido inicialmente y lo recibido en la organización; de igual forma, Moreno & Lemus (2017), encontraron que la principal causa que intervino para la rotación del personal fue la política salarial debido al no pago y retraso de pago de prestaciones sociales; estos hallazgos coinciden con los resultados de la presente investigación, en la tabla 14 (pág. 51), en donde el 20% de colaboradores manifiestan estar totalmente en desacuerdo con su remuneración percibida por la empresa y un 45% indican estar en desacuerdo con su pago por lo que no pueden cubrir sus principales necesidades. Todos estos resultados aludidos encuentran coherencia con lo expresado por (Robbins, 2017), quien advierte del riesgo de que se origine una alta rotación del personal por una insatisfacción en la remuneración.

En lo que se relaciona a la línea de carrera y la variable rotación de personal se confrontaron los resultados encontrado discrepancias entre los hallazgos expuestos por Avila, Guerra, & Mendoza (2017), quienes precisaron en su investigación, que uno de los factores más valorados por los ex operarios mientras laboraban en la empresa fue la oportunidad de aprendizaje y en el caso de los trabajadores que desistían de seguir laborando, su salida correspondió a distintos factores, sin embargo valoran mucho el conocimiento que obtuvieron luego de trabajar en la empresa; en cambio, Rubio & Villagrán (2017), en su investigación descubrieron que el 58% de sus encuestados consideran que un factor importante que los obligo a retirarse de la empresa es que no contaban con la disponibilidad en la información y capacitación necesaria para realizar las actividades encomendadas, estos hallazgos permiten apoyar los resultados de esta investigación, en la tabla 13, (pág. 50), donde se encontró que el 15% de colaboradores, señalan estar totalmente en desacuerdo con la capacitación para el desarrollo laboral y personal que ofrece la empresa y el 50% indican estar en desacuerdo. En el análisis de estos resultados es necesario mencionar la implicancia que surge con los resultados antedichos, en relación a lo sostenido por Ibañez (2018), en referencia a la línea de carrera, quien destaca la importancia de desarrollar las capacidades del trabajador al brindarles oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.

En lo que concierne a las condiciones de trabajo y la variable rotación de personal y habiendo realizado la comparación de hallazgos, se ha encontrado discrepancias entre los resultados obtenidos por Arce Garcia (2017), quien en su investigación encontró que un 36% de los trabajadores menciona que casi siempre cuentan con las herramientas de

trabajo permitiéndoles actuar con más rapidez, brindando así la mejor atención al cliente, en cambio Vásquez & Rodríguez (2018), en su investigación hallaron que un 38.78% de los tele operadores están en desacuerdo con la disposición de recursos y materiales, como útiles de oficina y equipos de cómputo (teclado, mouse y auricular) ya que la empresa no lo dispone a tiempo y un 46.94% se encuentran en desacuerdo con su espacio de trabajo (modular), el cual dificulta el desarrollo de su labor; estos hallazgos coinciden con los resultados de esta investigación, en la tabla 19, (pág. 56), donde se encontró que el 70% de colaboradores manifiestan estar en desacuerdo con el ambiente y condiciones laborales de seguridad y salud de la empresa, asimismo en el resultado de la tabla 20, (pág. 57), un 25% de los encuestados señalan estar totalmente en desacuerdo con las condiciones de infraestructura en su centro de labores y que les impiden ejercer su labor en forma apropiada y un 35% están en desacuerdo. Estas investigaciones citadas generan una implicancia con lo expresado por Ibáñez (2018), en cuanto a la necesidad de destacar la importancia que se le debe dar a las condiciones de trabajo y comodidad para lograr un desempeño óptimo en el centro de labores.

Las implicancias de la presente investigación se dividen en teórico, práctico y metodológico. A partir de una perspectiva teórica, esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre las causas que originan la rotación de personal y que pueden repercutir directamente en cualquier organización, por lo que los resultados podrán sistematizarse en una propuesta que pueda ser incorporado como conocimiento dentro del área de investigación de la gestión del talento humano. Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos en el estudio permiten a la gerencia junto

con el área de recursos humanos generar estrategias para evitar un alto índice de rotación de personal en el área operativa de la empresa de entretenimiento. Dentro de un enfoque metodológico, se puede aplicar el cuestionario empleado en esta investigación para determinar cada una de las necesidades de los colaboradores de la empresa del rubro entretenimiento, de esta forma se podrá tener una mejor posición para evaluar si la escala remunerativa, la línea de carrera y las condiciones de trabajo son en cierta medida influyentes para retirarse de la empresa.

Al momento de revisar las dimensiones de la variable rotación de personal se encontró un punto incierto en esta investigación, como es el caso de la dimensión: estabilidad laboral, que los investigadores consideran necesario tomar en cuenta en el análisis de futuras investigaciones. Cuando surgen dificultades en los colaboradores por la falta de estabilidad laboral en una empresa afectan la permanencia ya que no tienen cierto nivel de estabilidad en su puesto de trabajo para el futuro. Para García Abad (2016), la estabilidad laboral es una forma de estabilidad que aporta beneficios a la estabilidad vital de los trabajadores. El trabajo estable ayuda a planificar proyectos importantes en la vida del trabajador, eliminando una fuente de preocupaciones. El trabajador sin estabilidad laboral puede sentir que sus labores son inviables, lo que deteriora su capacidad de adaptación y respuesta en su centro laboral. Asimismo, se encontró discrepancias en lo mencionado por Reyes Mejía (2017) quien señala que la estabilidad laboral no garantiza un mejor desempeño en la organización puesto que en la modalidad de contrato ocasional los trabajadores alcanzaron un desempeño excelente, al contrario de los trabajadores con nombramiento cuyos resultados fueron satisfactorios en menor



medida. Por este motivo las organizaciones deben formular mecanismos que permitan al trabajador, no perder el nivel de capacidad de innovación e interés cuando obtiene estabilidad laboral.

En el inicio de la investigación surgieron limitaciones en la entrega de información por parte de los encargados del área de recursos humanos de la empresa debido a los horarios de trabajo de sus representantes, por lo que se decidió coordinar una sesión informativa donde se les explicó todos los beneficios de este estudio garantizándoles la total confidencialidad y reserva de la información proporcionada. La distancia es un factor que afectó a los autores en una primera etapa de la construcción de la investigación, lo que limitó tener una mayor coordinación ya que ambos residen en localidades alejadas (Callao y el Distrito de Mala), motivo por el cual se decidió trabajar de manera remota, programando reuniones de trabajo virtual e implantando una comunicación constante por correos electrónicos, video llamadas, y vía telefónica, sobretodo en la etapa de la recolección de datos donde fue necesario establecer pausas para verificar la información recopilada.

## **4.2. Conclusiones.**

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se ha determinado que la causa que genera la alta rotación del personal en el área operativa de la empresa del rubro entretenimiento en el año 2018, en una mayor incidencia, son las condiciones de trabajo, asimismo, la escala remunerativa y el desarrollo de la línea de carrera no son causas contundentes; por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.

En relación con la escala remunerativa se determinó que un alto número de colaboradores está en desacuerdo con su pago, con un acumulado del 70%, lo que implica una cifra elevada de disconformidad con respecto a la remuneración por lo que les es difícil cubrir sus principales necesidades. Por consiguiente, si responde a la pregunta de investigación.

En lo que respecta a la línea de carrera se determinó que un alto número de colaboradores indican estar en desacuerdo con la capacitación para el desarrollo laboral y personal que brinda la empresa, con un acumulado del 70%, ya que la entidad cuenta con una línea de carrera, sin embargo, no la promueve o es de desconocimiento de los empleados. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.

En referencia a las condiciones de trabajo se ha determinado que una gran mayoría de colaboradores han manifestado estar en desacuerdo con el ambiente y condiciones de trabajo de la empresa, con un acumulado del 75%, y que esta situación no les garantiza la operatividad de sus actividades. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (Tercera edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Arce Garcia, M. (2017). *Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, estado de México. [Tesis de grado]*. Universidad Autónoma del estado de México, Tejupilco de Hidalgo, México.
- Arias, J., Villasís, M., & Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Avila, S. L., Guerra, R. F., & Mendoza, K. R. (2017). *La Rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo. [Tesis de grado]*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Grupo Editorial PATRIA.
- Barillas, F. (2017). *Impacto de la retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de recién ingreso para puesto de promotores (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala)*. Ciudad de Guatemala Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Becerra, M. F., & Diaz, S. I. (2016). *Factores y rotación del personal operario del área de congelado de la empresa Camposol SA. 2016. [Tesis de grado]*. Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Caparó, E. (2019). ¿CÓMO PLANTEAR LAS VARIABLES DE UNA INVESTIGACIÓN?: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. *Odontología Activa Revista Científica*,, 15-20.
- Castillo, B. M. (2017). *AMBIENTE LABORAL Y ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA NEXOS S.A.C. [Tesis para maestría]*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 1-11.

- Chacaguasay, J. (2019). *Diseño de cuestionario para medir la lealtad del cliente a través de la escala de likert, diferenciación semántica y stapel*. Machala Ecuador: Universidad Técnica de Machala Facultad de Ciencias Empresariales.
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos – Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas* (Primera edición ed.). Córdova: Edi. Brujas.
- Chiavenato. (2018). *El Capital Humano en las Organizaciones* (9ma edición ed.). México D.F. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10ma edición ed.). España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. España: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cortez, E. O., Centeno, R., Ravines, R. R., & Díaz, W. M. (2016). *Factores determinantes de la rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la región Arequipa. [Tesis de grado]*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Lima.
- García Abad, G. (06 de junio de 2016). *Beneficios de la estabilidad laboral*. Obtenido de Economía laboral: <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/16/9-beneficios-de-la-estabilidad-laboral/>
- Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta edición ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F.: McGRAW HILL.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Herrera, A., & Yáñez (2017) J. (s.f.). *Estudio del impacto en el clima laboral y los costos de las empresas privadas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil por la implementación de universidades corporativas. [Tesis de maestría]* . Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Ibañez, M. (2007). *Administración de recursos humanos de la empresa* (Primera edición ed.). Lima: San Marcos.
- Ibañez, M. (26 de Noviembre de 2018). *Administración de recursos humanos en la empresa*. (A. Rivera Moreno, & G. Huapaya Bruno, Entrevistadores)

- Ibáñez, M. (26 de Noviembre de 2018). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*. (A. Rivera Moreno, & G. Huapaya Bruno, Entrevistadores)
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración contemporánea* (8va. Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Cataluña España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Moreno, J. R., & Lemus, J. J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C. [Tesis de grado]*. Universidad Santo Tomas de Colombia, Bogotá.
- Neftalí, T. (2016). *Población y Muestra*. México D.F. México: Universidad Autónoma del Estado de Mexico.
- Obando, A. (2017). *Investigación descriptiva con encuestas*.
- Pérez., M., & Espichan, W. L. (2016). *La rotación de personal y su relación con el clima laboral del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza - Trujillo, periodo 2016 [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio institucional, Trujillo.
- Reaño, L. (2014). *Info Capital Humano*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Reyes Mejía, S. N. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública*. Universidad Andina Simón Bolívar, [Tesis para maestría], Quito, Ecuador.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Séptima edición ed.). México: Prentice Hall.
- Rubio, J., & Villagrán, D. (2017). *“LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN FIALES”*. Guayaquil Ecuador: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones* (Primera edición ed.). Barcelona: Octaedro SL.

- Silvestre, L. (2015). *Feedback: qué es y cómo aprovecharlo en tu negocio*. Obtenido de TiendaNube Blog: <https://www.tiendanube.com/blog/cual-es-la-importancia-del-feedback-y-como-aprovecharlo/>
- Suárez-Montes, D., Sáenz, J., & Mero-Vélez, J. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Dominio de las Ciencias, 2(3 Especial)*, 72 - 85.
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Valero, E. (2015). *Sub contratación y flexibilidad en la industria Colombiana [Tesis post grado, Universidad Nacional de Colombia]*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Vargas, Y. S., & Meza, O. S. (2017). *Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa call center atento Perú: área clientes del BBVA 2016. [Tesis de grado]*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Vásquez, K., & Rodríguez, M. (2018). *“La rotación del personal en el área de producción de la empresa CONTACT SERVICE SAC, distrito de Ate, Lima – Perú”*. Lima Perú: Universidad Privada del Norte.

## ANEXOS

### Anexo N° 1

Tabla 24  
Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	CONCLUSIÓN GENERAL
¿Cuáles son las causas que originan la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro del entretenimiento en el año 2018?	Determinar las causas que originan la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro del entretenimiento en el año 2018.	<b>Rotación de Personal.</b>  (Chiavenato, 2018). La rotación de personal, se define como la entrada y salida de personal. En ocasiones esta rotación se sale de control cuando se acrecientan las separaciones por decisión de los empleados.	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Para fines de este trabajo el nivel de investigación será descriptivo.</p> <p><b>DISEÑO</b></p> <p>Esta investigación es de carácter no experimental, de tipo descriptivo con diseño transversal y se concentrara en describir la variable rotación de personal y su influencia en un momento específico.</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población de estudio está conformada por todos los colaboradores que laboran en una empresa del rubro entretenimiento en el año 2018, que suman un total de 80 colaboradores que laboran en tres turnos.</p>	<p>Escala remunerativa</p> <p>Desarrollo de línea de carrera</p>	<p>Incentivo remunerativo</p> <p>Remuneración</p> <p>Bonificaciones</p> <p>Evaluación y validación de entrevista personal</p> <p>Capacitaciones a los colaboradores talentosos</p>	<p>A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se ha determinado que la causa que genera la alta rotación del personal en el área operativa de la empresa del rubro entretenimiento en el año 2018, en una mayor incidencia, son las condiciones de trabajo, asimismo, la escala remunerativa y el desarrollo de la línea de carrera no son causas contundentes; por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.</p> <p><b>CONCLUSIONES ESPECÍFICAS</b></p> <p>En relación con la escala remunerativa se determinó que un alto número de colaboradores está en desacuerdo con su pago, con un acumulado del 70%, lo que implica una cifra elevada de disconformidad con respecto a la remuneración por lo que les es difícil cubrir sus principales necesidades. Por consiguiente, si responde a la pregunta de investigación.</p> <p>En lo que respecta a la línea de carrera se determinó que un alto número de colaboradores indican estar en</p>
<p><b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b></p> <p>¿La remuneración es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar si la remuneración es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018</p>					
<b>MUESTRA</b>						

<p>¿La falta de implementación de una línea de carrera es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018?</p>	<p>Determinar si la falta de implementación de una línea de carrera es una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018.</p>	<p>La muestra está conformada por 20 trabajadores operarios del área de sala de una empresa del rubro de entretenimiento que atiende directamente a los clientes en distintos servicios.</p>	<p>Encuestas de satisfacción laboral</p>	<p>desacuerdo con la capacitación para el desarrollo laboral y personal que brinda la empresa, con un acumulado del 70%, ya que la entidad cuenta con una línea de carrera, sin embargo, no la promueve o es de desconocimiento de los empleados. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.</p>
<p>¿Las condiciones del trabajo son una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018?</p>	<p>Determinar si las condiciones de trabajo son una causa que origina la rotación del personal operativo en una empresa dedicada al rubro de entretenimiento en el año 2018.</p>	<p><b>TÉCNICA</b> Encuesta</p>	<p>Mejoras en la eficiencia</p>	<p>En referencia a las condiciones de trabajo se ha determinado que una gran mayoría de colaboradores han manifestado estar en desacuerdo con el ambiente y condiciones de trabajo de la empresa, con un acumulado del 75%, y que esta situación no les garantiza la operatividad de sus actividades. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.</p>
		<p><b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Retroalimentación</p>
			<p>Implementación de equipos y sistemas</p>	



## Anexo N° 2: Encuesta de Rotación de Personal

		1	2	3	4	5
N°	ÍTEMS	Total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, No opina	De Acuerdo	Total Acuerdo
1	Edad					
2	Sexo					
	<b>DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD</b>					
3	¿Conoce la misión y visión de la empresa?					
4	¿Conoce como aporta Ud. con su trabajo al objetivo de la empresa?					
5	¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas?					
6	¿Ha recibido reconocimiento por un esfuerzo extra en su trabajo?					
7	¿Tiene un cierto nivel de estabilidad laboral en su puesto de trabajo para el futuro?					
8	¿Estuvieron claras las condiciones laborales cuando lo contrataron, ha sido lo que esperaba?					
	<b>DIMENSIÓN: DESARROLLO DE LÍNEA DE CARRERA.</b>					
9	¿Se promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal?					
10	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación a la experiencia que usted posee?					
11	¿Al ingresar a la empresa fue entrenado adecuadamente y eso facilitó su desempeño?					
12	¿La empresa ofrece capacitación permanente para el desarrollo laboral y personal?					
	<b>DIMENSIÓN: ESCALA REMUNERATIVA.</b>					
13	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
14	¿La empresa le permite percibir ingresos adicionales por parte de los clientes (propinas)?					
15	¿Los beneficios sociales ofrecidos por la empresa, están acordes al mercado?					
16	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se iría de la empresa?					
17	¿Considera que su sueldo está acorde con el mercado laboral?					
	<b>DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
18	¿El ambiente y condiciones laborales de seguridad y salud, son adecuados?					
19	¿Las condiciones de la infraestructura en la organización le permiten desempeñar su labor con normalidad?					
20	¿Su espacio de trabajo le resulta cómodo?					
21	¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?					

### Anexo N° 3: Validación del Instrumento

Lic. Olga Paola Aguirre Pérez.

Docente tiempo completo.

Curso de Recursos Humanos. UPN.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES.**

1.1 Apellidos y nombres del experto *Aguirre Pérez Olga Paola*

1.2 Cargo e institución donde labora *Docente tiempo completo UPN*

1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación *Encuesta*

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.				72	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				67	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.			52		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.					85
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la <i>Administración.</i>					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				73	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			60		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.				78	

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**  
*Si. A Pien.*

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 76.4

*[Firma]*  
Firma, post firma y cargo del validador

Lima, 16 de 09 del 2018

Lic. Erika Rocío Castillo Pereyra.

Docente tiempo completo.

MENTORÍA UPN.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES.**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto *Castillo Pereyra, Erika Rocío*  
 1.2 Cargo e institución donde labora *Docente tiempo completo - UPN.*  
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación *Encuesta.*

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				40%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				75%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.			55%		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.					85%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la <i>Administración</i>				75%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				70%	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.				80%	

**II. OPINION DE APPLICABILIDAD:**

*Si*

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**76.5**

DESARROLLO DEL TALENTO  
VºBº  
Mg. Erika Castillo P.  
Firma, post firma y cargo del validador

Lima, 18 de 09 del 20 18

Lic. Rodrigo Orlando Sedano Vázquez.

DTC. Coordinador de las carreras de Administración y Gestión Comercial y de Administración y MKT. WA UPN

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES.**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto *Sedano Vázquez, Ruy Rodrigo Orlando*  
 1.2 Cargo e institución donde labora *Coordinador de ABC y AMK, UPN*  
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación *Encuesta*

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				65	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.					82
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				70	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.				65	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.					89
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la <i>Organización</i>				70	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				20	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				70	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.				70	


**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

*SI*

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

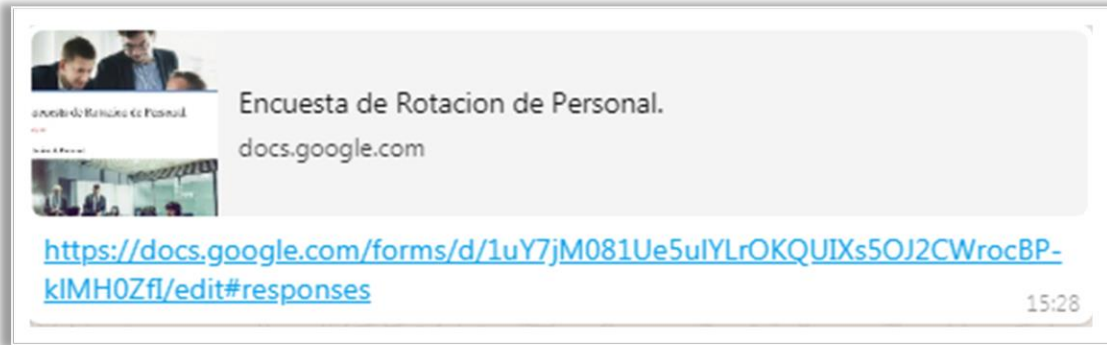
*77.9*

Firma, post firma y cargo del *Validador*



Lima, 18 de 09 del 20 18

## Anexo N° 4: Encuesta virtual



## **Anexo N° 5: Entrevista Prof. Mario Ibáñez Machicao**

**Autor del libro** : Administración de recursos humanos en la empresa

**Fecha** : lunes 26 de noviembre del 2018

**Lugar** : Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad

Ricardo Palma

### **1. ¿Cuál cree usted que sean los motivos principales por los cuales se da la rotación externa del personal en las organizaciones en la actualidad?**

Entrando a la rotación de puestos tenemos que partir desde el punto de vista legal: la constitución política del estado, la ley general del trabajo, especifican determinadamente como una obligación que el trabajo indefinido, es decir que nosotros incorporamos un trabajador en forma indefinida, no se le puede retirar, esta ley se basa como principio en que el trabajador debe ser incorporado de una forma técnica y científica es decir a través de una selección técnica y científica que nos garantice que el trabajador es idóneo.

Que el nuevo trabajador que va a ingresar es el trabajador que reúne todas las cualidades humanas en todas sus capacidades, conocimientos y experiencias que requiere el puesto de trabajo. En ese sentido, solo así la empresa puede garantizar que es la persona idónea, adecuada para un puesto pre determinado por que la empresa no incorpora por incorporar “quieres trabajar? si” “quieres trabajar? no”, sino que hay un puesto que cubrir y ese puesto de trabajo tiene sus exigencias, requisitos, capacidades, destrezas, experiencias o conocimiento que debe tener la persona que ocupará el puesto, siendo así, allí está la esencia de los recursos humanos en la empresa y para esto nos vamos a trasladar

un poco al Japón en donde no existe el retiro el trabajo es vitalicio es decir que el trabajador ingresa a la empresa y se jubila en esa empresa, aquí es donde hace carrera, todos los profesionales especialmente buscamos perfectivas de desarrollarnos como personas y como profesionales en consecuencia en esa empresa va a encontrar ese camino. Entonces todo está en la esencia de la capacitación y la filosofía de la calidad total y se basa precisamente en ese principio.

En la empresa Toyota en la fábrica de motores trabajan 25 humanos el resto es 100% robot, entonces no es necesario el ser humano todo esta robotizado, mecanizado, computarizado en consecuencia las personas claves son de calidad, en ese sentido si el trabajador es de calidad, el gerente es de calidad, el supervisor es de calidad, la materia prima es de calidad y los bienes materiales son de calidad entonces el productor final es consecuencia natural de la calidad de los elementos, componentes de la empresa, eso es la filosofía de la calidad total.

Si la ley dice prohibido retirar al trabajador en consecuencia no tendría que haber rotación de personal sin embargo las empresas a veces tenemos necesidad de rotar, como por ejemplo si el trabajador ya tiene 60 años entonces el ser humano ya no tiene ese agilidad física ni mental ya no es tan practico la monotonía lo ha cansado en consecuencia ya no hay criterios, ideas e iniciativa porque el hombre puede decir ya me dedique 30 años, 40 años ahora que los jóvenes se esfuercen, esa es la reacción o el pensamiento del trabajador frente a esa realidad viene la rotación de los trabajadores que van a cumplir más de 60 años no esperando que lleguen al periodo de jubilación, psicológicamente

hablando el ser humano se desenvuelve de 30 a 40 años al 100% de sus capacidades y análisis de sus conocimientos. Algunos llegan hasta los 45 años excepcionalmente hasta los 50 años, pero ya cansado.

Entonces frente a esa realidad viene: 1) la necesidad de rejuvenecer al elemento humano por ese motivo vamos a fomentar la rotación invitando al personal de 65 años que se retire y como empresa lo tiene que incentivar e indemnizar es allí donde ingresa otra persona a rejuvenecer. 2) política de profesionalización, en muchas empresas el personal no son prácticos, son burocráticos, no son técnicos, todo lo hacen de memoria y como empresa no pueden dirigir por tener malos elementos humanos. Estos son los 2 motivos en el cual la empresa debe de fomentar la rotación de personal con la finalidad de conseguir eficiencia, profesionalismo y disciplina.

## **2. ¿Qué factores deberían considerarse para establecer una escala remunerativa adecuada que permita retener al talento humano?**

La remuneración nunca debe ser un parámetro para retener a un trabajador, pero en la realidad el dinero es el que jala a un nuevo trabajador, siempre van donde pagan más.

Pero hay otros factores más importantes, más válidos que el dinero, por ejemplo, la estabilidad laboral, perspectivas para el desarrollo personal, el ambiente de trabajo. En consecuencia, la remuneración no debe servir tanto para ser relacionado con la rotación del personal. La remuneración dentro de la empresa debe ser siempre una política remunerativa basada en una escala, es decir toda empresa debería tener una escala donde



por política se deba de considerar la máxima y mínima escala que sea porcentual o nominal.

Cuando hay una escala remunerativa existe las exigencias para el personal con el que se cuenta sea un profesional capacitado en aspectos técnicos. La capacitación no solo debería venir de la empresa si no del mismo trabajador como medio de superación.

Entonces no siempre es el dinero que hace que los trabajadores se retiren o se fomente en la empresa la rotación de personal, hay formas de incentivar al trabajador para que permanezcan en la empresa, como beneficios sociales, bonos, incentivos, asignaciones, capacitaciones, etc. El jefe siempre tiene que tomar decisiones bajo el punto de vista, legal, técnico y humano.

### **3. ¿Los planes de incentivos realmente alinean los objetivos de los trabajadores con los objetivos de la empresa?**

La empresa de acuerdo a ley tiene que presentar su plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo siempre tiene un punto de partida y un punto de llegada, esto se debe dar en un tiempo, a corto plazo en 1 año. Para ello se debe contar con personal técnico que cumpla con los objetivos de la empresa, asimismo contar con gerentes que sepan buscar esa dosis de relaciones interrelacionada través de reuniones con todas las áreas implicadas.

Los colaboradores tienen que tener capacitación permanente, asistencias a seminarios, charlas, cursillos, conferencias, congresos, etc. Con ese complemento la empresa se da cuenta que el colaborar está en constante actualización. Todo elemento humano tiene un ciclo de vida hasta nuestros conocimientos, si nosotros no nos actualizamos es como nacer hoy día, pero al poco tiempo ya somos obsoletos, para evitar ello precisamente tenemos que darnos nosotros mismos la retroalimentación cada cierto tiempo. La empresa siempre incentiva al trabajador más calificado.

**4. ¿Qué aspectos deberían tenerse en cuenta para implementar una línea de carrera que permita el desarrollo personal por parte de las empresas?**

Todo trabajador ingresa a una empresa para hacer carrera sinónimo de encontrar perspectiva de desarrollarse como trabajador, como persona y como profesional.

En consecuencia, la empresa tiene que tener un plan de capacitación, un plan de desarrollo del trabajador de acuerdo a sus metas por eso la empresa maneja objetivos a corto, mediano y largo plazo y capacita a sus colaboradores de acuerdo a sus cualidades y capacidades complementarias a su ejercicio en el puesto de trabajo, por ende, todos en la empresa deben capacitarse para tener un mejor desarrollo laboral con la finalidad de ascender profesionalmente y formar una carrera administrativa.

La empresa tiene que ser seria al momento de capacitar al personal y no actuar por influencias eso es completamente negativo, tiene que haber una línea de carrera que se respete como política de la empresa que nos conduzca en la toma de decisiones.

**5. ¿Cómo deberían ser las condiciones de trabajo ideales que deberían considerar toda organización?**

Se dice que el centro de trabajo es el primer hogar del hombre trabajador, aquí es donde nos hemos desarrollado como persona como profesional, aquí es donde ganamos dinero para el hogar, sustentar los gastos, etc. El hombre asume esa conciencia de responsabilidad laboral.

Siendo así que el trabajo es el primer hogar del hombre trabajador las empresas serias y de prestigio te dan comodidad, limpieza, un ambiente laboral adecuado por ejemplo una empresa en Japón trabajaban 600 investigadores este grupo tenían todo el gras lleno de flores con la finalidad que el trabajador se inspirara en la belleza natural entonces tenían la mente lúcida para crear e innovar.

Entonces un ambiente del trabajador no solo es en lo laboral, también es en los implementos, herramientas, materiales de trabajo que se necesita, asimismo en la infraestructura, el aspecto social y crear un buen ambiente de trabajo humano es decir fomentar en los trabajadores la integración con las relaciones humanas que son muy importantes.

Por lo tanto, considerando el aspecto de la infraestructura, comodidad, limpieza, los materiales de trabajo y el aspecto humano estamos creando un buen ambiente de trabajo.

**6. ¿Basado en su experiencia académica y profesional que alternativas sugiere usted para el manejo de la rotación externa?**

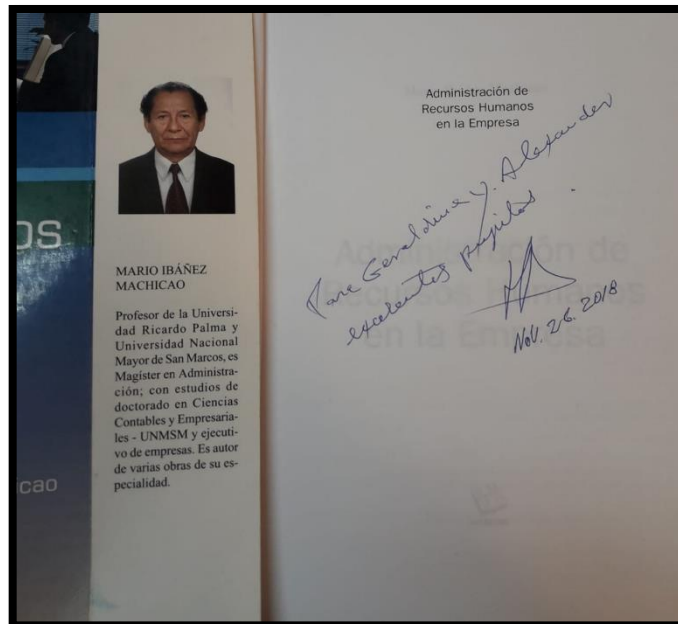
Se debe promover una rotación positiva, es decir que los colaboradores, roten de área para adquirir experiencias y habilidades, tomen conocimiento de los procesos que se ejecutan en cada área, esto es importante para que el equipo pueda cumplir sus objetivos, evitando que el trabajador caiga en el aburrimiento y el fastidio y de esta forma se dé un aprendizaje positivo que surge cuando un colaborador es incorporado a otras áreas.

En mi opinión la capacitación genera competitividad y desarrollo personal, la mejora continua implica preparar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de forma ordenada los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempo de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes. La mejora continua es muy importante para poder competir con otras organizaciones.

Establecer buenas relaciones humanas que nos permita aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz, fomentando el respeto y puntos de vistas de los demás, esto desde mi perspectiva conlleva a que cada individuo pueda trabajar eficazmente en grupos.




*Figura 1. Fotografía con el autor Mario Ibáñez Machicao*



*Figura 2. Libro de Administración de Recursos Humanos en la Empresa autografiado por el autor Mario Ibáñez Machicao*

**Anexo N° 6: Carta de autorización de uso de información de empresa**

<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA</b>	
---	---

Yo **MARCELO MIGUEL ABUSADA FRANCO**, Identificado con DNI **10802550**, en mi calidad de **GERENTE GENERAL** del área de **GERENCIA** de la empresa/institución **INVERSIONES AREGAB SAC** con R.U.C N° **20600432061**, ubicada en la ciudad de **LIMA**.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) **HUAPAYA BRUNO GERALDINE LISSET**, identificado con DNI N° **45268590**, egresado de la  Carrera profesional o  Programa de Postgrado de ..... para que utilice la siguiente información de la empresa:

**La empresa proporcionó información acerca de algunos cargos y funciones de los colaboradores.**

Con la finalidad de que pueda desarrollar su  Trabajo de Investigación,  Tesis o  Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de  Bachiller,  Maestro,  Doctor o  Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- Ficha RUC
- Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
- Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).


\* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia – Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa.

Mencionar el nombre de la empresa.

**INVERSIONES AREGAB S.A.C.**  
RUC N°: 20600432061



**ABUSADA FRANCO MARCELO MIGUEL**  
DNI: 10802550  
**GERENTE GENERAL**

Firma y sello del Representante Legal

DNI:

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

\_\_\_\_\_

Firma del Egresado

DNI:

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	20/05/2020				