



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**Incentivos y rotación de personal del área BPO Claro networking de la  
empresa Stefanini Sapia. Lima, 2022**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

**PRESENTADO POR:**

Balbuena Cerón, Andrea Nora - Administración y Dirección de Negocios

Leonardo Sanchez, Dick Antony - Administración y Dirección de Negocios

**ASESOR:**

Dra. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio

(ORCID - 0000-0002-6930-3718)

LIMA – PERÚ

2022

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Dr. Eduardo José Huertas Valladares

Dr. David Vidal Gutiérrez

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, Andrea Nora Balbuena Cerón Identificado (a) con DNI N° 46144903 perteneciente al Programa de Escuela ISIL para optar el grado académico de Bachiller en Administración y dirección de negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificado (a) con DNI N°: 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

Yo, Dick Antony Leonardo Sánchez Identificado (a) con DNI N° 73020464 perteneciente al Programa de Escuela ISIL para optar el grado académico de Bachiller en Administración y dirección de negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificado (a) con DNI N°: 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

### **DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:**

a) Somos los autores del documento académico titulado “Incentivos y rotación de personal del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia.

Lima, 2022 “



b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.

c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual no excede del 25% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.


d) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 16, diciembre, 2022

### Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	Dni	Firma
Andrea Nora	Balbuena Cerón	46144903	
Dick Antony	Leonardo Sánchez	73020464	

### Firma del asesor

Nombres	Apellidos	Dni	Firma
Roxana Alexandra	Albarracín Aparicio	41981490	

## **DEDICATORIA**

Esta investigación va dedicada a mi abuelita, que no puede estar conmigo, pero me cuida desde el cielo, a mis hermanos que estando lejos siempre estarán a mi lado y a Dios por darme fuerza de seguir realizando mis sueños.

**Dick Antony Leonardo Sánchez**

Dedico este trabajo a toda mi familia, que siempre están ahí para alentarme cuando lo necesito, y a Dios que me da la fuerza para seguir cumpliendo mis sueños.

**Andrea Nora Balbuena Cerón**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra asesora Roxana Albarracín por su paciencia, comprensión y la dedicación que siempre nos mostró en todo el proceso de aprendizaje, a mi amiga Andrea Balbuena por el apoyo condicional y el esmero que mostró en esta investigación y finalmente a ISIL nuestra casa de estudios que nos permitió cumplir este desafío.

### **Dick Antony Leonardo Sánchez**

Agradezco a la profesora Roxana Albarracín, por apoyarnos con nuestra tesis y asesorarnos de manera muy amable y entusiasta en estos meses, también a mi compañero y amigo Dick Leonardo, por su paciencia, compromiso y profesionalismo, con quien he compartido el mismo objetivo con mucha motivación.

### **Andrea Nora Balbuena Cerón**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>17</b>
1.1 Título del Proyecto	17
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	17
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	17
1.4 Alcance de la solución	19
<b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA</b>	<b>21</b>
2.1.2 Formulación del problema	23
2.1.2.1 Problema general	23
2.1.2.2 Problemas específicos	23
2.1.3 Objetivos de investigación	24
2.1.3.1 Objetivo general	24
2.1.3.2 Objetivos específicos	24
2.1.4 Justificación de la investigación	24
2.1.4.1 Justificación teórica	24
2.1.4.2 Justificación metodológica	25
2.1.4.3 Justificación práctica	26
2.1.5 Limitaciones de la investigación	26
2.1.6 Viabilidad de la investigación	27
<b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO VI:</b>	<b>107</b>
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN</b>	<b>107</b>
1. Identificación del tema a mejorar	119
2. Análisis del tema	119
3. Reformular el plan	120
5. Comunicar el plan de mejora	128

6. Ejecutar el plan de mejora	128
7. Supervisar el plan de mejora	128
<b>CONCLUSIONES</b>	133
<b>RECOMENDACIONES</b>	134
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	135
<b>ANEXOS</b>	¡Error! Marcador no definido.



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 01: Felicitaciones públicas de los jefes .....	61
TABLA 02: Importancia de la felicitaciones públicas del jefe .....	62
TABLA 03: Capacitaciones por parte de la empresa.....	63
TABLA 03.1: Capacitaciones por parte de la empresa .....	64
TABLA 04: Flexibilidad en los horarios laborales.....	66
TABLA 05: Satisfacción de la flexibilidad en el horario laboral.....	67
TABLA 06: Días libres en el área de trabajo.....	68
TABLA 06.1: Días libres en el área de trabajo .....	70
TABLA 06.2: El motivo por el cual otorgan días libres .....	71
TABLA 07: Bonificaciones entregadas por la empresa.....	73
TABLA 08: Importancia de las bonificaciones en la empresa .....	74
TABLA 08.1: Tipo de bonificaciones que quisiera recibir el colaborador ...	75
TABLA 09: Aumento de sueldo en la organización .....	77
TABLA 10: Sugerencias del trabajador para recibir aumento de sueldo....	78
TABLA 11: Pago de horas extras a los trabajadores .....	79
TABLA 12: Premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses.....	80
TABLA 12.1: Tipo de premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses.....	82
TABLA 12.2: Tipo de premiación por cumplimiento de metas que quisiera recibir el colaborador.....	83
TABLA 13: Influencia de la premiación para el desempeño del trabajo y/o funciones.....	85
TABLA 14: Entrega de vales o tarjetas de consumo en la empresa.....	86
TABLA 15: Participación de excursiones o paseos recreativos en la empresa.....	87
TABLA 16: Número de colaboradores ascendidos.....	88
TABLA 17: Número de colaboradores que hayan rotado a otra área.....	90
TABLA 18: Número de despidos.....	91
TABLA 19: Número de renunciaciones.....	93
TABLA 20: Número de abandono laboral.....	95
TABLA 21: Correlación de variable 1 y variable 2 .....	97

TABLA 22: Correlación de variable 1 y variable 2 .....	99
TABLA 23: Correlación de variable 1 y variable 2 .....,.....	101
TABLA 24: Correlación de variable 1 y variable 2.....	103
TABLA 25: Presupuestos en la investigación.....	130
TABLA 26: Presupuestos en la investigación.....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO 01: Felicitaciones públicas de los jefes .....	61
GRÁFICO 02: Importancia de la felicitaciones públicas del jefe .....	62
GRÁFICO 03: Capacitaciones por parte de la empresa.....	63
GRÁFICO 03.1: Capacitaciones por parte de la empresa.....	64
GRÁFICO 04: Flexibilidad en los horarios laborales.....	66
GRÁFICO 05: Satisfacción de la flexibilidad en el horario laboral.....	67
GRÁFICO 06: Días libres en el área de trabajo.....	68
GRÁFICO 06.1: Días libres en el área de trabajo .....	70
GRÁFICO 06.2: El motivo por el cual otorgan días libres .....,.....	71
GRÁFICO 07: Bonificaciones entregadas por la empresa.....	73
GRÁFICO 08: Importancia de las bonificaciones en la empresa .....	74
GRÁFICO 08.1: Tipo de bonificaciones que quisiera recibir el colaborador .....	75
GRÁFICO 09: Aumento de sueldo en la organización .....	77
GRÁFICO 10: Sugerencias del trabajador para recibir aumento de sueldo.....	78
GRÁFICO 11: Pago de horas extras a los trabajadores .....	79
GRÁFICO 12: Premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses.....	80
GRÁFICO 12.1: Tipo de premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses.....	82
GRÁFICO 12.2: Tipo de premiación por cumplimiento de metas que quisiera recibir el colaborador.....	83
GRÁFICO 13: Influencia de la premiación para el desempeño del trabajo y/o funciones.....	85
GRÁFICO 14: Entrega de vales o tarjetas de consumo en la empresa.....	86
GRÁFICO 15: Participación de excursiones o paseos recreativos en la empresa.....	87
GRÁFICO 16: Número de colaboradores ascendidos.....	88
GRÁFICO 17: Número de colaboradores que hayan rotado a otra área.....	90

GRÁFICO 18: Número de despidos.....	91
GRÁFICO 19: Número de renunciaciones.....	93
GRÁFICO 20: Número de abandono laboral.....	95

## RESUMEN

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre el incentivo y la rotación del personal en el área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022. La investigación tendrá un enfoque de tipo cuantitativo, que consistirá en realizar cuestionarios y diagnósticos de los resultados que se obtendrán. La población de estudio se consideró a 45 colaboradores del área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini Sapia, donde la técnica utilizada son las encuestas y hoja de cotejo, como también la herramienta utilizada es el cuestionario con 15 preguntas aplicadas a los 45 colaboradores del área de BPO y una ficha de cotejo de 10 preguntas cerradas a 3 jefes, para el llenado de la hoja de cotejo donde ellos incluirán sus observaciones al proceso indicado. Con los resultados obtenidos de la prueba de Rho de Spearman nos arroja un resultado de 0.812, es decir 81.2% y una significancia bilateral de Sig=0.000. en la asociación entre la variable incentivos y rotación de personal , lo cual permite afirmar lo planteado, es decir, la influencia de la variable independiente sobre la dependiente. Se llegó a la conclusión, que el programa de incentivos es de suma importancia para que los colaboradores tengan mejor productividad y más compromiso con la organización y así poder reducir el índice de rotación laboral en Stefanini - Sapia.

**Palabras clave:** Estímulos laborales, Estímulos afectivos, Estímulos monetarios, Clima laboral, satisfacción laboral, Incentivos, Rotación de personal, Tasa de rotación.

## ABSTRACT

The main objective of the research was to determine the relationship between the incentive and staff turnover in the clear networking BPO area of the Stefanini - Sapia company, Lima 2022. The research will have a quantitative approach, which will consist of conducting questionnaires and diagnoses of the results to be obtained. The study population misses 45 employees from the BPO Claro Networking area of the Stefanini Sapia company, where the technique used are surveys and a checklist, as well as the tool used is the questionnaire with 15 questions applied to the 45 employees of the BPO area and a check sheet of 10 closed questions to 3 bosses, to fill out the check sheet where they will have their observations on the indicated process. With the results obtained from Spearman's Rho test, it gives us a result of 0.812, that is, 81.2% and a bilateral significance of Sig=0.000. in the association between the variable incentives and staff turnover, which allows us to affirm what has been stated, that is, the influence of the independent variable on the dependent one. It was concluded that the incentive program is of the utmost importance so that employees have better productivity and more commitment to the organization and thus be able to reduce the labor turnover rate in Stefanini - Sapia.

**Keywords:** Labor stimuli, Affective stimuli, Monetary stimuli, Work environment, job satisfaction, Incentives, Staff turnover, Turnover rate.

## INTRODUCCIÓN

Los incentivos han ido evolucionando durante los últimos años, siendo algo importante en las organizaciones, donde puede lograr la retención del talento humano y ayudar al crecimiento profesional. Por ello, como grupo decidimos investigar y promover estrategias que aporten positivamente a la empresa Stefanini - Sapia y permita que los líderes estén más involucrados con la gestión humana.

El presente estudio se compone de seis capítulos. En primer lugar, se detalla la información general de los estudios previos y las principales bases teóricas que fundamentan la investigación realizada a través de un constructo teórico, así como los términos básicos más relevantes.

El capítulo dos incluye la descripción de la investigación aplicada detallando la problemática, problemas específicos y objetivos de la organización para lograr tener visibilidad de la realidad del área enfocado.

El capítulo tercero, se detalla el marco referencial, en donde se buscó antecedentes importantes que es relevante para nuestra investigación, además citas internacionales que respaldan.

En el capítulo cuatro, se incluye la hipótesis general y las específicas, las cuales han sido sometidas a contrastaciones mediante la estadística. En tal sentido, esta incluye cuadro de operacionalización, que permitió diseñar los instrumentos o herramientas para poder responder a las preguntas de investigación.

En el capítulo quinto detalla el diseño metodológico aplicado en el cual se presentan las características de la investigación, la selección de la muestra, la técnica aplicada, las herramientas con las cuales se recopiló la información, la discusión de los resultados obtenidos en donde se pueden encontrar aquellos hallazgos más importantes.

Finalmente, en el capítulo seis se encuentra el desarrollo de la propuesta obtenido en base a la investigación desde este enfoque, los resultados que se esperan obtener es reducir la tasa de rotación de personal y conseguir que estos estén más comprometidos por los alicientes monetarios y no monetarios que la empresa pueda otorgarle en base a los objetivos logrados. Adicional los aspectos éticos que siempre son importantes en este tipo de trabajos y además la utilización correcta de normas APA.



## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Título del Proyecto**

Incentivos y rotación de personal del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia. Lima, 2022.

### **1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario**

Para la presente investigación se eligió la línea de hábitat y desarrollo humano, debido a que, se busca optimizar en cierta manera la motivación de los colaboradores dentro de la empresa a través del diseño de un programa de incentivos mensuales que contribuyan en la reducción de la tasa de rotación de personal en la empresa. La empresa objeto de estudio, cuenta con una alta rotación de personal, es por ello que, se requiere una metodología de retención para el colaborador que no se siente considerado por ella.

### **1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación**

La actividad en la cual se desarrollará la investigación es orientada hacia la administración y bienestar social, debido a que se buscará que los incentivos que se le otorgan a los colaboradores de la empresa puedan ser mejorados en gran medida, considerando aumentar la motivación diaria con diferentes prácticas, logrando una exitosa productividad y/o eficiencia en sus funciones laborales. Durante la pandemia del COVID 19, el 100% de

los colaboradores trabajaban de forma remota para la institución donde ciertos incentivos se mantuvieron, pero no fueron suficientes para poder lograr un ambiente de bienestar general.

El “trabajo remoto” en el Perú surge como medida excepcional y temporal a raíz del estado de emergencia derivado de la amenaza del COVID 19, y en ese sentido, se plantea qué trabajadores puedan aplicar este sistema de trabajo a fin de cumplir sus labores desde sus domicilios, en la medida que sea posible, para preservar así la estabilidad en el empleo, la productividad del empleador y evitar mayores riesgos de contagio en el centro laboral o durante su traslado. No obstante, se cuestiona si la aplicación de esta medida de urgencia es eficaz y eficiente en el sector público y privado y si representa una solución para mitigar el impacto desfavorable en las relaciones trabajo en medio de la pandemia mundial del COVID-19. (Dante y Víctor, 2022 que cita a Delgado, 2020, 41). Nos quiere decir, que el trabajo remoto no es temporal, ya que se puede identificar que la productividad del empleado puede ser mejor.

Otra de las implicancias de haberse ampliado el trabajo remoto es que el empleador no tendría la obligación de asumir los costos que los trabajadores afrontan, tales como el costo del internet, telefonía, electricidad, equipos y medios informáticos y otras facilidades para la realización del trabajo. De no haberse ampliado el uso de la figura del trabajo remoto, lo más parecido a ello era el teletrabajo, sin embargo, para el uso de este sistema, se requiere un acuerdo de ambas partes, por lo que

no era lo más conveniente para efectos de seguir previniendo y evitando la pandemia de la Covid-19 y sus variantes. (Paredes, Revista Actualidad Laboral, 2022, párr. 7).

Logrando la implementación de estos nuevos y actuales incentivos, se pueden considerar como resultado positivo para el trabajo, donde se disminuiría la tasa de rotación de personal de la compañía, asegurando un cambio de escenario que incentiva al colaborador a valorar su trabajo y la empresa, siendo una buena manera también de reducir la monotonía y agotamiento.

#### **1.4 Alcance de la solución**

Se busca analizar el área de networking de Stefanini Sapia, sobre estrategias en incentivos y en la disminución de rotación del personal que actualmente está siendo afectada. Es importante que los colaboradores puedan desarrollarse en un ambiente con este estilo de trabajo competitivo, que pueda tener motivación en realizar sus funciones y que se les pueda brindar confianza con la empresa en tener menos rotación en el área, fortaleciendo al equipo de trabajo.

Se recomendará implementar incentivos monetarios y no monetarios, para poder generar valor agregado en los resultados de cada colaborador. También, se sugerirá capacitaciones dentro del horario laboral para fortalecer las habilidades blandas con dinámicas interactivas para intentar

romper la monotonía. En el tema de la rotación del personal, se hará un análisis de los motivos y atacaremos en lo que se pueda ir mejorando durante la investigación.

## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

### 2.1 Descripción de la realidad problemática

En el área de Stefanini - Sapia, no lleva un plan de incentivos hacia sus trabajadores, dejando libre una fácil rotación de personas, perjudicando significativamente en el servicio, clima laboral y productividad. Según Talent2win (2022)

El índice de rotación promedio a nivel mundial es de 10.9%. Sin embargo, aquel no es un dato que se aplique para todas las empresas. Esto se debe a que la rotación de cada campo profesional es diferente y, por lo tanto, este índice también cambiará (párr.10).

Por ello, es un punto interesante de investigación para mejora de las compañías, ya que hay muchos factores que influyen en esta tasa de rotación de colaboradores y se debe conocer cuál es factor de las decisiones de renuncias. En el informe de Factorial HR Study (2021), nos muestra que en América Latina se mantiene por encima del 50% sobre índice de rotación promedio esto influye mucho la post pandemia y diversas modalidades de trabajo.

El índice promedio de rotación laboral “Llega a 20,7%, y si de rotación voluntaria se trata, esta proporción se mantiene llegando a ser 9,8%”. (El Economista América, 2019, párr. 3). Esto nos dice que somos el 3er país con mayor índice de rotación en América latina. Podríamos decir que bajo a esta muestra que no debemos descuidar los motivos de estas

rotaciones voluntarias o involuntarias del trabajador. Por tal motivo, buscamos un caso real para mejora, que nos permita analizar este tema a profundidad, y decidimos enfocarnos en la empresa de telecomunicaciones y redes, Stefanini - Sapia ubicada en San Isidro, Lima ; puesto que el problema principal en la área de BPO Claro Networking es el índice de rotación de un **57,14%**, debido a la falta de incentivos y/o mejora salarial.

Hay motivos para que se retiren los colaboradores, ya que, “La rotación puede originarse por una necesidad relacionada con la etapa de vida profesional, un desequilibrio entre las expectativas, la oferta de la empresa o problemas netamente personales o profesionales” (Vargas, 2019, párr. 2). Por ello, es importante que los líderes tengan más miedo no solo a la operación, sino a la gestión que realizan cada uno.

Dentro de esta empresa, no hay incentivos hacia los colaboradores afectando al compromiso de los mismos, ya que, de no tener una diferenciación con otras, optan por escoger alguna alternativa, afectando drásticamente a la empresa, en donde, la rotación involucra la captación de nuevo personal, capacitarlo, invertir en él y tener el mismo resultado que en casos anteriores, que, por falta de incentivos, haya una alta rotación de personal.

Por otro lado, Torres (2021) afirma que:

En promedio, la salida de un empleado le costará a la empresa el 33 % de su salario anual; La falta de satisfacción laboral es uno de los principales indicadores de la rotación de personal de

una empresa que puede resultar difícil de detectar y por eso se ha convertido en uno de los grandes retos de recursos humanos. Por esto es que es importante valorar el trabajo, reconocer el esfuerzo de los empleados, escuchar sus preocupaciones y, si es posible, realizar encuestas que arrojan información sobre el ambiente de trabajo (párr.33)

Al no tener un buen incentivo por desempeño, se genera una escasez de competitividad e inclina las funciones de manera monótona, sin embargo, al tener un incentivo cómo el factor monetario y no monetario. “Buscan establecer una estructura enfocada en la retención y satisfacción del trabajador.

Podemos interpretar que al reducir la rotación de personal en la institución es un compromiso de la organización, ya que según los datos que nos brinda, nos generaría gastos extras en poder cubrir la posición.

## **2.1.2 Formulación del problema**

### **2.1.2.1 Problema general**

¿De qué manera se relacionan los incentivos con la rotación del personal del área de Networking en la empresa Stefanini Sapia 2022, Lima?

### **2.1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué manera se puede disminuir la rotación de personal en el área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022?

¿Cuáles son los incentivos en el área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022?

### **2.1.3 Objetivos de investigación**

#### **2.1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el incentivo y la rotación del personal en el área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022.

#### **2.1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar cómo disminuir la rotación personal en el área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022

Determinar cuáles son los incentivos de la empresa en el área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022

### **2.1.4 Justificación de la investigación**

#### **2.1.4.1 Justificación teórica**

La presente investigación cuenta con una justificación de tipo teórica debido a que se cuenta con información relevante para brindar el respectivo fundamento teórico además a través de ella busca promover el conocimiento y contribuir con su aporte. Según Rodríguez et al. (2012), afirma que:

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de la fuerza laboral, además de constituirse en uno



de los indicadores de la gestión de personal, aún en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación como mecanismo de reducción de costos laborales (p.10)

Actualmente la empresa Stefanini - Sapia busca profesionales que realicen las actividades que se le consignan, sin embargo, no generan alguna motivación hacia los colaboradores, por ello, nuestro objetivo es resaltar la relación entre los incentivos monetarios y no monetarios para disminuir la rotación involucrando más al colaborador con sus actividades.

#### **2.1.4.2 Justificación metodológica**

Se cuenta con una justificación de tipo metodológica, pues a través del desarrollo de la investigación, se generará la aplicación del método científico respetando cada una de sus etapas, contribuyendo con la identificación de sus variables y el desarrollo de las mismas. La investigación tendrá un enfoque de tipo cuantitativo, que consistirá en realizar cuestionarios y diagnósticos de los resultados que se obtendrán, ya que, de esta forma, nos permitirá responder al problema de investigación y alcanzar los objetivos del estudio planificados. Recopila datos mediante una encuesta previa autorización del jefe inmediato al personal del área de la empresa.

#### **2.1.4.3 Justificación práctica**

Esta investigación tiene una justificación práctica, ya que busca que los resultados sirvan para mejorar la rotación de personal del área NetWorking en la empresa Stefanini - Sapia y que proporcione aumentar la productividad con los incentivos monetarios y no monetarios según necesidades específicas por parte de la empresa. La investigación brinda una solución tangible al problema encontrado logrando así el beneficio de los colaboradores, así como de los empleadores.

Hablar de los incentivos y lograr impacto que se puede enfocar al desempeño laboral de los colaboradores como empresa los lleva a pensar qué estrategias deben realizar para reconocer y apoyar a los colaboradores con la finalidad de lograr retener al talento humano, y que les permita seguir desarrollándose respaldado por la empresa.

#### **2.1.5 Limitaciones de la investigación**

La presente investigación cuenta con datos auto informados, que contienen contenido potencial de nuestra muestra, desde memoria selectiva hasta exageración en los comentarios de los colaboradores, siendo así, estos pueden hacer que las conclusiones obtenidas sean confusas, dado que serán puntos de vista diferentes, de los motivos de renuncias o decisiones tomadas por el personal desvinculado. Por ello, nos encontramos ante un desequilibrio de veracidad en las respuestas.

Otra limitante es el acceso a registros y documentación de RRHH para verificar la tasa de rotación de personal de los años anteriores, ya que para ello se requiere permisos o también puede que sea confidencial.

### **2.1.6 Viabilidad de la investigación**

La investigación es viable debido a que se tiene la oportunidad de adquirir información de los supervisores del equipo de BPO, así como también de los otros colaboradores de diferentes turnos. Con ello podemos tener sus opiniones en referencia a las renunciaciones o desvinculaciones de sus compañeros, adicional a ello, realizaremos encuestas de clima laboral y motivación.

Se tiene además acceso para acceder a la oficina principal y realizar las muestras con las entrevistas y/o cuestionarios, teniendo facilidad y tranquilidad para observar la realidad actual referente a los incentivos y rotación de personal.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Antecedentes**

#### **3.1.1 Antecedentes nacionales**

Arellano (2022) desarrolló una Tesis titulada: "Evaluación de la rotación de personal, asesores de seguros, para mejorar la productividad laboral en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2018". Tiene como objetivo que la rotación de personal genera impactos negativos en la productividad laboral y rentabilidad de las compañías.

Como es el caso de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, donde el índice de rotación de personal en el año 2018 fue de 57,38%, lo cual demuestra que alrededor de la mitad de trabajadores que ingresan a laborar durante el año, se retiran antes de que este termine. Para desarrollar esta investigación se plantearon 3 objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa, determinar las principales causas de la rotación laboral en la empresa y elaborar las propuestas de mejoras para reducir la rotación laboral. Para poder determinar las causas de la rotación de personal en la empresa, se realizó una encuesta a los trabajadores, y a su vez se comparó los actuales procesos de selección con referencias bibliográficas para determinar si existen ineficiencias en este, obteniendo como resultado la falta de un perfil de puesto de trabajo y un proceso de selección ineficiente el cual no permite contratar a personal apto para el puesto. Por este motivo, se propuso un perfil de puesto de asesor de seguros y un nuevo proceso de selección de personal basado en competencias. La propuesta traerá consigo la mejora en un 17% de la productividad laboral en los colaboradores.

Latorre (2021) desarrolló la tesis titulada: "Factores que determinan la rotación del personal en los centros de atención al cliente en una empresa de Telecomunicaciones", tiene como objetivo proponer soluciones y recomendaciones acerca del impacto que generan las dimensiones que influye en la rotación del personal en la empresa de telecomunicaciones. A partir de herramientas de investigación, tales como la encuesta a colaboradores, entrevistas a profundidad a jefes

del Centro de Atención al Cliente, los resultados evidencian que existen dos opiniones muy contrastadas con respecto al nivel jerárquico de los encuestados.

Castro & Sánchez (2021) desarrollaron la Tesis de Título: Rotación de personal y estrés laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021 y presenta como objetivo determinar cuál es la relación entre la variable rotación de personal y el estrés laboral en la Municipalidad Provincial de Casma.

Cuenta con un enfoque cuantitativo mostrando resultados estadísticos. En cuanto al diseño metodológico, se trata de un diseño no experimental, de tipo correlacional pues busca al finalizar conocer el nivel de relación que presentan las variables, siendo transversal obteniendo información en un solo momento. Trabajó con una población de 70 colaboradores y la muestra está conformada por la misma cantidad, la técnica de recolección de datos aplicada fue la encuesta utilizando el cuestionario como instrumento. Se realizó la validación y confiabilidad del mismo. Entre los principales resultados se demostró la existencia de una relación significativa ( $Rho=0.787$ ;  $sig.=0.000$ ) entre la rotación de personal y estrés laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021.

Dávila (2021) en su investigación titulada Remuneración y desempeño laboral en el área de digitación de la Red de Salud Lambayeque, 2020, tiene como objetivo determinar la relación entre la remuneración y el desempeño laboral de los trabajadores del área de digitación de la Red

de Salud Lambayeque. Se utilizó un enfoque cuantitativo y el tipo de investigación utilizada fue correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 20 trabajadores que laboran en el área. La técnica e instrumento utilizado para la recopilación de datos fue la encuesta y el cuestionario. Los resultados afirman que el 40% (8) de los encuestados consideran en un nivel medio la remuneración y un 60% (12) el desempeño laboral. Se llegó a la conclusión que la remuneración y el desempeño laboral guarda una relación positiva alta, teniendo un  $p$  valor=0,000 que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Neyra (2020) en su tesis de título: “Diseño y validación del cuestionario de satisfacción con los incentivos laborales en trabajadores peruanos”. Tiene como objetivo de la presente investigación fue diseñar y determinar las propiedades psicométricas del cuestionario de satisfacción con los incentivos laborales, el cual se compone originalmente de incentivos monetarios e incentivos no monetarios; así mismo el cuestionario fue correlacionado con el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y la Escala de Satisfacción Laboral (WCW). La muestra se constituyó de 116 encuestados entre hombres y mujeres, se realizaron dos análisis factoriales exploratorios donde se identificó que el constructo puede ser representado de forma óptima a través de tres factores que se dividen en incentivos monetarios, incentivos no monetarios externos e incentivos no monetarios internos, los cuales cuentan con valores adecuados de confiabilidad y correlaciones esperadas con los constructos de satisfacción laboral y

engagement. Se concluye que la representación del constructo, a pesar de sufrir modificación a lo originalmente planteado, se ajusta a los fundamentos teóricos planteados y por ende puede medir de forma adecuada el grado de satisfacción frente a los incentivos laborales monetarios y no monetarios en diferentes ámbitos laborales que cuenten con ellos.

### **3.1.2 Antecedentes internacionales**

Martínez (2021) en su tesis titulada: “Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia”, tiene como objetivo identificar los elementos que originan la rotación laboral en las empresas privadas de Colombia y evaluar su impacto en el mercado laboral. En el país. El estudio fue realizado en empleados de empresas de diferentes sectores de la economía, donde se evidencia que más del 50% considera que el salario actual es el adecuado de acuerdo con las condiciones del cargo. Por otra parte, el 44% de los empleados encuestados indica que se acoge a la remuneración variable, como un método estimulante para la obtención de mejores resultados y metas sin un límite salarial. Estos datos fueron recogidos en base al estudio realizado en el año 2017 con método de encuesta para recoger la percepción salarial en el mercado. Un estudio realizado en marzo del 2018 por LinkedIn indica que en el año 2017 se cierra con una rotación laboral del 10,9 % es decir que más de 1 de cada 10 profesionales cambian de empleador. Así mismo, este reporte destaca los sectores ligados a la tecnología, el retail y medios de

entretenimiento como los de mayor rotación. Los sectores de la tecnología presentan una rotación del 13,2%. Dentro de este sector las compañías que se dedican a los videojuegos 15 presentan un 15,5%, la internet 14,9%, y la industria del software un 13,3%. Las empresas dedicadas al retail sigue de cerca al sector tecnológico con un 13%, mientras que el sector de entretenimiento se encuentra con un 11,4%, los servicios profesionales (11,4%) y el de gobierno-educación-organizaciones sin ánimo de lucro (11,2%), y así se completan los cinco sectores con mayor rotación en el mercado colombiano.

Cárdenas (2021) en su tesis titulada: “La rotación del personal y el desempeño laboral del sector textil”, tiene como objetivo principal analizar la influencia de la rotación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa textil Jhonatex , pues se identificó que sus actividades de producción y comercialización se encuentran afectadas por esta situación. El diseño metodológico utilizado en este proyecto de investigación es cuantitativo, con un método deductivo, descriptivo y correlacional, debido a que evaluó la relación entre las variables de estudio mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Estas, permitieron la recolección de la información suficiente y mostrar resultados que sirvieron para establecer las causas principales de rotación de personal y la incidencia que tienen en el desempeño laboral, además de determinar la relación existente entre las variables de estudio planteadas. Se realizó también una investigación de campo a la



población de 100 trabajadores entre administrativos y operativos de la empresa Textiles Jhonatex y se analizó los resultados recolectados por medio de una encuesta. Entre los resultados principales se tuvo que, que, existe una correlación positiva media entre la variable de desempeño laboral y la rotación de personal, pues se obtuvo un resultado de 0,288, es decir, si existe una correlación entre las variables, dado que, a menor rotación de personal, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Con esta determinación se llegó a la conclusión de que la rotación de personal si influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Domínguez (2019) en su tesis titulada “Salario emocional como estrategia para favorecer el talento en el Capital Humano en una empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.”, tiene como objetivo tener una propuesta de estrategia para la implementación del salario emocional dentro de la organización, así como también poder entender la problemática que no solo sube esta entidad económica, sino muchas del país. El salario emocional surge como una estrategia para combatir los problemas que se han venido acrecentando en las organizaciones, impulsa a las mismas a la motivación del personal a través de una serie de factores tanto económicos como no económicos, generando una disminución en la rotación de personal, un incremento en la productividad y un equilibrio de vida en las personas.

### **3.2 Marco teórico**

### 3.2.1 Rotación de personal

Existen diferentes conceptos de la rotación de personal cómo la propuesta de Robbins (2013) donde indica que:

Existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto de departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores (p.11)

Esto nos muestra que cuando hay rotación en la misma organización aumenta positivamente en la empresa, ya que se genera una retención de personal a ofrecer posiciones y sea cubierto con los mismos colaboradores (convocatoria interna)

La rotación de personal en una compañía es el número de veces que miembros o colaboradores que trabajan, ingresan y salen de la organización. Puesto que, al tener rotación externa (fuera de la organización) esto nos puede perjudicar, ya que aumentaría los gastos en buscar personal, capacitación, cubrir el puesto hasta que el candidato esté apto para la posición.

Por otro lado, la rotación se define como “La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección y de capacitación”. Cabrera, Ledezma & Rivera (2011, p.85). Cita a Robbins (1998). Siendo así, reiteramos que la empresa se ve

perjudicada monetariamente por las renunciaciones de un colaborador o más, por ello es importante la retención para no generar pérdidas.

Finalmente Zimmermann (2010) citado por Trelles (2019) afirma que es “el indicador que mide anualmente qué porcentaje de la fuerza laboral se retira de la compañía por motivos voluntarios o involuntarios” (p.1). Por tal motivo, medir la tasa de rotación nos ayuda como señal para realizar mejoras en el área de Recursos Humanos y los motivos que impulsan al personal a la desvinculación.

### **Tipos de rotación de personal:**

Según se explicó, la rotación de personal, consiste en el movimiento de miembros de un equipo, dentro de una organización por diferentes factores así mismo, se puede tipificar este fenómeno de la siguiente manera, tal como indica Coll. (2020):

La rotación de personal no es un proceso inamovible, debido a que se puede considerar una sola forma de hacerlo. Es decir, los procesos de rotación pueden darse de diferentes formas, generando una relación de tipos de rotación, los cuales son aplicados por las empresas. **Rotación voluntaria:** Aquella que es motivada por el propio empleado. Es decir, donde el empleado es el que solicita la baja por el motivo que sea. **Rotación involuntaria:** Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa. **Rotación interna:** Aquella en la que no existe una desvinculación entre el empleado y la empresa. Es decir, el

empleado cambia de puesto de trabajo. **Rotación externa:** Aquella en la que entra o sale un empleado. Es decir, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa. (párr.4)

Siendo así, podemos darnos cuenta que hay diferentes motivos para que los colaboradores se retiren o desvinculen de una empresa y el índice que rotación aumente, dado que no solo es por renunciaciones, sino también, por cambios de puestos, dentro de la misma organización, por decisión propia o por despidos. Por ello se tiene que analizar cuál es la raíz de sus decisiones para entender que debemos mejorar, conocer dónde está el punto de desequilibrio en el área o compañía en general. Diferenciar y profundizar la tipología de la rotación es un beneficio para lograr un resultado favorable, ya que desde el conocimiento del mismo, se puede buscar más alternativas de solución.

Por otro lado Talent 2Win (2022) al tener amplia experiencia en Administración de Recursos Humanos, nos dice que los tipos de rotación se dividen en cuatro, pero de diferente manera:

**Rotación voluntaria:** Esto ocurre cuando uno de los colaboradores decide irse de la empresa por decisión propia en busca de una nueva perspectiva laboral. Si bien esto es algo inevitable a lo largo del ciclo de vida del empleado, el problema ocurre cuando la rotación voluntaria se da de forma frecuente. En ese caso, es necesario conocer las razones por las que las personas deciden irse de la organización. Para eso, una gran herramienta son las encuestas de salida, las cuales pueden revelar

posibles problemas internos en la empresa. **Rotación involuntaria:** La rotación involuntaria sucede cuando la empresa decide dejar de contar con un colaborador. Ya que se trata de una decisión que la empresa misma toma, implica un problema menor para la organización. En este caso, no hay potenciales problemas en la gestión de personal que deban resolverse. Las principales razones para este tipo de rotación suelen ser un mal desempeño laboral, la falta de compatibilidad del trabajador con la cultura organizacional, problemas de comportamiento, recorte de personal, entre otras. **Rotación interna:** Cuando hablamos de rotación interna nos referimos a los cambios que hacen que un colaborador cambie de puesto dentro de la misma empresa. En este caso, existen dos principales formas: desplazamiento vertical y horizontal. En el primer caso, el desplazamiento vertical ocurre cuando un trabajador asciende a un puesto de mayor responsabilidad dentro de su misma área. Esto suele darse en empresas que ofrecen una línea de carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores. Por otra parte, tenemos el desplazamiento horizontal, el cual ocurre cuando un colaborador es transferido a un nuevo puesto dentro de la misma empresa, pero en un área diferente. No se trata de un ascenso, sino de un nuevo entorno para el trabajador en el cual tendrá tareas diferentes. Si bien en ambos casos no se pierde talento, la rotación interna de los colaboradores deja puestos vacantes que deberán también ser llenados. Esto reinicia el proceso de reclutamiento. **Jubilación:** Por último, otra de las razones por la que un colaborador deja de formar parte de la empresa es la jubilación. Se trata de una etapa inevitable en la vida profesional de todo

trabajador. Este es un escenario que es previsible y manejable cuando se mantiene una buena gestión del personal, por lo que no suele implicar problemas graves para la empresa. (párr.7)

Puesto que la rotación de personal puede darse por decisión propia o de la misma empresa, también nos dicen que ocurre por desplazamiento vertical u horizontal dentro de la misma compañía, reiniciando el proceso de reclutamiento. También tenemos la etapa de jubilación, que no perjudica a la empresa monetariamente, ya que es parte de las fases del tiempo laborado de un colaborador, siendo así, se asemeja a la etapa de rotación involuntaria, donde la compañía decide desvincular al trabajador por diferentes razones, no afectando a la misma.

#### **Causas de rotación de personal:**

La rotación de personal no sólo afecta al negocio y al rendimiento de los trabajadores, sino que también influye en la cultura de la empresa y hasta en su marca empleadora. Las personas dejan de laborar en una empresa o se quedan por muchas y diversas razones. Siendo así, Arellano (2022) cita a Muñiz (2017) que indica los siguiente:

Para disminuir la rotación de personal, es de suma importancia evaluar las estadísticas para detectar las causas de renuncias o despidos por lo cual se da la rotación de personal. La fluctuación de empleados se puede dar por muchas razones, a continuación, se explican estas: **Causas biológicas:** las fluctuaciones biológicas hacen referencia a la baja del personal de la empresa debido a fallecimiento, retiro o discapacidad que hace imposible

desarrollar sus actividades laborales. **Causas sociales:** están referidas a aquellas causas en donde el empleado ha cometido algún acto ilícito socialmente no aceptable, por lo cual la empresa no podrá abogar por este o disminuir la sanción, encontramos la estafa, hurto, chantaje, etc. **Causas personales:** es en donde el mismo trabajador decide renunciar por temas personales y por voluntad propia. **Causas laborales:** son aquellas cuyas razones son estrictamente laborales, es decir, se relacionan con el rendimiento del trabajador, el clima laboral, su motivación, comodidad en el trabajo, crecimiento laboral. Así como la adecuación de su perfil con el exigido por el puesto, sus competencias y habilidades. El estudio de estas causas es muy importante, pues solucionar estos problemas, hará que la empresa mejore notablemente la fluctuación de los trabajadores. **Causas empresariales:** dependen netamente de la empresa y estas son tomadas en base a la búsqueda de la mejoría de la empresa. Este tipo de rotaciones de trabajadores se da por destituciones, insubordinaciones, desobediencias, término de contratos y/o convenios. (p.17)

Según lo mencionado líneas arriba, podemos darnos cuenta la importancia de conocer las razones de las renuncias o despidos del personal en una compañía, dado que nos da a entender a profundidad los causantes internos o externos que motivan a la acción y nos permitirán investigar para disminuir la tasa de rotación en un área o en general. También nos dicen que no solo depende de las decisiones de las

personas que trabajan en la organización, sino de sus ideales o nuevas metas que surgen en su vida. Por otro lado, mencionar que la comodidad en el ambiente donde trabajan es importante para muchos, incluso, las personas que los rodean y generan un clima no adecuado para realizar sus funciones los incentiva a desvincularse.

Como también lo dice Tatent2Win (2022) referente a los motivos de la rotación de personal en las compañías:

Es importante para los profesionales de los Recursos Humanos revisar cuáles son las principales razones que hacen que las personas dejen la empresa. Algunas de las causas de rotación más frecuentes son altos niveles de estrés, mal clima laboral, baja remuneración o falta de oportunidades de crecimiento profesional.

(párr. 6)

Por ello, si las compañías cuentan con un área de Recursos Humanos es relevante su función, en analizar los motivos que acontecen en la organización para que la tasa de rotación aumente, ya que esto es perjudicial para la compañía.

### **Consecuencias de la rotación:**

A continuación, analizaremos lo que ocurre cuando la tasa de rotación crece en una empresa, donde suceden acontecimientos desfavorables para la organización no solo por la mala gestión de los líderes, sino ocasionando pérdidas monetarias. “La rotación de personal puede tener un impacto financiero enorme en su organización, aunque sabes que es imposible retener a las personas para siempre” (Mitchel y Gamlen,2017,



p. 13) . A pesar que son decisiones propias las renunciaciones, de todo modos, afectan a la compañía monetariamente por las liquidaciones que se tienen que dar y el tiempo que tomará contratar y/o capacitar a un nuevo colaborador.

Como dice (Huffington Post, 2017, párr.15) “Perder a un trabajador puede costar entre 1.5 o 2 veces más que el salario anual del empleado” indicando que no retener a un colaborador puede traer consecuencias monetarias desfavorables. Ante esto, también hay que tener en cuenta que “La rotación de colaboradores es muy probable que ocurra por el deseo de ganar más dinero indicador de su valor para la organización un estatus más significativo” como indica Sánchez y Castro (2021) citando a Taylor, (2019, p.8). Ante ello, reforzamos la idea inicial que a las personas no se las puede retener para siempre por diversos motivos, como por ejemplo el deseo de tener mayores ingresos salariales que mejoren su calidad de vida. Siendo así, el costo de la rotación laboral está relacionado con el valor que entrega un trabajador. Según el artículo La retención de empleados es ahora un aspecto importante del empleado “Pasa por un periodo donde la empresa invierte en él, pero luego llega a una etapa aún más larga donde entrega valor a la organización” (LinkedIn, 2013, párr.15) Es por ello la importancia de valorar al colaborador e incentivarlo para que realice un trabajo productivo y sobre todo esté a gusto con sus funciones en la empresa.

## **Diseño de sistemas y Puestos de trabajo:**

El diseño de sistemas y puestos de trabajo consiste en realizar un análisis de los puestos de cada colaborador y que busca mejorar a través de aspectos técnicos y humanos, para lograr una mejor eficacia organizacional y una satisfacción laboral del empleado. Para el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2013) el diseño de cada puesto de trabajo implica que:

Las especificaciones de las tareas y cada responsabilidad asignada a cada persona. Asimismo, hoy en día ya no se considera que el dinero es el único motivador que el trabajador pudiera obtener, por esa causa cobra importancia el diseño del puesto como un elemento motivador. En el diseño de puestos de atención al cliente, se deben considerar ciertas características que puedan ser identificadas y transmitidas correctamente al empleado: a) El significado y la importancia de la tarea asignada. b) La identidad total de la tarea) La diversidad de habilidades requeridas. d) La independencia para realizar el trabajo. e) o La retroalimentación del trabajo. (p.28)

Está muy claro que para diseñar los puestos de trabajos, no es solo una simple remuneración, sino que los colaboradores puedan sentir ser reconocidos por las habilidades que muestra en sus funciones. Por ende, los diseños de puestos deben ser enfocados también a la motivación del personal para que estos muestren un mayor compromiso.

Para que el puesto del trabajador sea adecuado, la organización debe haber algún incentivo por parte de la empresa, puesto que “La

motivación se refiere al conjunto de aspectos materiales y también psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener mejores resultados dentro de los objetivos de una compañía” Iguaro y Morillo (2015, p.21) citando a Robbins (1999). Un trabajador a gusto de su trabajo y cómodo con la empresa, puede tener un mejor desempeño en sus actividades, ya que es consciente del reconocimiento que puede tener.

En relación al diseño del puesto se puede considerar como “el proceso por el cual los administradores deciden las labores y la autoridad del puesto en lo individual”. Ferrín (2019, p.6) citando a Ivancevich (2006). Para ello, hay que tomar en cuenta las consideraciones muy prácticas que se asocian con el diseño del puesto, es decir, los aspectos vinculados con la efectividad en términos económicos, políticos y monetarios, por consiguiente, es evidente su importancia en términos sociales y psicológicos.

Igualmente, Ferrín (2019, p.6) citando a Ivancevich (2006) nos indica.

En correspondencia con lo antes expresado, los puestos de trabajo pueden ser fuente de estrés psicológico e incluso de deterioro mental y físico. En un sentido más positivo, los puestos de trabajo proporcionan ingresos, experiencias de vida significativas, autoestima, estimación por los demás, regulación de la vida propia y asociación con los demás. Por tanto, el bienestar de las organizaciones y las personas guarda relación

con la eficacia con que la dirección de una empresa diseña sus puestos de trabajo. (p.6)

Siendo así es relevante que los puestos sean bien definidos en una organización, ya que son de vital importancia para el buen desempeño laboral de un trabajador, la comodidad en sus funciones diarias, para el desenvolvimiento de trabajos que van con su perfil profesional.

Según Masabanda (2010)

Las grandes empresas a nivel mundial se han ido desarrollando gracias a la ayuda de un manual de organización y funciones bien definido con la finalidad de que todos los colaboradores de la empresa cumplan con cada una de las funciones asignadas, de acuerdo a sus conocimientos o experiencias adquiridas en diferentes áreas. (p.2)

En la actualidad se hace más necesario tener este tipo de herramienta, no solo porque todas las certificaciones de las normas de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

### **El reclutamiento de personal:**

Dentro las empresas, se considera el reclutamiento cómo un factor de importancia, esto debido a que, este proceso permitirá la incorporación de nuevos integrantes al equipo de trabajo, y este sea idóneo para el puesto y tenga los conocimientos previos para trabajar en el área respectiva. Sobre todo, cuando se refiere a las personas que van a brindar atención directa al cliente, es una regla muy importante para

lograr la calidad del servicio. La contratación del personal debe tomar en cuenta los conocimientos y distintas técnicas, además de ello, agregarles a estos criterios, la inteligencia emocional que viene a ser la creatividad, el ingenio, capacidad de interrelacionarse con los otros, la empatía, entre otros. Se debe también reclutar personas dinámicas, con gran nivel de comunicación, que estén dispuestos a aprender y que transmitan al cliente mucha seguridad y confianza. (Flores, 2017, p.23) citando a Mincetur (2013). Por otro lado, cabe mencionar que la rotación de personal para Hubspot (2021) se da por este motivo:

Muchos se van porque el trabajo realmente no resultó ser lo que pensaron en un principio. Esto a menudo tiene que ver con que no hay una buena estrategia de comunicación dentro del departamento de recursos humanos y esto dificulta entender de forma clara los roles laborales. También puede ser que los encargados de las contrataciones hayan ocultado información sobre los deberes que conllevaba ese puesto o sobre el verdadero objetivo del trabajo. (párr.7)

Por tal motivo, podemos ver que muchas renuncias también se deben a una mala gestión del área de Recursos Humanos, en no indicar desde un inicio las funciones que realizan los colaboradores. Con esto, se crea confusión y desorden, generando desmotivación a los empleados, desencadenando la decisión de renuncia.

### **Las nuevas modalidades y competencias laborales:**

Se dice que al momento de realizar una selección de personal para un puesto laboral, no solamente es importante ver sus competencias respecto al cargo que postula, sino que además, es indispensable que tengan el desarrollo de otras competencias o habilidades asociadas. En opinión a las nuevas modalidades laborales según Lofton Servicios Integrales (2020) indica:

Con todos estos cambios en la operación, muchas empresas han decidido implementar diversas modalidades laborales como el home office, el cual tuvo que adecuarse de manera urgente para cubrir la salud de las personas en la emergencia sanitaria y pocas empresas pudieron contar con un plan estratégico para su implementación. Estas nuevas modalidades de trabajo también requieren diferentes competencias laborales que seguramente en una modalidad tradicional no eran preponderantes para ciertos puestos. Todas las empresas que hagan una revisión puntual de todos sus perfiles de puesto podrán ajustarlos de tal modo que los objetivos y rentabilidad de la empresa no se vean afectados. Bajo esta premisa, toma en cuenta las siguientes recomendaciones realizadas por nuestros especialistas en Lofton: **Revisión en conjunto con líderes de equipo:** Se tienen que iniciar con los líderes de cada equipo, para conocer todos los cambios que se han realizado en las actividades cotidianas de los mismos. **Alcance de las nuevas posiciones:** Si bien cada que realizamos un levantamiento de puesto ponemos todas las actividades y objetivos ideales para cada posición, siempre debemos tomar en

cuenta que, para las posiciones nuevas, debe existir un periodo de prueba o adaptación; de este modo aseguramos que las evaluaciones serán justas y tendremos tiempo para medir su objetividad. **Revisión de competencias laborales:** Es muy importante realizar una revisión del nivel de dominio de las competencias ya contempladas en dichos perfiles, así como las nuevas competencias a tomar en cuenta según sea el caso. Para dicho fin, debemos de calibrar las baterías psicométricas que ocupamos para evaluar el nivel de dominio de éstas. (párr.3)

Siendo así, es importante definir las competencias de cada trabajador y así saber que está en el puesto adecuado en la empresa, con la implementación de modalidades laborales que se adapten a su cargo y a sus competencias. La compañía debe revisar todos sus perfiles de puestos y así realizar ajustes convenientes con los objetivos de la empresa, y que estos no se vean perjudicados. Según recomiendan, es importante revisar en conjunto con los líderes de equipo y conocer las actividades de todos, luego de ello, tener un alcance de las nuevas posiciones, así aseguramos que las evaluaciones serán adecuadas y nos de tiempo para medir su objetividad. Y por último mencionan la revisión de competencias laborales para tener un alcance veraz.

### **Capacitación y entrenamiento:**

A lo largo de los tiempos, cada empresa pasa por cambios repentinos que debe lidiar para sacar adelante a la organización, por eso, la importancia de dar una buena capacitación y entrenamiento a todos los

colaboradores para saber manejar situaciones complicadas. En este caso tenemos a Flores (2017) citando a Mincetur (2013) que nos dice:

Es de primordial importancia capacitar al personal, para conseguir que los trabajadores realicen un buen desempeño en sus labores. La capacitación debe tocar los temas sobre conciencia de la calidad, la solución de problemas, liderazgo y trabajo en equipo. La mejora de procesos, el uso e interpretación de información, la eficiencia en el uso de recursos, y otros similares. (p.23)

No toda capacitación se tiene que dirigir a los procesos de la empresa, sino temas que puedan mejorar las cualidades de sus colaboradores y alinear a los valores de la empresa, tales cómo trabajo en equipo, buena calidad, entre otros. Adicionalmente en mención a la importancia de tomarle el valor a los colaboradores, para Chiavenato (2009) las personas son:

El principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. (p.370)

Al no tener un buen entrenamiento antes de iniciar las actividades puede generar errores operativos en la operación. Además, esto no quita la importancia de las capacitaciones constantes que se debe realizar al personal de dos diferentes tipos: A) Habilidades blandas B) Habilidades técnicas. Este último es para fortalecer algunos procesamientos del



mismo puesto. Dado a que los tiempos cambian se debe implementar actividades, dinámicas y realizar pausas durante la gestión, esto influye mucho para tener buena productividad diaria.

Por otro lado, en referencia al aporte positivo que se le debe hacer a los colaboradores para su crecimiento profesional, según Adecco (2020):

En muchas compañías hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario; sin embargo, se trata de una de las grandes inversiones que una empresa puede hacer para potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la organización. Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. (párr.1)

Por ello es importante invertir en el desarrollo del personal en las compañías, así estarán mejor preparados para asumir retos profesionales, crecer en la empresa y lograr sus metas de manera eficaz y/o productiva. También es una motivación al empleado, ya que asumirá nuevos retos y facilitará su desenvolvimiento en su área, incentivando a seguir laborando en la empresa.

### 3.2.1 Incentivos

Los incentivos son beneficios que buscan incrementar la participación de los colaboradores de una organización, para Bedodo y Giglio (2006) el concepto de compensación incluye:

Todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje. (p.36)

Nos indica que los incentivos son importantes en la organización y que genera involucramiento de los colaboradores con la institución. También nos habla de la satisfacción laboral que puede aumentar con los incentivos (monetarios o no monetarios) para generar competitividad y trabajo en equipo.

Por otro lado, según Chiavenato (2009)

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. (p. 316)

Esto nos dice que no basta con solo brindar remuneración a los colaboradores, sino, dar incentivos que generen mayor compromiso de

cada uno y así poder tener mejores resultados. Ya que estarán motivados en hacer su mejor esfuerzo.

### **Importancia de las remuneraciones**

En las organizaciones es fundamental que el personal sea apto para los puestos que se requiere además de cumplir algunas cualidades que permitan mejor eficiencia en el trabajo. Por otro lado, Ibarra (2015) nos indica que:

Actualmente en la mayoría de las organizaciones, el talento humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible, es por ello que la elección de un adecuado modelo de administración de gestión humana se convierte en una de las elecciones más estratégicas que debe tomar una empresa, ya que le permite desarrollar y contar con un personal calificado en términos de productividad y competitividad, así como incrementar mejoras en los procesos de reclutamiento, selección, mantenimiento, y capacitación de sus colaboradores. (p.7)

Esto nos afirma que el talento humano cada vez se vuelve más importante en las organizaciones cómo también en retenerlo y darle motivaciones que pueda ser más eficiente y comprometido en el trabajo, ya que en el mercado laboral hay muchas oportunidades que cada trabajador pueda buscar, sin embargo, dependerá de la misma empresa la importancia de los incentivos que se pueda implementar en cada puesto de trabajo.

Esto nos muestra la importancia del elemento humano en las organizaciones al tener una buena remuneración. Según Terán (2017) citando a Sanchez de la Vega (2015) nos afirma que las organizaciones:

Ya no solo pueden considerar al trabajador como un elemento más de la empresa, por el contrario, deben ser considerados como el elemento más importante de la organización perseverando en conseguir los estándares de rendimiento y desempeño más altos, descubriendo talentos y conservándolos evitando la rotación de empleados que pueda haber dentro de una organización. (p.6)

Esto afirma que al tener materia humana en las organizaciones se debe considerar parte fundamental en la empresa y además, tener estándares que mida el rendimiento de cada uno para así descubrir destrezas y habilidades que ayude a tener mejores resultados.

### **Motivación del personal:**

La motivación al personal es el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar sus actividades diarias, desarrollan capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas, lo que nos dice Flores (2017, p.24) citando a Mincetur (2013) que la motivación al personal:

No solo es la remuneración percibida por estos según sus capacidades, es lograr el sentido de pertenencia del empleado, que el trabajador se sienta como una parte importante del equipo,

que este mismo sepa que su labor no solo aporta a los beneficios del cliente y la empresa, sino también a él mismo. (p.1)

Cómo nos dice que la remuneración solo hace entender que realizan funciones para satisfacer a los clientes, sin embargo, los incentivos logrará sentir a cada colaborador que dichas actividades aportan también a la empresa, ya que dependerá de la productividad y reconocimiento por cualidades que puedes destacar.

La motivación al trabajador influye mucho en el rendimiento del personal para lograr mejores resultados. Cómo nos dice: “En su sentido original, indica el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón. Motivo, motor y emoción son palabras que tienen la misma raíz” (Lozada, K. y Muñoz, L. 2018, p.9) Esto nos dice que al estar motivado muestra una constante estimulación en los trabajadores bajo emociones de satisfacción. Esto ayuda a tener personal con energía durante la jornada para alcanzar los objetivos.

### **Remuneraciones , Premios y Reconocimientos :**

Los incentivos están relacionados al pago y bonificaciones que reciben los colaboradores de una empresa por su desempeño, también se debe incluir los ascensos a cargos mayores, los bonos, reconocimientos monetarios o no, individuales o en también en grupo de trabajo. Para que los colaboradores tengan mejor eficiencia en el trabajo y mayor compromiso, se recomienda premios que ayude a la competitividad y la vez en el trabajo en equipo. Flores (2017, p.23) citando a Mincetur (2013)

Por otro lado, no podemos irnos fuera de los rangos estipulados por el proyecto. En donde Chiavenato (2009) nos indica:

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas. (p. 316)

Que toda premiación por buenos resultados también debe tener un control, ya que puede haber comportamientos indeseables para llegar al objetivo. Por ello, se debe tener un control y también penalizaciones en cuando incumplan algún reglamento de los procesos o de la misma organización.

### **Elementos del incentivo**

La importancia de los incentivos en la empresa puede relacionarse a los elementos que deben contener y pueden basar en factores históricos de la empresa o la gestión actual de la misma. Sin embargo, podemos decir que se compone en 3 elementos importantes: la remuneración base, los incentivos y los beneficios. Bedodo y Giglio (2006, p.37) citando a Villanueva y González (2005)

Estos 3 elementos influirán a la retención de personal, ya que el colaborador no sólo percibirá un sueldo base cómo nos dice, sino

incentivos y beneficios. Que Chiavenato (2009) respalda en estos componentes:

El primero es la remuneración básica o salario, el cual lo define como la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora, el segundo componente son los incentivos laborales los cuales son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño y por último, el tercer componente son las prestaciones sociales, las cuales son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios.(p.284)

Esto nos dice que solo ofrecer al trabajador el sueldo base, no tendrá mucha motivación para quedarse en la organización, ya que al tener incentivos y beneficios como programas que ayude a desenvolver mejor el rendimiento de cada uno, puede ayudar en disminuir la rotación de personal y aumentar los buenos resultados de la empresa.

### **Tipos de incentivos:**

Existen dos tipos de motivación (extrínseca e intrínseca) que impulsan el actuar de un individuo. La motivación extrínseca son aquellos incentivos que recibe un individuo por realizar cierta actividad. Para Mateo (2001) las motivaciones se basan en tres conceptos:

El primero es la recompensa, es objeto atractivo que se da al final de una conducta con la finalidad de estimular este tipo de

comportamiento, el segundo es el castigo el cual es un objeto no atractivo el cual busca desalentar ciertos comportamientos por último están los incentivos los cuales tienen el objetivo de atraer o repeler ciertos comportamientos y que se dan antes de la acción. (p.8)

Nos define que no solo hay incentivos monetarios, ya que según Mateo (2001) nos comenta que a tener un castigo por algún incumplimiento también es llamada un incentivo no atractivo, que mayormente motiva hacer su trabajo por pérdida del empleo.

Por el lado la motivación intrínseca para Reeve (2010):

Surgen de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. (p. 83).

Esto puede ser algo favorable para la empresa, en tener personas que busquen la superación en su posición de trabajo y que ayude llegar a los indicadores de la institución de manera correcta y eficaz.

### **Desempeño laboral**

Se puede decir que el desempeño laboral significa medir los resultados de cada trabajador con respecto a las actividades asignadas. Cómo también es “El comportamiento del trabajador es la búsqueda de lograr los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 359). Nos dice que todo desempeño



laboral dependerá del comportamiento del colaborador con respecto al especial del aprendizaje para realizar sus actividades. Además de lo indicado, cada empresa solicita profesionales que ofrezcan un nivel de desempeño por encima del promedio, en esa línea nuestra hipótesis requiere confirmar sí realmente existe relación entre los incentivos y la mejora en el desempeño de cada trabajador.

La evaluación de desempeño depende de las labores asignadas de cada colaborador, cómo también las funciones en grupo son parte esencial para evaluar el desempeño laboral de un trabajador, empleado e inclusive del gerente de una empresa, puesto que todos forman parte de la organización. “El empleado debe ser considerado como un miembro vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada” (Alvarez,2001, p.21).

Por consiguiente, podemos afirmar que el desempeño laboral y la relación que tiene con la contratación del personal en la empresa tiene una relación beneficiosa, ya que, estos se caracterizan por un desenvolvimiento eficiente mediante la puesta en práctica de sus capacidades previamente entrenados para el puesto, y serán las empresas quienes logren tener beneficios laborales al elevar la eficiencia del área logrando tener buenos resultados.

### **3.3 Definición de términos básicos:**

- Rotación de personal: La rotación de personal es el movimiento de los colaboradores dentro de una empresa en un tiempo promedio.
- Incentivos. Los incentivos son premios recibidos por los colaboradores por parte de sus superiores, estos pueden ser monetarios o no monetarios.
- Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- Eficiencia. Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- Fortalezas. Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.
- Habilidades. Es la capacidad que un individuo tiene al realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo nato.
- Jornada laboral. Está formada por el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente.
- Motivación. El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Necesidad. Es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. El hecho de no satisfacerlas produce unos resultados negativos evidentes.
- Oportunidad. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- Retribución. Pago, estímulo, dispendio, reembolso o gratificación que una persona recibe por una determinada tarea o acción.

- Salario. Dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica.
- Salario emocional. Se refiere a aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

## **CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **4.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas**

#### **4.1.1 Hipótesis principal**

Los incentivos laborales influyen en la rotación de personal del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022

#### **4.1.2 Hipótesis derivadas**

- Los incentivos laborales influyen en la rotación interna del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022
- Los incentivos laborales influyen en la rotación externa del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022

### **4.2 Operacionalización de variables**

#### **Variable Independiente: Incentivos Laborales**

La variable de Incentivos Laborales es un programa de compensación que se utiliza en las organizaciones para estimular la motivación y el desempeño de los colaboradores con el fin de aumentar la productividad.

Está conformada por tres dimensiones:

- ❖ Incentivos Morales
- ❖ Incentivos Monetarios
- ❖ Incentivos No monetarios

### **Variable Dependiente: Rotación de Personal**

La variable de Rotación de Personal mide la relación entre las personas que se retiran de la organización y la afectación que tiene al equipo de trabajo y también al movimiento interno de la empresa entre áreas. Siendo así, esta variable ayuda a medir la constante variabilidad del individuo y sus capacidades involucradas. Conformada por 2 dimensiones:

- ❖ Rotación Interna
- ❖ Rotación Externa

## CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Diseño metodológico

**Tipo:** Aplicada, debido a que se busca reducir la rotación de personal en la actualidad aplicando incentivos que ayuden a motivar a los colaboradores, a su vez, tener un mejor desempeño en sus funciones. La presente investigación pretende resolver problemas internos, mediante una mejora en la gestión motivacional de cada colaborador.

**Enfoque:** El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, debido a que utilizará datos estadísticos. Este enfoque se trabajará sobre encuestas a los colaboradores del área Networking de la empresa Stefanini Sapia.

**Diseño:** Se considera la presente investigación como diseño descriptivo porque actualmente existen investigaciones de rotación de personal e incentivos, por lo tanto, la bibliografía podría coincidir con otros estudios realizados previamente y que servirán como base teórica para la presentación.

**Nivel:** Esta investigación cuenta con diseño correlacional debido a que la información recolectada busca encontrar una relación entre los incentivos y la rotación de los trabajadores de Stefanini Sapia.

### 5.2 Muestra

Para fines de nuestra investigación se ha utilizado el método no probabilístico por conveniencia, la población estuvo conformada por todos los colaboradores del área BPO Claro Networking de la empresa Stefanini

Sapia, para la elección de la muestra se optará por la selección del área indicada.

### 5.3 Población y muestra

La población elegida fue colaboradores del área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini Sapia, de edades entre 18 a 45 años, profesionales y de nivel socioeconómico A, B y C de Lima Metropolitana la cual asciende a 1000 colaboradores. El tamaño de la muestra fue de 45 personas pues el área analizada está conformada por este número de colaboradores.

### 5.4 Técnica de recolección de datos

La técnica elegida es encuesta y hoja de cotejo y la herramienta utilizada es el cuestionario con 15 preguntas aplicadas a los 45 colaboradores del área de BPO y ficha de cotejo con 10 preguntas cerradas a 3 jefes, donde ellos incluirán sus observaciones al proceso indicado.

### 5.5 Técnicas estadísticas de procesamiento de la información

Se aplicó para la obtención de datos importantes el software SPSS versión 26 que permitirá la tabulación y posterior análisis del mismo. Así también podrá determinarse las correlaciones entre ambas variables de estudio.

### 5.6 Resultados

#### 5.6.1 Análisis descriptivo

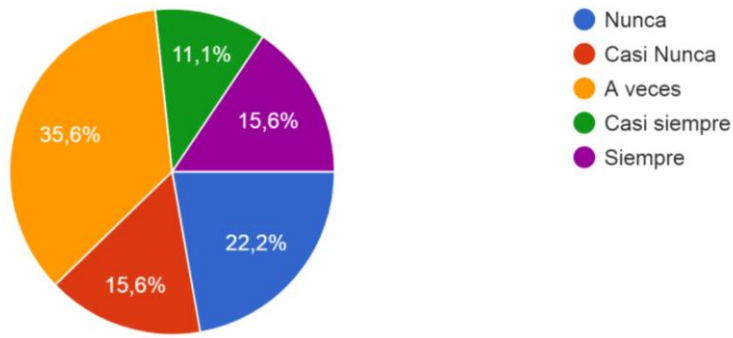
**Tabla 01: Felicitaciones públicas de los jefes**

---

Tabla 01	Cantidad	%
----------	----------	---

---

A veces	16	35,56
Casi Nunca	7	15,56
Casi siempre	5	11,11
Nunca	10	22,22
Siempre	7	15,56
<hr/>		
Total	45	
<hr/>		



**Gráfico 1: Felicitaciones por parte de la jefatura**

Nota: El gráfico muestra las felicitaciones que brinda el líder de equipo a sus colaboradores

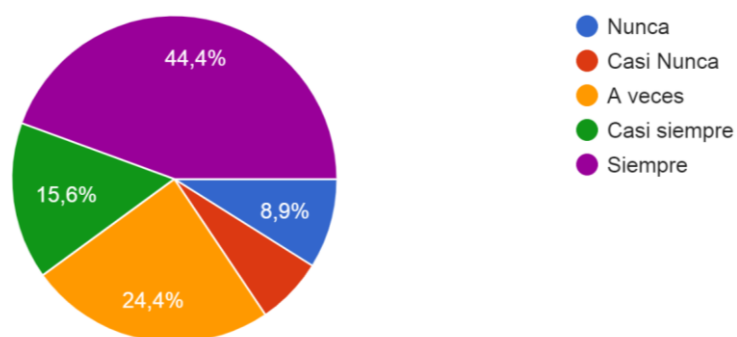
Según se muestra en el gráfico 1, un 22,2 % indica que nunca recibe las felicitaciones del jefe, un 15,6 % casi siempre y un 35,6 % indica que a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores, no recibe de forma constante un estímulo a su trabajo. Esto deja en evidencia que no existe una planificación adecuada con respecto a los logros que puedan tener los miembros del equipo, así mismo, se evidencia también que los estímulos emocionales, no son



considerados importantes, pues con respecto a los colaboradores que sí recibieron una felicitación, éstos son considerados en mayor número.

**Tabla 02: Importancia de la felicitaciones públicas del jefe**

Tabla 02	Cantidad	%
A veces	11	24,44
Casi Nunca	3	6,67
Casi siempre	7	15,56
Nunca	4	8,89
Siempre	20	44,44
<b>Total</b>	<b>45</b>	



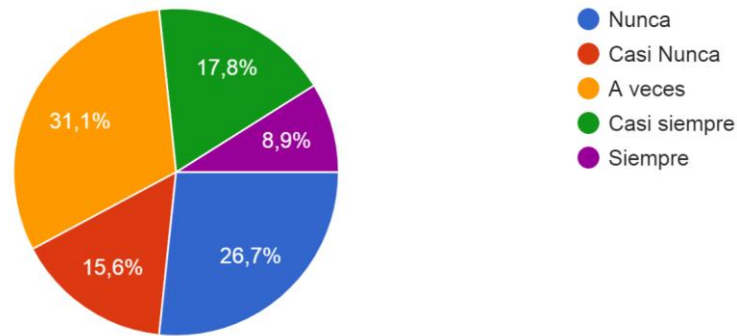
**Gráfico 02: La importancia de las felicitaciones del jefe**

Nota: El gráfico muestra la importancia de las felicitaciones del jefe

Según se muestra en el gráfico 02, un 44,4 % indica que siempre es importante las felicitaciones del jefe en público, un 15,6 % casi siempre y un 24,4 % indica que a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores, valoran cuando son felicitados por sus jefes por sus buenas funciones en su puesto de trabajo. Esto deja en evidencia que esta acción los motiva e incentiva a seguir realizando su trabajo de manera eficiente y productiva, ya que al ser felicitados los enorgullece e impulsa a superarse constantemente, ante los ojos de los demás y de su jefe directo.

**Tabla 03: Capacitaciones por parte de la empresa**

Tabla 03	Cantidad	%
A veces	14	31,11
Casi Nunca	7	15,56
Casi siempre	8	17,78
Nunca	12	26,67
Siempre	4	8,89
Total	45	



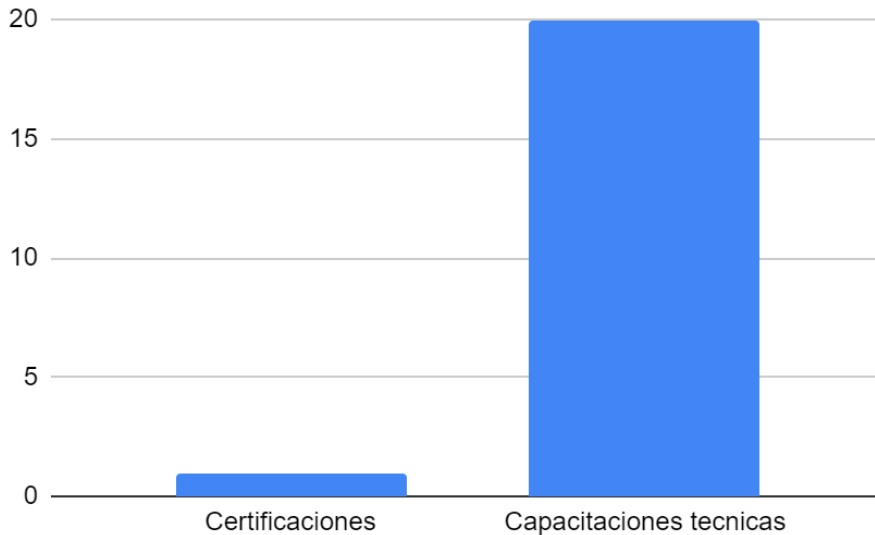
**Gráfico 03: Capacitaciones por parte de la empresa**

Nota: El gráfico muestra las capacitaciones que brinda la empresa al equipo de trabajo

Según se muestra en el gráfico 03, un 31,1 % indica que a veces les han brindado capacitaciones, un 15,6 % casi nunca y un 26,7 % indica que nunca, esto muestra que la mayoría de los colaboradores no reciben capacitaciones en su área. Esto deja en evidencia que la empresa no los prepara o actualiza con información o charlas que aporten valor y ayuden a mejorar sus funciones diarias en su puesto de trabajo. Por ende, al no capacitarse constantemente, pueden tener bajo rendimiento en los procesos que realizan o malas acciones que podrían perjudicar en diversos indicadores de medición.

**Tabla 03.1: Capacitaciones por parte de la empresa**

Tabla 03.1	Cantidad	%
Certificaciones	1	4,35%
Capacitaciones Técnicas	20	86,96%
Sin respuesta	2	8,70%
<b>Total</b>	<b>23</b>	



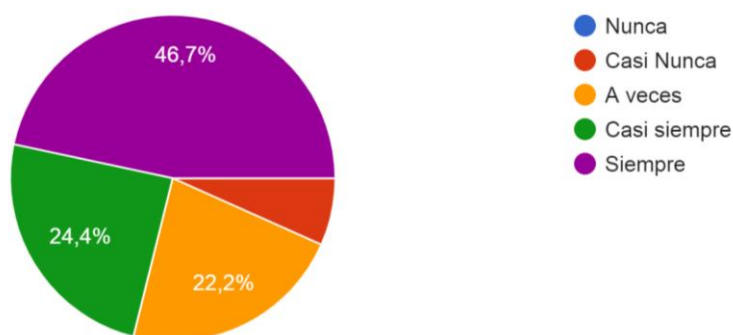
**Gráfico 03.1: Capacitaciones por parte de la empresa**

Nota: El gráfico muestra las capacitaciones que ha brindado la empresa al equipo de trabajo.

Según se muestra en el gráfico 03.1, un 86,96 % de colaboradores que respondieron a la pregunta condicional, indicaron que han recibido capacitaciones técnicas, y 4,35 % indican que tuvieron certificaciones, esto muestra que la gran mayoría es capacitada en temas técnicos relacionados a redes e ingeniería. esto deja en evidencia que las capacitaciones que se brindan son sólo técnicas, mas no de servicio al cliente, negociación, habilidades blandas, entre otras, que podrían aportar valor a cada colaborador según las funciones que realizan. Por ende, sería bueno mejorar junto con el área de RRHH los temas , para tener un cronograma de capacitaciones de relevancia para todos.

**Tabla 04: Flexibilidad en los horarios laborales**

Tabla 04	Cantidad	%
A veces	10	22,22
Casi Nunca	3	6,67
Casi siempre	11	24,44
Siempre	21	46,67
Total	45	



**Gráfico 04: Flexibilidad en el horario laboral**

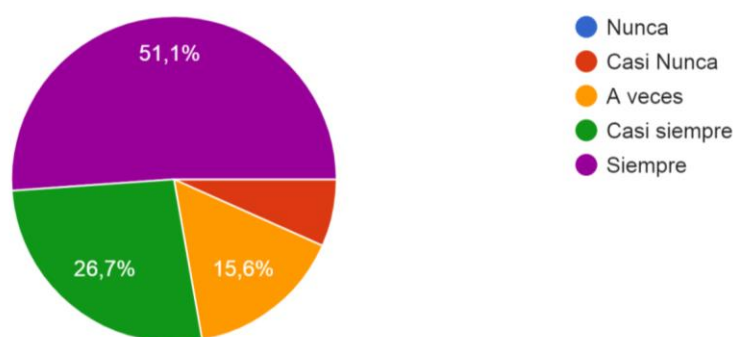
Nota: El gráfico muestra la flexibilidad en el horario laboral

Según se muestra en el gráfico 04, un 48,7 % de personas indican que siempre son flexibles con los horarios laborales, un 24,4 % casi siempre y un 22,2 % indica que a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores consideran que existe flexibilidad con los horarios en su área. Esto deja en evidencia que los jefes toman más importancia al funcionamiento de la organización y no están por encima de cada trabajador controlando los horarios, indicando que confían en

las responsabilidades que cumple cada colaborador. Por ende, sería un beneficio para ellos, dado que apoya a que el estrés laboral se reduzca.

**Tabla 05: Satisfacción de la flexibilidad en el horario laboral**

Tabla 05	Cantidad	%
A veces	7	15,56
Casi Nunca	3	6,67
Casi siempre	12	26,67
Siempre	23	51,11
Total	45	



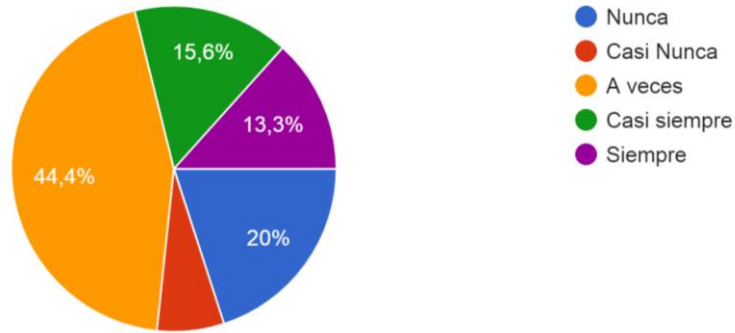
**Gráfico 05: Satisfacción con la flexibilidad en el horario**

Nota: En el gráfico muestra la satisfacción de la flexibilidad del horario laboral

Según se muestra en el gráfico 05, un 51,1 % de colaboradores indican que siempre están satisfechos con el horario laboral que tienen, un 26,7 % casi siempre y un 15,6 % indica que a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores están contentos con la flexibilidad que tienen en sus horarios de trabajo. Esto deja en evidencia que no hay problema alguno con pedir permisos, trabajar desde casa en algunas ocasiones o compensar las horas, con autorización del jefe directo, siendo así, les da facilidad de realizar otras actividades y ser más productivos en su día a día.

**Tabla 06: *Días libres en el área de trabajo***

Tabla 06	Cantidad	%
A veces	20	44,44
Casi Nunca	3	6,67
Casi siempre	7	15,56
Nunca	9	20,00
Siempre	6	13,33
Total	21	



**Gráfico 06: Días libres en el área**

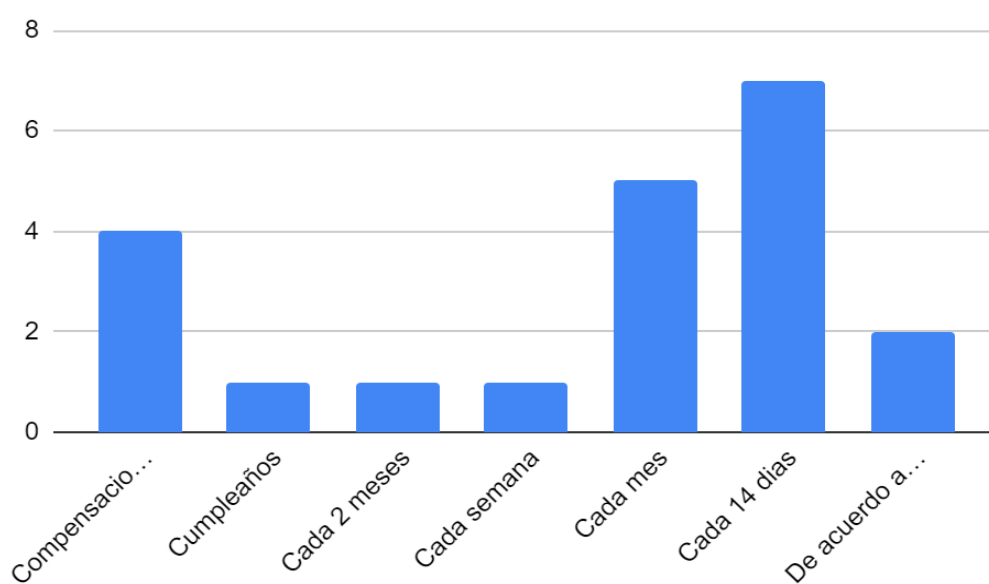
Nota: En el gráfico muestra si la empresa otorga días libres

Según se muestra en el gráfico 06, un 44,4 % de colaboradores indican que a veces le otorgan días libres, un 20 % nunca y un 15,6 % indica casi siempre, esto muestra que a la mayoría de los colaboradores en su área no les dan días libres. Esto deja en evidencia que ellos deben cumplir sus horas de trabajo conforme a ley, no siendo perjudicial para el trabajador, ya que ocasionalmente algunas compañías les otorgan días libres por cumpleaños o fechas importantes, mas no, que sea obligatorio. Dicho esto, podemos analizar que siendo “a veces” el rango con mayor porcentaje, hay ocasiones que, si les brindan días libres a los trabajadores, siendo esto óptimo.



**Tabla 06.1: Días libres en el área de trabajo**

Tabla 06.1	Cantidad	%
Compensaciones por feriados	4	19,05
Cumpleaños	1	4,76
Cada 2 meses	1	4,76
Cada semana	1	4,76
Cada mes	5	23,81
Cada 14 días	7	33,33
Cuando lo requiera	2	9,52
<b>Total</b>	<b>45</b>	



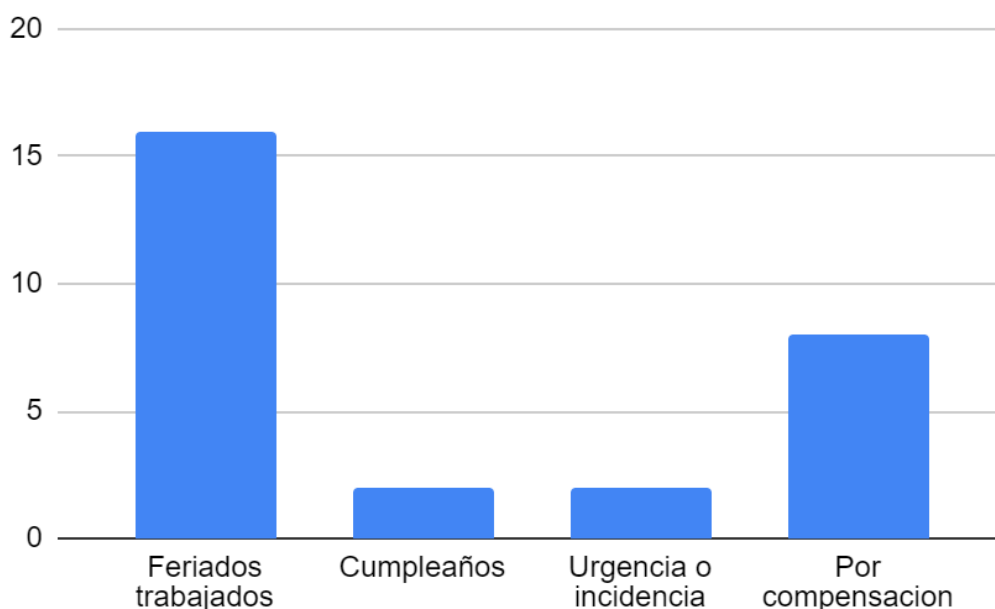
### Gráfico 06.1: Días libres en el área de trabajo

Nota: En el gráfico muestra cada cuanto tiempo le dan días libres al trabajador.

Según se muestra en el gráfico 06.1, un 33,33 % de colaboradores que respondieron esta pregunta condicional indican que reciben días libres cada 14 días o cada 2 semanas en su área, un 23,81 % cada mes y un 19,05 % indica que reciben los días libres por compensaciones por los feriados trabajados, esto muestra que la mayoría tiene 2 días libres al mes aproximadamente. Esto deja en evidencia que compensan las horas y les facilitan el descanso. Por ende, ya que al tener mínimo 2 días de descanso adicionales al mes, se liberan un poco del estrés o tensión ocasionada.

**Tabla 06.2: El motivo por el cual otorgan días libres**

Tabla 06.2	Cantidad	%
Feridos Trabajados	16	57,14
Cumpleaños	2	7,14
Emergencias o incidencias personales	2	7,14
Por compensación de reemplazos	8	28,57
Total	28	



**Gráfico 06.2: Motivo de días libres**

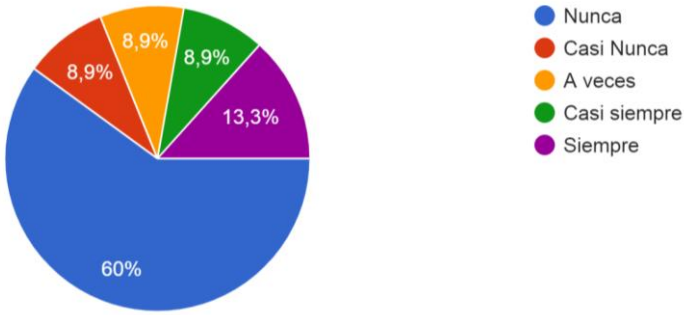
Nota: En el gráfico muestra el motivo por el cual le dan días libres al trabajador.

Según se muestra en el gráfico 06.2, un 57,14 % de personas indican que les otorgan días libres en compensación por los feriados trabajados y un 28,57 % por compensación de reemplazos, esto muestra que la mayoría de colaboradores compensados con días libres, han trabajado los feriados. Esto deja en evidencia que hay mucha carga laboral, lo cual les hace trabajar horas extras a muchos de los colaboradores del área. Por ende, aun siendo compensados los días, puede ocasionar problemas de salud, como mucho estrés, fatiga o desmotivación.

**Tabla 07: Bonificaciones entregadas por la empresa**

Tabla 07	Cantidad	%
A veces	4	8,89

Casi Nunca	4	8,89
Casi siempre	4	8,89
Nunca	27	60,00
Siempre	6	13,33
<hr/>		
Total	45	
<hr/>		



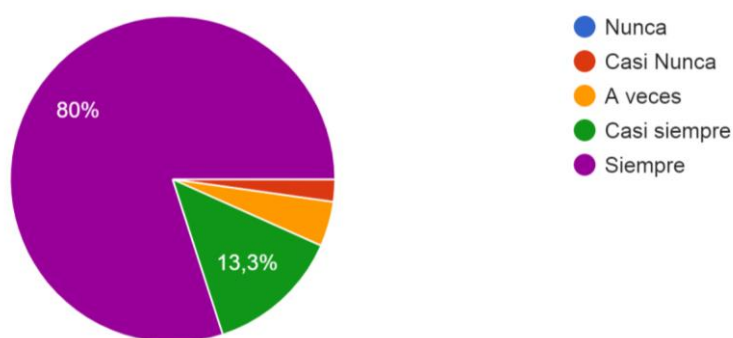
**Gráfico 07: Bonificaciones por parte de la empresa**

Nota: Gráfico muestra las bonificaciones que la empresa ofrece

Según se muestra en el gráfico 07, un 60 % de colaboradores indican que nunca han recibido bonificaciones, un 8,9 % casi nunca y un 8,9 % indica a veces, esto muestra que a la mayoría de los colaboradores no les otorgan bonos por cumplimiento de metas o al lograr los indicadores objetivo. Esto deja en evidencia que a los trabajadores no los incentivan con bonificaciones mensuales al cumplir sus metas propuestas, siendo un aliciente beneficioso para ellos, para seguir trabajando productivamente y seguir esforzándose para ser mejores.

**Tabla 08: Importancia de las bonificaciones en la empresa**

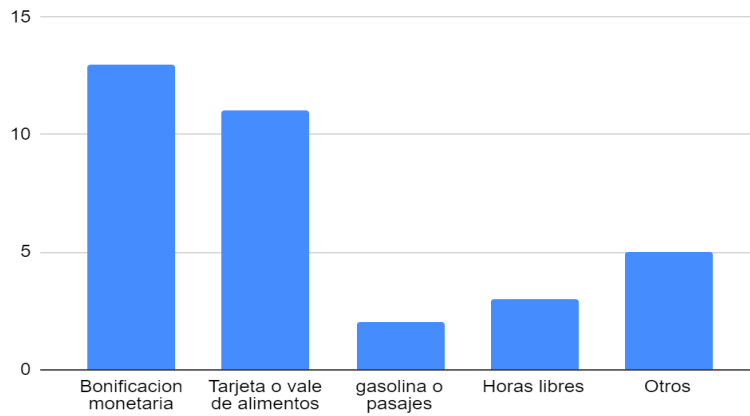
Tabla 08	Cantidad	%
A veces	2	4,44
Casi Nunca	7	2,22
Casi siempre	8	13,33
Siempre	4	80,00
Total	45	



**Gráfico 08: Importancia de las bonificaciones en la empresa**

Nota: En el gráfico muestra la importancia de las bonificaciones

Según se muestra en el gráfico 08, un 80 % de colaboradores indican que siempre son importantes las bonificaciones en la empresa, y un 13,3 % casi siempre, esto muestra que a la mayoría de los colaboradores les parece relevante que la empresa les otorgue bonos por el cumplimiento de objetivos o metas. Esto deja en evidencia que es importante otorgar bonos a los



trabajadores para generar motivación en su productividad y desempeño en sus funciones diarias en el área.

**Tabla 08.1: Tipo de bonificaciones que quisiera recibir el colaborador**

Tabla 08.1	Cantidad	%
Bonificación monetaria	13	38,24
Tarjeta o vale de alimentos	11	32,35
gasolina o pasajes	2	5,88
Horas libres	3	8,82
Otros	5	14,71
<b>Total</b>	<b>34</b>	

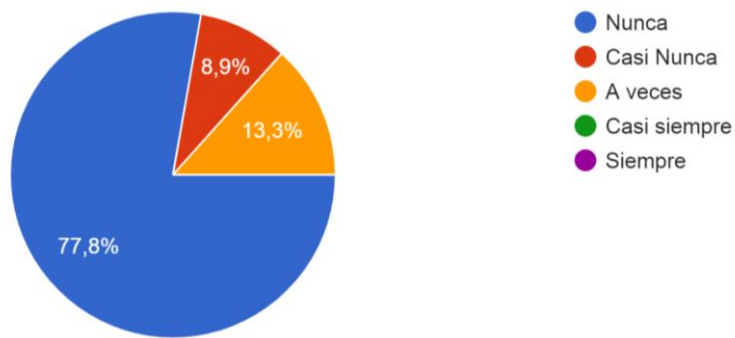
### **Gráfico 08.1 : Tipo de bonificaciones que quisiera recibir el colaborador**

Nota: En el gráfico muestra el tipo de bonificaciones que quisiera recibir el colaborador encuestado.

Según se muestra en el gráfico 08.1, un 38,24 % de personas que respondieron esta pregunta condicional indican que prefieren tener una bonificación monetaria y un 32,25 % que les den vales de consumo o tarjetas de alimentos, esto muestra que a la mayoría de colaboradores le interesa mucho más un bono económico por el logro de sus metas, como también recibir vales de alimentos. Esto deja en evidencia que quisieran alicientes monetarios o poder canjear vales por alimentos para su hogar. Por ende, este indicador podría estar en nuestro plan de incentivos.

**Tabla 09: Aumento de sueldo en la organización**

Tabla 09	Cantidad	%
A veces	6	13,33
Casi Nunca	4	8,89
Nunca	35	77,78
Total	45	



**Gráfico 09: Aumento de sueldo**

Nota: En el gráfico muestra si hubo aumento de sueldo en la organización

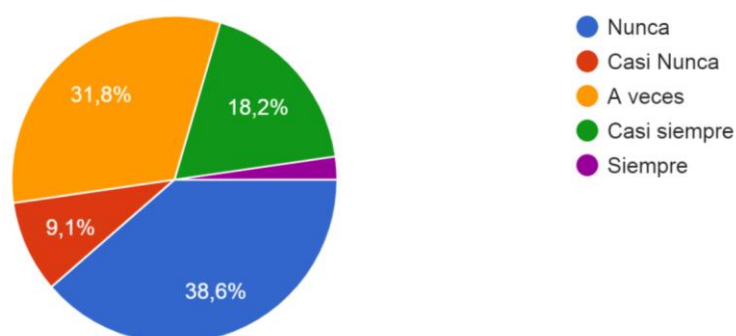
Según se muestra en el gráfico 09, un 77,8 % de colaboradores indican que nunca les han aumentado el sueldo, un 8,9 % casi nunca y un 13,3 % indica a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores no han tenido un aumento de remuneración hasta su período en la empresa. Esto deja en evidencia que los trabajadores podrían no estar satisfechos con el sueldo actual, dado que según la coyuntura política, el costo de vida se ha incrementado, perjudicando los ingresos de cada uno de ellos. Siendo así, un aumento en el sueldo básico de cada trabajador, sería un incentivo monetario justo.

**Tabla 10: Sugerencias del trabajador para recibir aumento de sueldo**

Tabla 10	Cantidad	%
A veces	14	31,11
Casi Nunca	5	11,11
Casi siempre	8	17,78



Nunca	17	37,78
Siempre	1	2,22
<hr/>		
Total	45	
<hr/>		



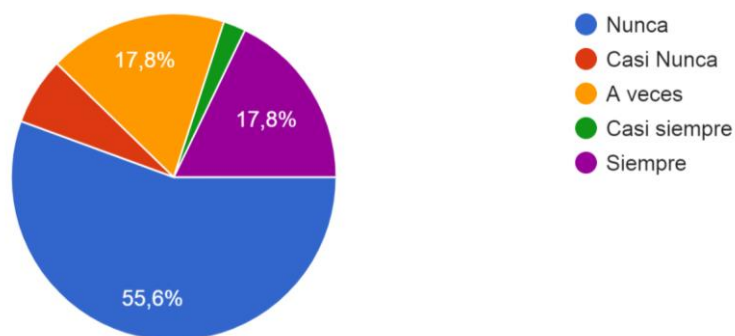
**Gráfico 10: Sugerencia de aumento de sueldo**

Nota: En el gráfico se muestra las sugerencias de un aumento de sueldo

Según se muestra en el gráfico 10, un 38,6 % de colaboradores indican que nunca han sugerido tener un aumento de sueldo, un 9,1 % casi nunca y un 31,8 % indica a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores no se han reunido con sus jefes directos o comentado al área de RRHH si necesitan o quieren un aumento de salario. Esto deja en evidencia que posiblemente no hay encuestas de satisfacción en la empresa, en referencia a los incentivos, es decir la empresa, no ha brindado la confianza para que los colaboradores se expresen libremente al sugerir aumento de sueldo.

**Tabla 11: Pago de horas extras a los trabajadores**

Tabla 11	Cantidad	%
A veces	8	17,78
Casi Nunca	3	6,67
Casi siempre	1	2,22
Nunca	25	55,56
Siempre	8	17,78
<b>Total</b>	<b>45</b>	



**Gráfico 11: Pago de horas extras**

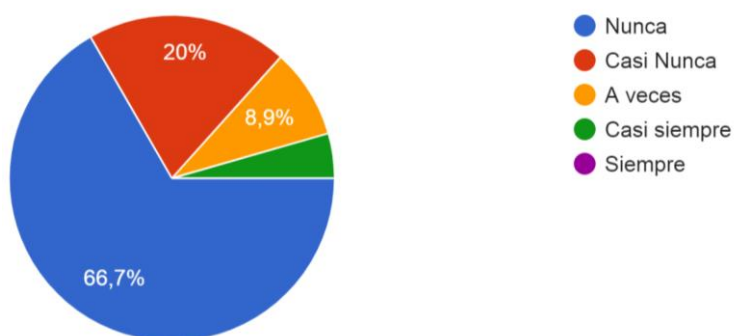
Nota: En el gráfico muestra si hubo pagos por horas extras

Según se muestra en el gráfico 11, un 55,6 % de colaboradores indican que nunca les pagan por horas extras, un 6,7 % casi nunca y un 17,8 % indica a veces, esto muestra que la mayoría de los colaboradores no reciben dinero extra que compense el trabajo fuera de horario correspondiente. Esto deja en evidencia que la empresa no compensa monetariamente el tiempo trabajado

después de su horario regular, teniendo como consecuencia una posible desmotivación por parte de los trabajadores. Adicional a ello, se puede asumir que, el trabajo adicional podría generar más cansancio en cada colaborador, repercutiendo en la baja productividad de las funciones diarias. Por otro lado, si hay algún acuerdo entre trabajador y jefe en compensar las horas con descanso, sería justo y razonable.

**Tabla 12: Premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses**

Tabla 12	Cantidad	%
A veces	4	8,89
Casi Nunca	9	20,00
Casi siempre	2	4,44
Nunca	30	66,67
Total	45	



### Gráfico 12: Premiación por cumplimiento de metas

Nota: En el gráfico muestra si hubo premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses

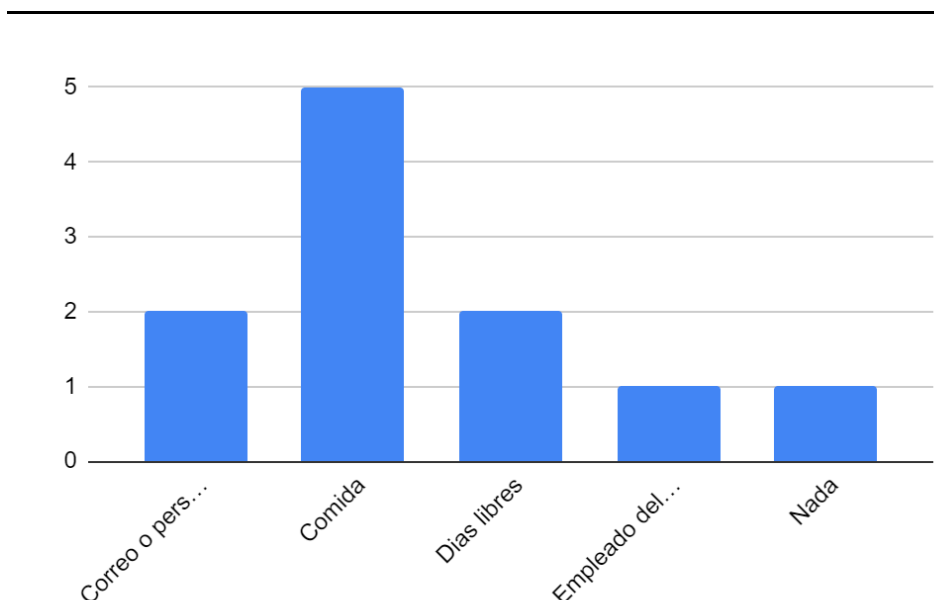
Según se muestra en el gráfico 12, un 66,7 % de colaboradores indican que nunca los han premiado en sus últimos 5 meses por cumplir sus metas, un 20 % casi nunca y un 8,9 % indica a veces, esto demuestra que la gran mayoría de los colaboradores no reciben un aliciente por llegar a sus metas mensuales o cumplimiento de objetivos según su área o proyecto asignado. Esto deja en evidencia que los jefes o área de RRHH no tienen un plan de incentivos por cumplimiento de metas, siendo perjudicial en la motivación de los colaboradores, ya que, al ser premiados, generaría competitividad entre todos, mejora constante en sus funciones y mayor productividad.

**Tabla 12.1 : Tipo de premiación por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses**

Tabla 12.1	Cantidad	%
Felicitación por correo o personalmente	2	18,18
Comida	5	45,45
Días libres	2	18,18
Empleado del mes	1	9,09
Nada	1	9,09

Total

11



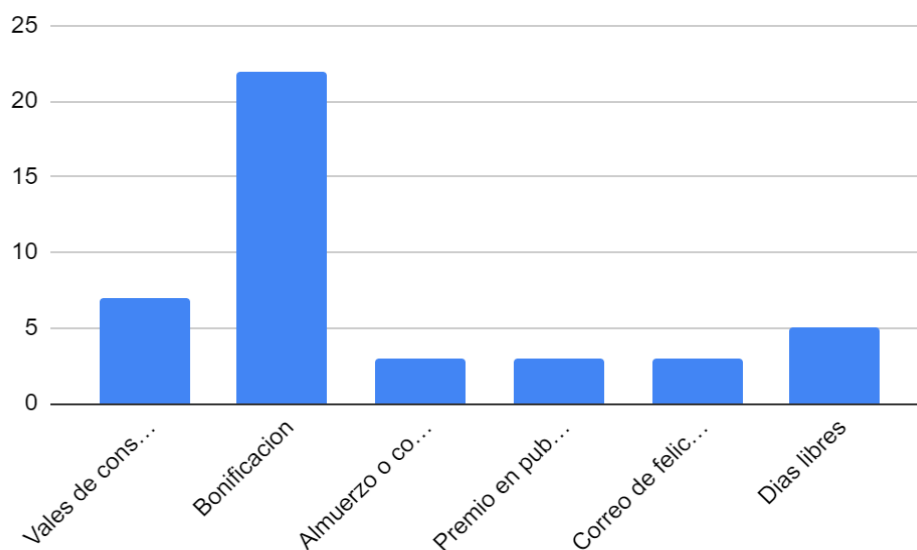
**Gráfico 12.1 : Tipo de premios por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses**

Nota: En el gráfico muestra los tipos de premios que otorgan a los colaboradores por el cumplimiento de metas

Según se muestra en el gráfico 12.1, un 45,45 % de personas que han respondido esta pregunta condicional indican que por cumplimiento de metas en los últimos 5 meses los han premiado con comida o un almuerzo, un 18,18 % con una felicitación por correo o personalmente y un 18,18 % indica que les dieron días libres, esto muestra que a la mayoría los premiaron con un aliciente alimenticio. Esto deja en evidencia que no felicitan mucho a los colaboradores con premios simbólicos como reconocimientos públicos o diplomas que los motiven. Por ende, sería de importancia que se incluya en el plan de incentivos premios adicionales que satisfagan a los colaboradores y así mismo los ayuden a ser más competitivos y productivos.

**Tabla 12.2 : Tipo de premiación por cumplimiento de metas que quisiera recibir el colaborador**

Tabla 12.2	Cantidad	%
Vales de consumo o tarjeta de alimentos	7	16,28
Bonificaciones	22	51,16
Almuerzo o compartir	3	6,98
Premio en público	3	6,98
Correo de felicitación	3	6,98
Días libres	5	11,63
<b>Total</b>	<b>43</b>	



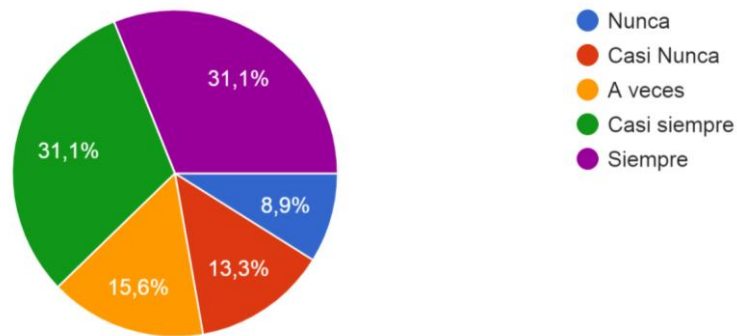
**Gráfico 12.2 : Tipo de premiación por cumplimiento de metas que quisiera recibir el colaborador**

Nota: En el gráfico muestra los tipos de premios que los colaboradores quisieran recibir por cumplir sus metas.

Según se muestra en el gráfico 12.2, un 51,16 % de personas que respondieron esta pregunta condicional indican que el tipo de premiación por cumplimiento de metas que quisieran recibir son bonificaciones, un 16,28 % vales de consumo o tarjetas de alimentos y un 11,63 % indica que les den días libres, esto muestra que para la mayoría de los colaboradores del área BPO, les interesa más los alicientes económicos. Esto deja en evidencia que no están satisfechos con las bonificaciones que reciben actualmente. Por ende, se tiene que reestructurar el plan de incentivos de manera prioritaria.

**Tabla 13: Influencia de la premiación para el desempeño del trabajo y/o funciones**

Tabla 13	Cantidad	%
A veces	7	15,56
Casi Nunca	6	13,33
Casi siempre	14	31,11
Nunca	4	8,89
Siempre	14	31,11
Total	45	



**Gráfico 13: Influencia de la premiación para el desempeño del trabajo y/o funciones**

Nota: En el gráfico se muestra si las premiaciones influyen en el trabajo y/o funciones

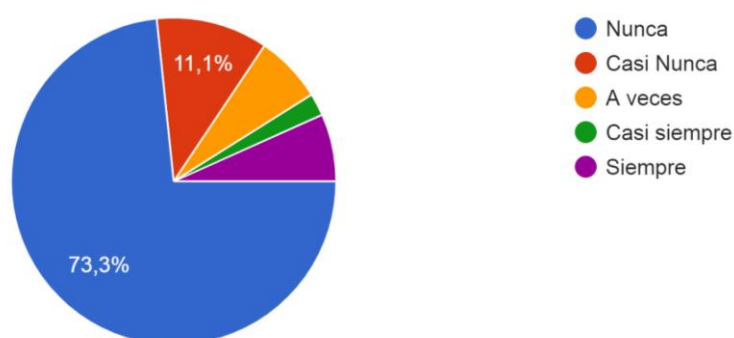
Según se muestra en el gráfico 13, un 31,3 % de colaboradores indican que siempre la premiación influye en sus funciones y/o trabajo, un 31,3 % casi siempre y un 15,6 % indica a veces, esto muestra que a la mayoría de los colaboradores valoran la premiación para realizar una mejor labor en su área. Esto deja en evidencia que, al ser premiados, este incentivo funcionaria como un aliciente para desempeñar con mayor productividad y/o eficiencia su trabajo diario. Cabe recalcar, que el hecho de tomarle la relevancia a un premio por cumplimiento de trabajo, indica también que ellos no valoran solamente los incentivos monetarios sino simbólicos, como demostración del esfuerzo que realizan cada mes.

**Tabla 14: Entrega de vales o tarjetas de consumo en la empresa**

Tabla 14	Cantidad	%
A veces	3	6,67



Casi Nunca	5	11,11
Casi siempre	1	2,22
Nunca	33	73,33
Siempre	3	6,67
<hr/>		
Total	45	
<hr/>		



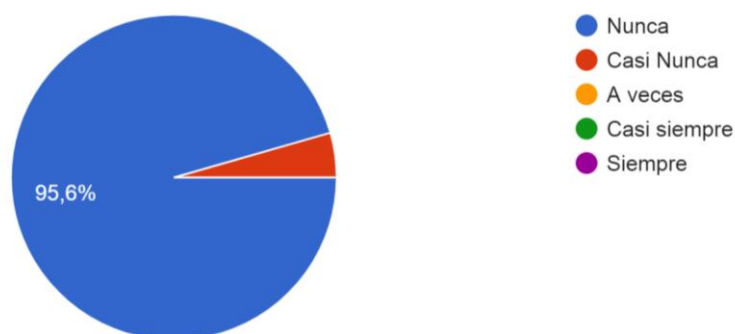
**Gráfico 14: Vales/Tarjeta de consumo en la compañía**

Nota: En el gráfico muestra si la compañía da vales o tarjetas de consumo

Según se muestra en el gráfico 14, un 73,3 % de colaboradores indican que nunca les regalan vales o tarjetas de consumo en la empresa, un 11,1 % casi nunca y un 6,7 % indica a veces, esto muestra que a la mayoría de los colaboradores no les dan incentivos no monetarios. Esto deja en evidencia que la empresa no acostumbra dar estos regalos como motivación a los trabajadores. Mencionar que, este tipo de incentivo generaría un ahorro al colaborador, ya que estos vales son canjeables como dinero y podrían ayudar a disminuir sus gastos mensuales en su hogar.

**Tabla 15: Participación de excursiones o paseos recreativos en la empresa**

Tabla 15	Cantidad	%
Casi Nunca	2	4,44
Nunca	43	95,56
Total	45	



**Gráfico 15: Excursiones en la empresa**

Nota: En el gráfico se muestra si hubo excursiones en la empresa

Según se muestra en el gráfico 15, un 95,6 % de colaboradores indican que nunca han participado en paseos recreativos o excursiones y un 4,4 % casi nunca, esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores no han salido de paseo a excursiones con el equipo de su área en la empresa. Esto deja en evidencia que a los trabajadores no les brindan incentivos no monetarios, donde pueden compartir un día con sus compañeros, fuera de la hora de trabajo, en compañía de sus jefes y con actividades recreativas que ayuden a conocerse mucho más, generando unión y motivación entre todos.

## Análisis de Hoja de Cotejo

Tabla 16: Número de colaboradores ascendidos

Indicadores	SI	NO
Ascensos esporádicos	0	3
Convocatorias	2	1
Cambio de puesto	1	2
Total	66,67%	33,33%

Gráfico 01: Ascensos esporádicos previa evaluación

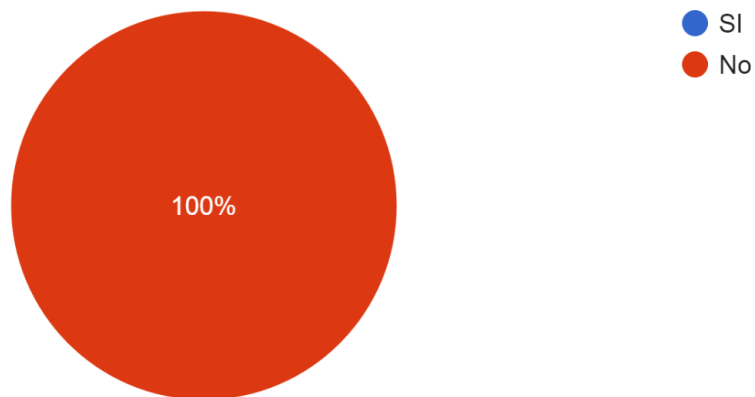
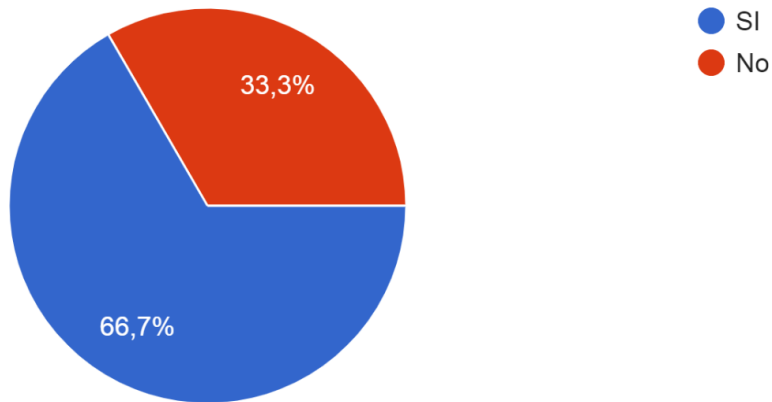
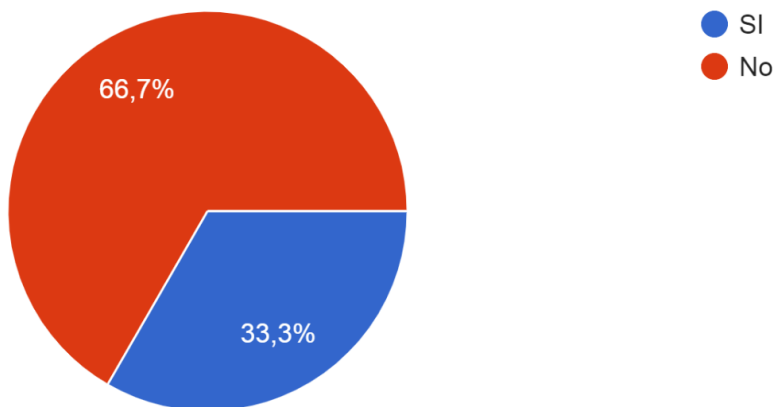


Gráfico 02: Convocatorias



**Gráfico 03: Cambio de Puesto**



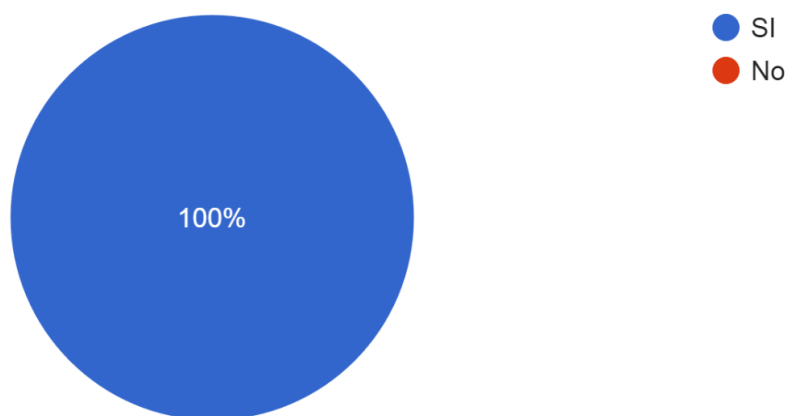
**Análisis:**

Según se muestra en el gráfico 01, el 100% indica que no se realizan ascensos esporádicos previa evaluación, en el gráfico 02 un 66,7% afirma que no realizan convocatorias de postulación considerando las competencias básicas para el puesto, y por último en el gráfico 03, el 66,7% indica que la empresa no promueve a que los colaboradores hagan interinaje a un puesto superior y/o diferente. Esto deja en evidencia que no existe una oportunidad de ascensos a los trabajadores del área, una motivación que generaría su retención en la empresa y sus aspiraciones o metas en crecer profesionalmente, dado que esto no se realiza,

lamentablemente deja entre ver que sus puesto es limitante, por ende tampoco habría aumento de sueldo a futuro, ya que se mantendrá realizando sus mismas funciones, desalentándolos como empleados.

**Tabla 17: Número de colaboradores que hayan rotado a otra área**

Indicadores	SI	NO
Rotación a otras áreas	3	0
Total	100%	100%



**Análisis:**

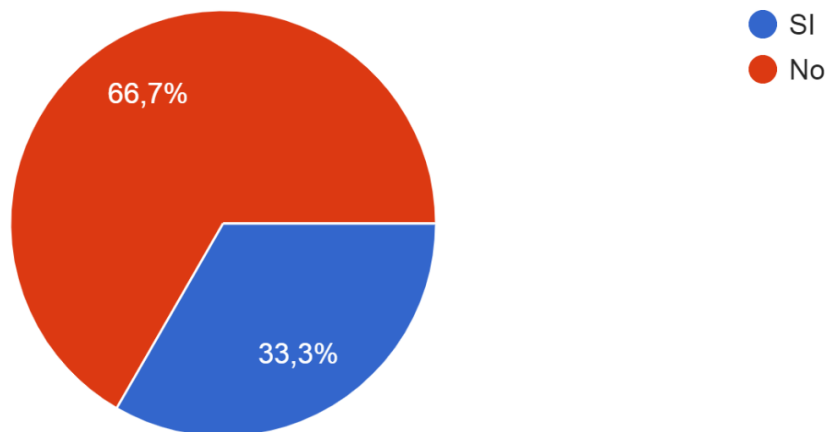
Según se muestra en el gráfico 04, un 100% indica que si existe rotación de colaboradores a otras áreas. Esto deja en evidencia que pueden solicitar cambios a otra área por monotonía en sus funciones o desmotivación laboral y prefieren dar continuidad a su labor en la empresa moviéndose a otro ambiente,

con otros compañeros y otras responsabilidades nuevas para un aliciente emocional.

**Tabla 18: Número de despidos**

Indicadores	SI	NO
Despidos	1	2
Total	100%	100%

**Gráfico 05: Despidos**



**Análisis:**

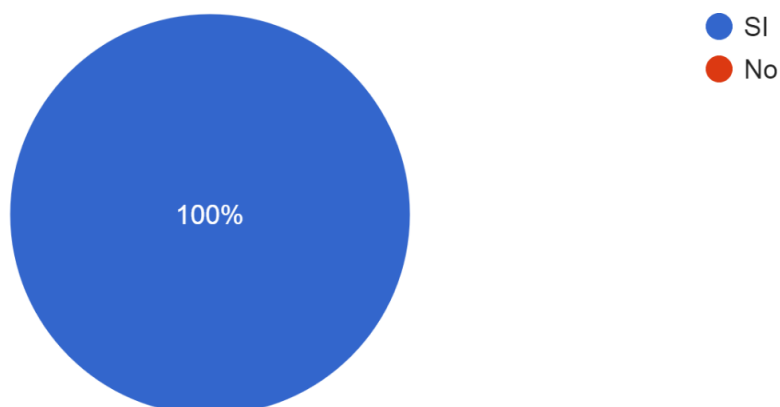
Según se muestra en el gráfico 05, un 66,7% indica que no han despedido personal por su mal desempeño laboral y solo el 33,3% si lo han hecho. Esto deja en evidencia que el personal despedido por las jefaturas es menor que las renuncias propias de cada trabajador, también nos podría indicar que la empresa

no mide el desempeño de cada colaborador y valora otras capacidades en ellos, por otro lado, nos podría decir también que, la mayoría de trabajadores en el área realiza eficientemente su labor y por ende, no sería despedido por ese motivo.

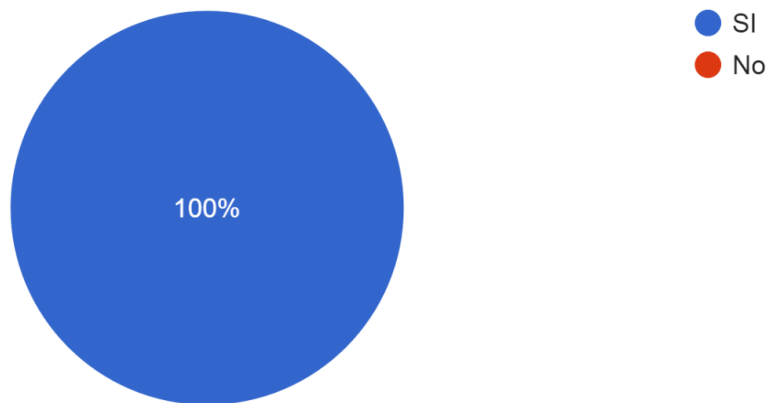
**Tabla 19: Número de renunciaciones**

Indicadores	SI	NO
Cantidad de renunciaciones en el área en los últimos 6 meses	3	0
Renuncias por mejora laboral	3	0
Renuncias por disconformidad laboral	2	1
Total	88,89%	11,11%

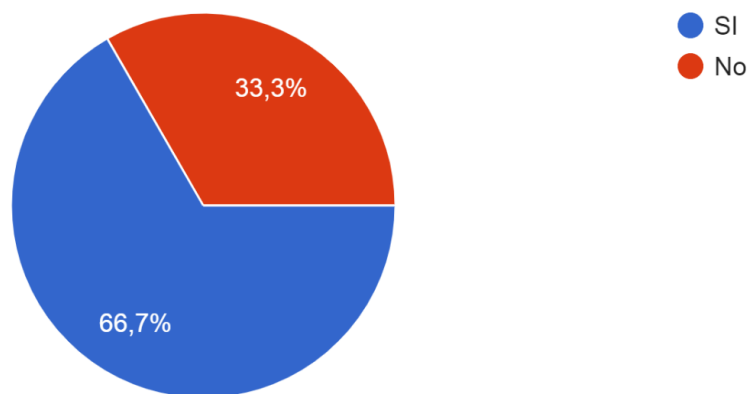
**Gráfico 06: Cantidad de renunciaciones en el área en los últimos 6 meses**



**Gráfico 07: Renuncias por mejora laboral**



**Gráfico 08: Renuncias por disconformidad laboral**



**Análisis:**

Según se muestra en el gráfico 06, el 100% indica que, si ha habido renuncias en el área en los últimos 6 meses, en el gráfico 07 el 100% afirma que las renuncias han sido por mejora laboral, y por último en el gráfico 08, el 66,7% indica que las renuncias fueron por disconformidad laboral. Esto deja en evidencia que la tasa de rotación de personal podría ser alta, y que el motivo crucial de las renuncias es por mejores oportunidades profesionales, saliendo de la empresa por asumir un mejor rol en otra compañía, con más retos y funciones que los motiven, pero sobre todo por sueldos mayores o incentivos mejores a los

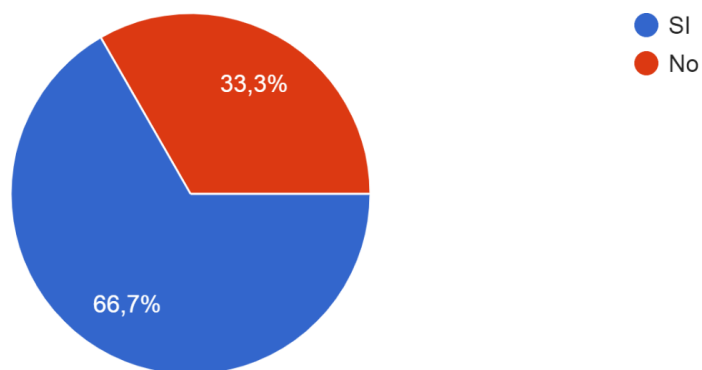


que tenían en Stefanini Sapia. En este caso, se reconoce que la mayoría de renuncias se deben a que el personal no está conforme con su labor en el área.

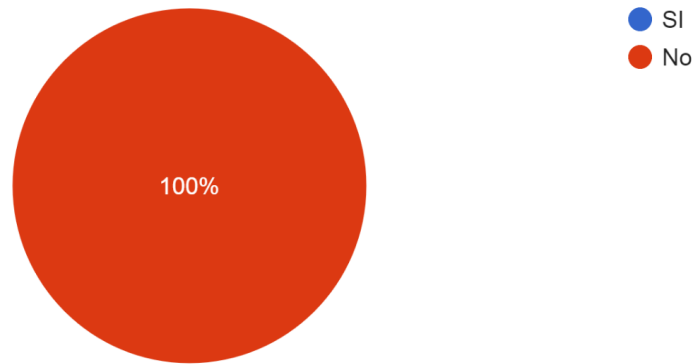
**Tabla 20: Número de abandono laboral**

Indicadores	SI	NO
Cantidad de abandono laboral	2	1
Indicios de decisión de abandono laboral	0	3
Total	33,33%	66,67%

**Gráfico 09: Cantidad de abandono laboral**



**Gráfico 10: Indicios de decisión de abandono laboral**



**Análisis:**

Según se muestra en el gráfico 09, un 66,7% indica que, si han tenido abandonos laborales en el área y en el gráfico 10, el 100% indica que los colaboradores no presentaron indicios de decisión de dicho abandono laboral. Esto deja en evidencia que el personal no es evaluado constantemente referente a su motivación profesional o en las funciones que desempeña, dado que no pueden expresar sus inquietudes, molestias, reclamos o sugerencias, quedando todo en silencio, sin saber que se encuentran inconformes o desmotivados. Por ende, toman la decisión final de desvincularse sin aviso alguno, por posibles oportunidades encontradas en otra compañía o falta de interés de seguir cumpliendo su función.

**5.6.1.1 Análisis ligados a las hipótesis**

**5.6.1.2 Contrastación de hipótesis general**

**a) Plantear la hipótesis**

H1: La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo se relaciona significativamente con la importancia de las bonificaciones que puede recibir el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

H0: La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo no se relaciona muy significativamente con la importancia de las bonificaciones que puede recibir el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

#### b) Determinar el nivel de significancia

Para cuestiones de la presente investigación, el nivel de Significancia que se ha tomado en consideración para contrastar de la hipótesis es de (Alfa)  $\alpha = 0.05$  (5%)

#### c) Estadísticos de prueba: Rho Spearman

Tabla 21: *Correlación de variable 1 y variable 2*

			Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Importancia de las bonificaciones en el trabajo
Rho de Spearman	Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Correlación de Spearman	1	0.812
n		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Importancia de las bonificaciones en el trabajo	Correlación de Spearman	0.812	1
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

#### d) Analizar p-valor

- Si p-valor < 0.05, se acepta H1 y se rechaza H0 - Si p-valor > 0.05, se acepta H1 y se rechaza H0 Interpretación: El p-valor = 0.000, da pruebas suficientes para no proceder a rechazar la hipótesis planteada en la investigación, lo cual permite confirmar la existencia de una relación directa entre aquellas variables propuestas.

#### **e) Analizar índice de correlación**

En el siguiente estudio el Rho de Spearman determinó el nivel de correlación entre las variables, si la correlación resulta menor a 0.05 entonces podemos considerarla válida. El resultado obtenido de la prueba de Rho de Spearman nos arroja un resultado de **0.812, es decir 81.2%** y una significancia bilateral de Sig=0.000. Si se toma en cuenta la escala del coeficiente de correlación, se obtuvo lo siguiente:

0.00 – 0.20 Relación muy baja

0.21 – 0.40 Relación baja

0.41 – 0.60 Relación moderada

0.61 – 0.80 Relación significativa

0.81 – 1.00 Relación muy significativa

Se demostró que existe una relación muy significativa entre la satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo con la importancia de las bonificaciones que puede recibir el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

### **5.6.1.3 Contratación de las hipótesis específicas**

#### **Contrastación de la primera hipótesis específica**

##### **a) Plantear la hipótesis**

H1: La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo se relaciona significativamente con la premiación en los últimos 5 meses por cumplimiento de metas en el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

H0: La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo no se relaciona significativamente con la premiación en los últimos 5 meses por cumplimiento de metas en el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

### b) Determinar el nivel de significancia

Para cuestiones de la presente investigación, el nivel de Significancia que se ha tomado en consideración para contrastar de la hipótesis es de (Alfa)  $\alpha = 0.05$  (5%)

### c) Estadísticos de prueba: Rho Spearman

Tabla 22: *Correlación de variable 1 y variable 2*

			Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Premiación en los últimos 5 meses por cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Correlación de Spearman	1	0.581
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Premiación en los últimos 5 meses por cumplimiento de metas	Correlación de Spearman	0.581	1
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

#### **d) Analizar p-valor**

- Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$  - Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$  Interpretación: El  $p\text{-valor} = 0.000$ , da pruebas suficientes para no proceder a rechazar la hipótesis planteada en la investigación, lo cual permite confirmar la existencia de una relación directa entre aquellas variables propuestas.

#### **e) Analizar índice de correlación**

En el siguiente estudio el Rho de Spearman determinó el nivel de correlación entre las variables, si la correlación resulta menor a 0.05 entonces podemos considerarla válida. El resultado obtenido de la prueba de Rho de Spearman nos arroja un resultado de 0.581, es decir 58.1% y una significancia bilateral de  $\text{Sig}=0.000$ . Se demostró que existe una relación significativa entre la satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo y la premiación en los últimos 5 meses por cumplimiento de metas que puede recibir el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

### **Contrastación de la segunda hipótesis específica**

#### **a) Plantear la hipótesis**

$H_1$ : La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo se relaciona significativamente con la Influencia de las premiaciones en sus funciones y trabajo en el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

$H_0$ : La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo no se relaciona significativamente con la Influencia de las premiaciones en sus funciones y

trabajo en el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

### b) Determinar el nivel de significancia

Para cuestiones de la presente investigación, el nivel de Significancia que se ha tomado en consideración para contrastar de la hipótesis es de (Alfa)  $\alpha = 0.05$  (5%)

### c) Estadísticos de prueba: Rho Spearman

Tabla 23: *Correlación de variable 1 y variable 2*

			Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Influencia de las premiaciones en sus funciones y trabajo
Rho de Spearman	Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Correlación de Spearman	1	0.65
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Influencia de las premiaciones en sus funciones y trabajo	Correlación de Spearman	0.65	1
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

### d) Analizar p-valor

- Si p-valor < 0.05, se acepta H1 y se rechaza H0 - Si p-valor > 0.05, se acepta H1 y se rechaza H0 Interpretación: El p-valor = 0.000, da pruebas suficientes para no proceder a rechazar la hipótesis planteada en la investigación, lo cual

permite confirmar la existencia de una relación directa entre aquellas variables propuestas.

### **e) Analizar índice de correlación**

En el siguiente estudio el Rho de Spearman determinó el nivel de correlación entre las variables, si la correlación resulta menor a 0.05 entonces podemos considerarla válida. El resultado obtenido de la prueba de Rho de Spearman nos arroja un resultado de 0.650, es decir 65% y una significancia bilateral de  $Sig=0.000$ . Se demostró que existe una relación significativa entre la satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo y la influencia de las premiaciones en sus funciones y trabajo que pueden recibir el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

### **Contrastación de la tercera hipótesis específica**

#### **a) Plantear la hipótesis**

H1: La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo se relaciona significativamente con el aumento de sueldo desde el ingreso a la empresa en el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

H0: La satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo no se relaciona significativamente con el aumento de sueldo desde el ingreso a la empresa en el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

#### **b) Determinar el nivel de significancia**

Para cuestiones de la presente investigación, el nivel de Significancia que se ha tomado en consideración para contrastar de la hipótesis es de (Alfa)  $\alpha = 0.05$  (5%)



### c) Estadísticos de prueba: Rho Spearman

Tabla 24: *Correlación de variable 1 y variable 2*

			Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Aumento de sueldo desde el ingreso a la empresa
Rho de Spearman	Satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo	Correlación de Spearman	1	0.424
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Aumento de sueldo desde el ingreso a la empresa	Correlación de Spearman	0.424	1
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

### d) Analizar p-valor

- Si p-valor < 0.05, se acepta H1 y se rechaza H0 - Si p-valor > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H0 Interpretación: El p-valor = 0.000, da pruebas suficientes para no proceder a rechazar la hipótesis planteada en la investigación, lo cual permite confirmar la existencia de una relación directa entre aquellas variables propuestas.

### e) Analizar índice de correlación

En el siguiente estudio el Rho de Spearman determinó el nivel de correlación entre las variables, si la correlación resulta menor a 0.05 entonces podemos considerarla válida. El resultado obtenido de la prueba de Rho de Spearman nos

arroja un resultado de 0.424, es decir 42,4% y una significancia bilateral de Sig=0.000. Se demostró que existe una relación significativa entre la satisfacción de la flexibilidad de horario en el trabajo y el aumento de sueldo desde el ingreso a la empresa que pueden recibir el área BPO Claro Networking en la compañía Stefanini Sapia ubicada en Lima en el año 2022.

## **CAPÍTULO VI**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

#### **6.1 Alcance esperado**

El proyecto tiene como finalidad implementar estrategias de mejora de incentivos en beneficio a los colaboradores del área BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia. Con objeto de estudio para reducir la tasa de rotación de personal en el área, a través de acciones que beneficien la productividad y aumenten la motivación generando más rendimiento en sus funciones.

Desde este enfoque, los resultados que se esperan obtener es reducir la tasa de rotación de personal y conseguir que estos estén más comprometidos por los alicientes monetarios y no monetarios que la empresa pueda otorgarle en base a los objetivos logrados.

Finalmente, el proyecto también busca que los colaboradores se sienten valorados por la organización para poner en práctica sus habilidades y destrezas para desarrollar sus funciones, participando e interactuando más en el equipo

#### **6.2 Descripción de la propuesta de innovación**

Mediante este proyecto buscamos tener una propuesta sobre las estrategias de mejora de incentivos para reducir el índice de la tasa de rotación de personal en el área de Claro Networking en la empresa Stefanini - Sapia. De esta manera identificamos al personal poco motivado para generar un estímulo alentador que ayude a poder retenerlo en el área con su mayor potencial.

## **6.3 Diagnóstico situacional**

### **Reseña histórica**

La empresa Stefanini cuenta con más de 35 años de experiencia en el mercado, ofreciendo una sólida selección de servicios como automatización, nube, Internet de las cosas (IoT) y experiencia de usuario (UX).

En la actualidad, brinda una amplia cartera de soluciones, que combina consultoría innovadora, marketing, movilidad, campañas personalizadas y servicios de inteligencia artificial con soluciones tradicionales como mesa de servicio, servicio de campo y subcontratación (BPO). Se mantiene en la excelencia invirtiendo en innovaciones tecnológicas, las mejores alianzas, adquisiciones de empresas en todo el mundo y la contratación de profesionales altamente capacitados.

La organización cree que la tecnología puede revolucionar una empresa y la innovación es fundamental para fomentar el desarrollo y la competitividad. También valoramos las nuevas ideas y el poder de una mente abierta, por lo que reconocemos que cada talento es esencial para la calidad de nuestros proyectos y especialmente para nuestro progreso.

### **Misión**

Trabajamos para hacer realidad los sueños de nuestros clientes, empleados y accionistas, a través de la mejor tecnología y soluciones innovadoras. Nuestras decisiones y comportamiento están impulsados por valores importantes: actuar con integridad, respeto, energía, actitud positiva y enfoque en el resultado sostenible y el objetivo principal es ser el mejor

proveedor de tecnología, reconocido y admirado a nivel mundial como un socio estratégico, sirviendo apasionadamente a nuestros clientes.

### **Visión**

Creamos aplicaciones avanzadas integrando servicios de visión artificial con sistemas como ERP, POS, CCTV y aplicaciones de diagnóstico.

# FODA

## FORTALEZAS

Cuenta con más de 35 años en el mercado laboral

Tiene más de 30 empresas como socios estratégicos

Tiene posición laboral en más de 40 países en todo el mundo

Reconocida como LÍDER en el mercado de LATAM/ Brasil en todas las empresas de investigación.

Reconocidos por nuestra amplia gama de capacidades en Banca, Next Gen Applications & Digital Workplace.

Está entre las 5 empresas más innovadoras en el sector de la Tecnología de la Información, según el anuario producido en asociación con Strategy &, Consultoría Estratégica del Network PwC

## DEBILIDADES

Carencia de importancia a la actividad física por causa del uso constante de los dispositivos electrónicos.

Ausencia de capacitación en temas tecnológicos

Red de distribución de información ineficaz

Carga financiera de periodo anterior

No tener herramientas tecnológicas que ayuden a la productividad y actividades diarias

Falta de implementación de Software para optimizar procesos

Sueldo por debajo del mercado laboral en el rubro tecnológico

## **AMENAZAS**

Ingreso de virus informática

Desastres naturales

Fuga o robo de datos.

Sobrecostos innecesarios.

Retrasos y fallos de proveedores estratégicos

## **OPORTUNIDAD**

Mayor demanda en el mercado

Introducción a una tecnología superado a la del 5G

Nuevas alianzas y adquisiciones estratégicas

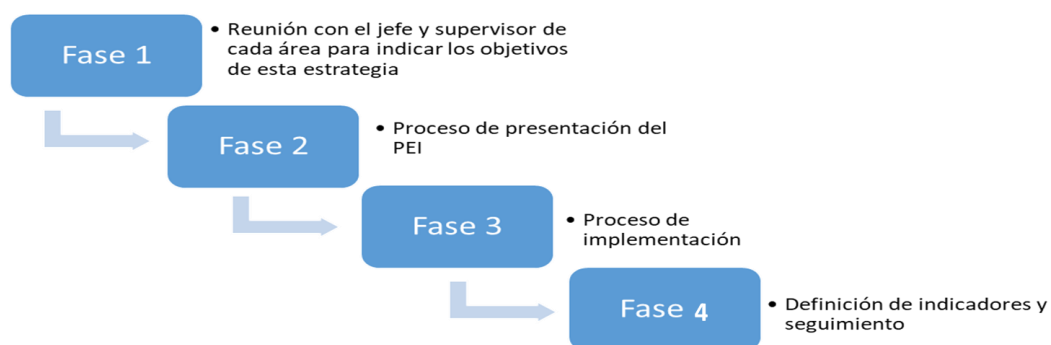
Mejoramiento de detectar los fishing informático

*Nota: Elaboración propia*

Según lo analizado en la matriz FODA , se puede reflejar que la empresa cuenta con un gran posicionamiento en el mercado nacional e internacional; sin embargo, ser una empresa que maneja mucho la tecnología cuenta con una gran amenaza de ingreso de virus y fuga de datos en la organización. A pesar de este riesgo, Stefanini sapia puede tener nuevas alianzas para el mejoramiento en detectar los fishing cibernético.

#### 6.4 Procedimiento para la propuesta de mejora

La propuesta que se plantea para el área BPO Claro Networking de la empresa Stefanini Sapia, es la elaboración de un Plan Estratégico de Incentivos (PEI). Para ello se procede a desarrollar el siguiente proceso de elaboración de un PEI con base en 4 etapas, mencionadas en el gráfico.



*Nota: Elaboración propia*

##### 6.4.1 Desarrollo del proyecto de innovación

###### a) Fase 1: Reunión con el jefe y supervisor de cada área para indicar los objetivos de esta estrategia

Los objetivos que queremos alcanzar permitirán motivar a los colaboradores y tendrán la posibilidad de crecer profesionalmente, tener diferentes alicientes para lograr un trabajo más productivo y eficiente.



- Motivar a los empleados: A través de incentivos monetarios, no monetarios y moralmente, lo que permitirá una mejor percepción por parte de los colaboradores con respecto a la empresa.
- Permitirles que puedan crecer profesionalmente: Implementando capacitaciones variadas para incrementar sus conocimientos, realicen diferentes funciones y puedan lograr ascensos futuros.
- Aumentar la productividad en el área: Utilizando técnicas de trabajo eficiente con indicadores de medición, que permitan a su vez que realicen sus funciones en el área en menos tiempo posible.
- Lograr fidelizar al colaborador para que no se vaya a otra compañía: Mediante reuniones de integración, paseos anuales donde compartan con sus compañeros, como también participación de eventos organizados por Stefanini Sapia, donde promueven la empresa, los logros que se van obteniendo y reconocimientos a los trabajadores.
- Atraer nuevos profesionales con talento: Considerando a su mismo personal capacitado, para ascender y poder crecer profesionalmente. Esto motivará a los otros compañeros a superarse y querer lograr los mismos objetivos en la empresa, preparándose mucho más en sus funciones y estudiando para ser convocado en una selección de reclutamiento para un mejor puesto.
- Medir la productividad del área, analizar los resultados y mejorar los procesos: Como se mencionó anteriormente, los indicadores serán importantes para mejorar la productividad en los

colaboradores y por ende de la empresa misma. Por ello, no solamente se tendrán indicadores de gestión, sino también para el área en general.

**b) Fase 2: Proceso de presentación del PEI**

Se presentarán las alternativas de incentivos monetarios y no monetarios que se trabajarán en el área BPO para lograr aumentar la motivación en los colaboradores y podamos reducir la tasa de rotación.

- Felicitaciones públicas del jefe por logros obtenidos en los trabajadores del área: Cada jefe debe reconocer los méritos de los colaboradores a través de la verificación de los indicadores positivos. Siendo así, cada vez que se reúnan mensualmente en equipo, el jefe o líder, debe exponer las mejoras de cada uno, y también los puntos que debe mejorar. Esto genera entusiasmo y también competitividad en los trabajadores.
- Capacitaciones al personal: Esto se realizará no solo en temas técnicos del área sino también de las subáreas, para que todos estén preparados ante cualquier falta de un compañero, y asimismo tengan más conocimiento. También se deben brindar capacitaciones de gestión de procesos, negociación, habilidades y temas diversos de apoyo para mejora en su trabajo o su desenvolvimiento.
- Bonificaciones monetarias por cumplimiento de indicadores: Se les otorgará bonos económicos, que serán depositado al finalizar el mes, a los que cumplan las metas propuestas

- Aumento de sueldo: Dado que, según el cuestionario analizado, casi no hay sugerencias de los trabajadores a las jefaturas en referencia a recibir un aumento de salario mensual. Por ello, se debe realizar encuestas anuales a los trabajadores, para saber si están satisfechos en diferentes ámbitos y realizar las mejoras pertinentes. En mención al incremento de sueldo, se aumentará el salario de acuerdo a PBI y realidad económica peruana, como también de acuerdo a los años que el trabajador se encuentra laborando en la planilla de la empresa (más de 3 años).
- Pago de horas extras: Ya que muchos realizan trabajo fuera de hora, tanto por los feriados trabajados o por cubrir el trabajo de sus compañeros; estos actualmente son compensados con días libres, no siendo un incentivo atractivo para los colaboradores. Por ello, se propondrá pagarles monetariamente al finalizar el mes, las horas trabajadas. Pero, cabe mencionar, que este pago será decisión del trabajador, lo cual podrá elegir ser compensado con días libres o pago monetario.
- Premiación por cumplimiento de metas: Otro beneficio será para los 3 mejores trabajadores del mes, los cuales recibirán tarjetas de alimentos valorizados en S/.200, en S/.100 y S/.50.
- Excursiones o paseos de integración: Realizar este tipo de actividad 1 o 2 veces al año, generará unión entre todos y motivación para llegar a la fecha planeada y divertirse con el equipo de trabajo, fuera de la oficina.

Cabe precisar que estos incentivos pueden hacer que se mejore en 3 diferentes aspectos:

→ Operaciones más eficientes:

Se trabajará en conjunto con las sub áreas (Ciberseguridad, Soporte de primer nivel (SPN), Servicios Gestionados y Programaciones Técnicas), tanto las jefaturas y Gestión Humana, para que los procesos operativos de cada colaborador mejoren en tiempos e indicadores. Con ello se mejorará la gestión del área BPO y se tomarán mejores decisiones en las funciones que realizan.

→ Mejorar la productividad:

Con los incentivos mencionados se podrá aumentar la productividad de los trabajadores, consiguiendo que logren sus objetivos y por ende, reciben más alicientes a causa de la motivación.

→ Satisfacción de empleados:

Los incentivos que se otorgan generarán la satisfacción de los colaboradores, dado que se dará un cambio de mejora, reduciendo así la tasa de rotación.

	<b>OBJETIVO</b>	<b>SUB OBJETIVOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>META</b>
<b>INCENTIVOS MONETARIOS</b>	*Los incentivos laborales son una excelente manera de alentar a los empleados a tener un buen desempeño en el trabajo.	*Aumento de sueldo a los colaboradores con antigüedad mayor a 3 años.	Cada año realizar esta evaluación	*Ayudará a incrementar la expectativa del colaborador en base a su esfuerzo constante en los meses.
	*Se ofrecerá incentivos que cumplen objetivos específicos y mensurables, como incentivos monetarios que toman en cuenta una metas e incentivos morales que ayudará a tener motivados el equipo de trabajo.	*Pago de horas extras, a los colaboradores que se queden fuera del horario laboral por motivos de trabajo extenso de urgencia.		*Maximizará su productividad y compromiso en la labor.

**INCENTIVOS  
NO  
MONETARIOS**

\*Entregar tarjeta de alimentos cada mes a los 3 mejores colaboradores que cuentan con mayor desempeño en el periodo.

\*Capacitaciones al personal para aumentar sus conocimientos.

\*Excursiones o paseos 1 o 2 veces al año.

Cada mes

\*Brindar estos incentivos de acuerdo al rendimiento de los colaboradores, en base de indicadores que tiene en el área, como gestión y como humano.

\*Ayudará motivar a sus trabajadores en reducir los errores y maximizar la labor diaria

**INCENTIVOS  
MORALES**

\*Reconocimiento a los colaboradores en base de felicitaciones en privado o público.

Nota: Elaboración propia

**c) Fase 3: Proceso de implementación**

Se diseñará el plan de mejora para el área de BPO networking en 7 puntos:

1. Identificación del tema a mejorar

El Tema a mejorar será la ejecución anual de plan de incentivos elaborado por RRHH para los colaboradores del área BPO Claro Networking.

Los pasos que se están llevando a cabo para este tema en particular, es en base a las encuestas a los colaboradores y una hoja de cotejo a los jefes del área para tener un panorama más claro de la situación actual y rediseñar el plan.

Hemos localizado los puntos débiles, analizando que los colaboradores no están satisfechos con la falta de incentivos monetarios, los pocos incentivos no monetarios y morales que reciben actualmente.

2. Análisis del tema

Examinamos cuáles son los aspectos que integran cada punto, como por ejemplo la motivación de personal, mejora de incentivos, mejora de productividad y reducción de tasa de rotación.

Identificamos dónde pueden existir las fallas, ya que en el área de RRHH no tiene un plan de incentivos estructurados que satisfagan al personal del área BPO, causando renuncias por la desmotivación.

Analizamos a fondo qué es lo que está sucediendo y cuáles son las causas de la deficiencia en el proceso. Según lo mencionado anteriormente podemos ver que se debe reestructurar el plan de incentivos anuales para toda el área, informando a los responsables pertinentes para una mejora y control.

### 3. Reformular el plan

La raíz del problema es la carencia de un plan de incentivos adecuado en el área BPO, esto ha generado desmotivación en el personal y aumento en la tasa de rotación.

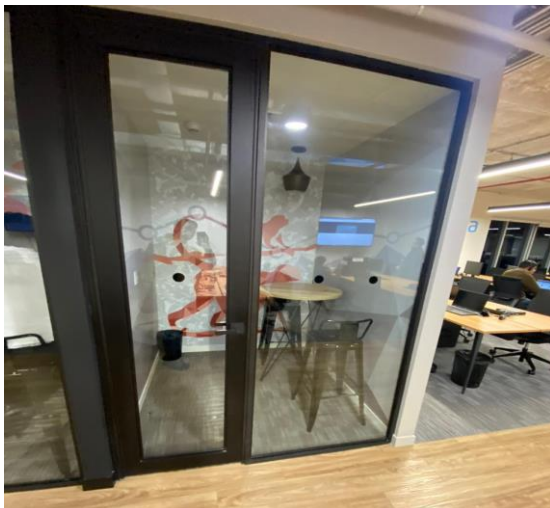
Conociendo los incentivos que se tienen actualmente en evidencia con las encuestas, comentarios adicionales y análisis visual en la oficina física, se replanteará el plan de incentivos para la satisfacción de los colaboradores, así mismo para la valoración de los que tienen actualmente.

Según lo observado en las instalaciones del área BPO Claro Networking, se evidencia que cuentan con incentivos no momentáneos como por ejemplo: Dispensador de diversos tipos de café para todo el personal (todo el día) , un caño dispensador de cerveza para consumo del personal entre las 3 a 6 pm, áreas de trabajo coworking y Gimnasio en uno de los pisos del edificio. Estos beneficios no son considerados o mencionados en las encuestas dadas a los trabajadores, pero los incluimos dentro del plan para que sean revalorados.



**Fotos:**

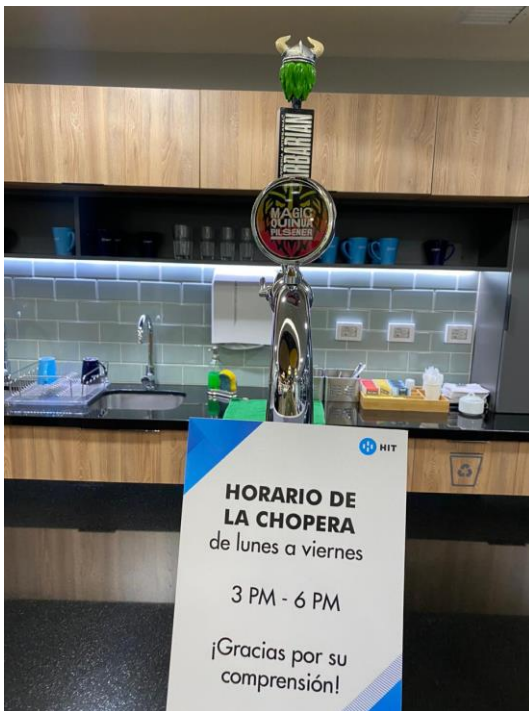
Espacios coworking



Máquina de café



Dispensador de cerveza



## Gimnasio



### 4. Redactar el plan de mejora

Realizaremos un diagrama que ilustre un plan de incentivos reestructurado en base a los análisis previos. Tener en consideración que esta área cuenta con los siguientes cargos.

- 1 jefe de proyecto
- 1 supervisor de área de Ciberseguridad
- 1 supervisor de área de soporte de primer nivel (SPN)
- 1 supervisor de área de servicios gestionados
- 1 supervisor de área de servicios gestionados y Ciberseguridad
- 1 supervisor de área de programaciones técnicos
- 6 analistas de Ciberseguridad
- 24 analistas de soporte de primer nivel (SPN)
- 8 analistas de área de servicios gestionados
- 6 analistas de programaciones técnicos



## PLAN DE INCENTIVOS

### ÁREA BPO CLARO NETWORKING DE LA EMPRESA STEFANINI SAPIA

CARGOS	MONETARIOS	NO MONETARIOS	MORALES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS
6 ANALISTAS DE CYBERSEGURIDAD	*Bonificaciones monetarias por cumplimiento de indicadores: Se les otorgará bonos económicos, que serán depositados al finalizar el mes, a los que cumplan las metas propuestas.	*Premiación por cumplimiento de metas: Otro beneficio será para los 3 mejores trabajadores del mes, los cuales recibirán tarjetas de alimentos valorizados en S/.200, en S/.100 y S/.50.	*Felicitaciones públicas del jefe de cada subárea por los logros obtenidos de manera trimestral, en medición con los indicadores.	*Reconocimiento al trabajador por mostrar mejor desempeño en el desarrollo de sus labores a través de los incentivos monetarios y no monetarios.	*Comunicar al trabajador a través de un email, sobre los incentivos que recibirán, con mensajes llamativos haciendo alusión a	*Brindar los incentivos de acuerdo al rendimiento, siendo la bonificación mensual, al igual que el pago de las horas extras, generando bienestar en el
24 ANALISTAS DE SOPORTE DE PRIMER NIVEL						
8 ANALISTAS DE SERVICIOS GESTIONADOS	*Se aumentará el salario de acuerdo a PBI y		*Diploma anual de reconocimiento.			

6 ANALISTAS  
DE  
PROGRAMACIONES  
TÉCNICAS

realidad económica peruana, como también de acuerdo a los años que el trabajador se encuentra laborando en la planilla de la empresa (más de 3 años)

\*Pago de horas extras: Ya que muchos realizan trabajo fuera de hora, tanto por los feriados trabajados o por cubrir el trabajo de sus compañeros; estos actualmente son compensados con días libres, no siendo un incentivo atractivo para los colaboradores. Por ello, se propondrá pagarles monetariamente al finalizar el mes, las horas trabajadas. Pero, cabe mencionar, que este pago será decisión del trabajador, lo cual podrá elegir ser compensado con días libres o pago monetario

\*Excursiones o paseos de integración: Realizar este tipo de actividad 1 o 2 veces al año, generará unión entre todos y motivación para llegar a la fecha planeada y divertirse con el equipo de trabajo, fuera de la oficina.

\*Realizar programas de concursos en el Gym, incentivando el deporte en el equipo.

\*Realizar los fines de semana, un compartir en la barra, donde se encuentra el dispensador de cerveza. Para que

\*Celebración de cumpleaños, con decoración en su puesto.

continuar con el trabajador.  
el buen  
desempeño.

haya una pequeña  
integración por  
unas horas,  
aprovechando el  
ambiente.

\*Incentivar al  
personal que  
estudia, para que  
puedan tener  
acceso varias  
horas en la zona  
coworking y estén  
más concentrados  
en el trabajo y  
puedan hacer sus  
tareas en ratos  
libres.

5. Comunicar el plan de mejora

Con este documento donde se muestra el diagrama de plan de incentivos, deberá ser comunicado a las jefaturas para que den su opinión al respecto, para así posteriormente proponerlo al área de RRHH para su ejecución. Asegurarse de que todos hayan recibido esta información y que estén de acuerdo con el plan y mantenernos flexibles ante los comentarios y escuchar las reflexiones de todos.

6. Ejecutar el plan de mejora

Llevar a cabo cada una de las tareas y asignaciones que se diseñaron en el plan de mejora, para obtener los mejores resultados en la satisfacción de los colaboradores en los próximos meses.

7. Supervisar el plan de mejora

Supervisar que el equipo de RRHH y jefaturas están realizando las mejoras propuestas. Al mismo tiempo identificar las fallas que puedan surgir en este plan en base a un análisis mensual, así podremos mejorarlas como parte de un método continuo.

**d) Fase 4: Definición de indicadores y seguimiento**

Para adecuar los incentivos a cada perfil que nos permitirá que el PEI sea más efectivo es la organización, por ende, realizaremos un cuestionario online que permita al área de Gestión Humana conocer las preferencias y adecuar el plan por grupos de empleados con el mismo perfil.

Un mismo empleado puede tener intereses diferentes en función de la etapa de la vida en la que se encuentra. Por eso es importante mantener



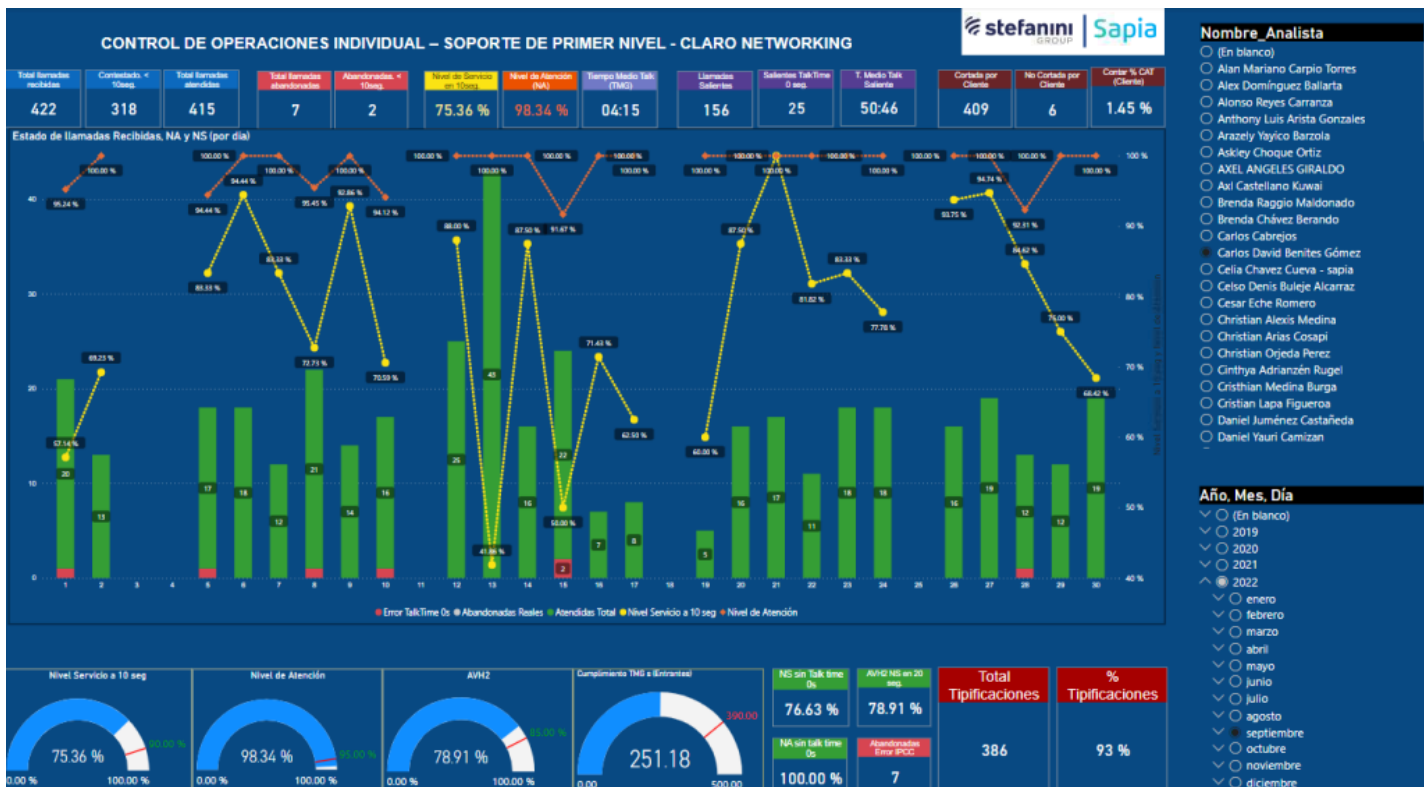
un contacto habitual con ellos y saber cómo motivarlos en cada periodo que atraviesan.

Por el lado del seguimiento, en equipo es medido mensualmente por las gestiones que realizan, por ende, se puede añadir que la medición sea cada semana e ir realizando ranking de puesto por rendimiento de indicadores, para que este resultado sea enviado por correo al área y ver que necesitan mejorar o reforzar para alcanzar el objetivo. Por otro lado, esto ayudará a que cada colaborador pueda tener un auto feedback por su gestión.



*Nota: Elaboración propia*

Se implementará un Dashboard para una mejor visibilidad de cada trabajador, y será compartido a todo el equipo:



Nota: Elaboración propia

## 6.4.2 Presupuesto

### Presupuesto para la investigación

El presupuesto de la investigación se detalla desde el análisis inicial hasta la trayectoria de cada visita en la empresa. Al ser una estrategia de incentivos, la empresa Stefaninia Sapia, dependerá de su presupuesto el factor del presupuesto mensual, trimestral o anual para la dicha implementación.

**TABLA 25: Presupuestos en la investigación**

	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Movilidad	3	0	0

<b>Sala de reunión</b>	3	0	0
<b>Laptop</b>	2	0	0
<b>Hojas</b>	5	0	0
<b>Lapiceros</b>	2	0	0
<b>Coffee Break</b>	6	0	0

---

*Nota: Elaboración propia*

## **Presupuesto de implementación de la mejora**

### **Incentivos Morales**

Para esta estrategia se deberá tener un presupuesto económico cero, sin embargo debemos de involucrar el tiempo de los líderes de cada área para motivar a su equipo cuando sea necesario dentro del horarios laboral, quiere decir, que por más que no se está invirtiendo dinero en este tipo de incentivos, es necesario que todos pueden invertir su tiempo en alentar a sus colaboradores.

### **Incentivos Monetarios**

Para lograr que se cumpla este incentivo, se debe considerar el tiempo de permanencia e indicadores para un futuro aumento de sueldo.

### **Incentivos No Monetarios**

En este tipo de incentivos, se necesitan capacitadores para realizar talleres que ayuden a la gestión de cada uno de ellos. Por otro lado, dentro de esta estrategia se debe presupuestar una tarjeta de vale de consumo mensuales que ayude a la motivación del equipo.

**TABLA 26: Presupuestos en la investigación**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Capacitador</b>	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
<b>Sala auditorio</b>	1	0	0
<b>Utensilios</b>	1	S/ 30.00	S/ 30.00
<b>Vale de consumo</b>	1	S/ 50.00	S/ 50.00
<b>TOTAL</b>			S/ 1,580.00

*Nota: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

Luego de desarrollar la presente investigación se llegan a las siguientes conclusiones

- Se logra determinar que existe una influencia significativa dentro de los incentivos laborales sobre la rotación de personal del área de BPO Claro Networking en la empresa Stefanini-Sapia. Lima 2022 debido a que entre los resultados obtenidos se tiene 0.812, es decir 81.2% de correlación entre ambas variables de estudio.
- Con respecto a la primera hipótesis específica de investigación se logra demostrar que existe una influencia significativa entre los incentivos y la rotación rotación interna del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022 debido a que entre los resultados obtenidos se tiene 0.650, es decir 65% de correlación entre ambas variables de estudio.
- Con respecto a la primera hipótesis específica de investigación se logra demostrar que existe una influencia significativa entre los incentivos y rotación interna y externa del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022 debido a que entre los resultados obtenidos se tiene 0.424, es decir 42,4% de correlación entre ambas variables de estudio.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación la estrategia PEI que incluye plan de incentivos para los colaboradores con el fin de aumentar la productividad, la motivación y lo más importante reducir la rotación interna como externa en el área BPO Claro networking en la empresa Stefanini - Sapia.
- En cuanto a la investigación se sugiere enfocar con mayor profundidad los incentivos y herramientas que implica el desarrollo profesional de cada colaborador, siendo, además, oportuno contar para proyectos de tipo similar la integración y formación de un equipo con distintos roles para un mejor proceso y desarrollo.
- Finalmente, esta investigación se logró evidenciar la falta de estrategias y acciones para la motivación y retención del personal del área, por ello se recomienda que se necesita un mejor control dependiendo de la carga laboral de los líderes responsable para mitigar cualquier salida oportuna y dar mejor oportunidad a los colaboradores.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Abril J. & Cárdenas A. (2021). Título maestría. Universidad Técnica de Ambato. *La rotación del personal y el desempeño laboral del sector textil*.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32014>
2. Adecco (2020). *La importancia de la capacitación del personal* (párr.1)  
<https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/>
3. Álvarez, S. (2011). Título Pregrado. *La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. (p.24) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/ca\\_p3.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/ca_p3.pdf)
4. Arellano, E. (2022). cita a Muñiz, L. (2017). Título pregrado. *Evaluación de la rotación de personal, asesores de seguros, para mejorar la productividad laboral en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros*. (p. 17) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4876>
5. Bendodo, V. y Giglio, C. (2006). Título Pregrado. *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica* (p.36) Universidad de Chile.  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6. Bendodo, V. y Giglio, C. (2006) citando a Villanueva, A. y González, E. (2005) Título Pregrado. *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica* (p.37) Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Cabrera, A., Ledezma M. & Rivera N. (2011). Cita a Robbins (1998, pág.343). Tesis pregrado. *El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León*. (p.85) UANL. <http://eprints.uanl.mx/8408/1/El%20impacto%20de%20la%20Rotaci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
8. Castro, S. & Sánchez, V. (2021). Título pregrado. *Rotación de personal y estrés laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021*. (p.8) Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/91274>
9. Coll, F. (2020), *Rotación de personal*. (párr. 4) <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
10. Refulio, D. & Rojas, V. (2022) citan a Delgado A. (2020). Título de maestría. *El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Roosevelt, 2022*. (p.41) Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12074/2/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Refulio\\_Rojas\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12074/2/IV_PG_MRHGO_TE_Refulio_Rojas_2022.pdf)
11. Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (p. 316) <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-02/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-3/Capitulo%2010.pdf>



12. Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (p. 284)  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-02/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-3/Capitulo%209%20\(1\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-02/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-3/Capitulo%209%20(1).pdf)
13. Chiavenato, I. (2000). “Evaluación del desempeño”. *Administración de Recursos Humanos*. *Capital Humano de las Organizaciones*. (p.359)  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administración%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administración%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
14. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (p. 370)  
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-de-l-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
15. Dávila, A. (2021). Título pregrado. *Remuneración y desempeño laboral en el área de digitación de la red de salud de Lambayeque, 2020*. (p.6)  
Universidad Señor de Sipán.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8541>
16. Domínguez, V. (2019). Título maestría. *Salario emocional como estrategia para favorecer el talento en el capital humano en una empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio*.  
Instituto Politécnico Nacional, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan. México.  
<https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/28122?show=full>
17. El Economista América (2019). *El índice promedio de rotación laboral llega a 20,7% en las empresas peruanas*. (párr. 3)  
<https://www.eeconomistaamerica.pe/empresas-eAm->

- [peru/noticias/10257100/12/19/El-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html](http://peru/noticias/10257100/12/19/El-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html)
18. Ferrín, H. (2019) citando a Ivancevich (2006) *Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial* (p.6)  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/60/73/>
  19. Factorial (2021). *Cambios han sucedido en las compañías de diferentes países en 2021 y qué medidas se han tomado desde RRHH.* (párr.10)  
<https://factorial.mx/hr-study/2021>
  20. Flores, I. (2017) citando a Mincetur (2013) Título Pregrado. *Rotación de personal y nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Peruvian - Tarapoto 2017.* (p.23) Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23412/flores\\_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23412/flores_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  21. Flores, I. (2017) citando a Mincetur (2013) Título Pregrado. *Rotación de personal y nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Peruvian - Tarapoto 2017.* (p.24) Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23412/flores\\_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23412/flores_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  22. Hubspot (2022). *¿Alta rotación de personal? Causas, consecuencias y soluciones.* (párr. 7) [¿Alta rotación de personal? Causas, consecuencias y soluciones \(hubspot.es\)](https://www.hubspot.es/es/blog/marketing/2022/01/27/Alta-rotacion-de-personal-que-causas-consecuencias-y-soluciones/)
  23. Huffington Post (2017). *¿Cuánto cuesta realmente la rotación de empleados?* (párr.15) [https://www.huffpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost\\_b\\_587fbaf9e4b0474ad4874fb7](https://www.huffpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost_b_587fbaf9e4b0474ad4874fb7)

24. Ibarra, L. (2015). Título Pregrado. *Propuesta de un modelo de administración de gestión humana para la empresa Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S.* (p.7) Universidad ICESI. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/79393/1/TG01245.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79393/1/TG01245.pdf)
25. Iguaro, R. y Morillo, G. (2015) citando a Robbins (1999) Título Pregrado. *Factores Motivacionales y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del departamento de atención al cliente de una empresa del sector público, ubicada en el estado de Carabobo.* (p.21) Universidad de Carabobo. [rigugrmo.pdf \(uc.edu.ve\)](http://rigugrmo.pdf(uc.edu.ve))
26. Latorre, L. & Marquez, A. (2021). Título pregrado. *Factores que determinan la rotación del personal en los centros de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones.* Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15300>
27. LinkedIn (2013) *La retención de empleados ahora es un gran problema: por qué ha cambiado la marea* (párr. 3) <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned/>
28. Lofton Servicios Integrales (2020) *La importancia de los perfiles de puesto en la nueva normalidad* (párr.3) <https://loftonsc.com/blog/reclutamiento-empresarial/perfiles-de-puesto-nueva-normalidad/>
29. Lozada, K. y Muñoz, L. (2018) Título Pregrado. *Plan Motivacional para el personal docente del Instituto ISA - Chiclayo.* (p.9) Universidad Nacional

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5979/BC-988%20LOZADA%20ANGASPILCO-MU%c3%91OZ%20PUYEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

30. Macario, F. (2022). que cita a Robbins (2013). Título pregrado. *Rotación de personal y clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
31. Martínez, C. (2021). Título maestría. *Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
32. Mateo, M. (2001) Título Pregrado. *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*. (p.8) Universidad de Zaragoza. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209932.pdf>
33. Mazabanda, G. (2010) Título Pregrado. *El manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la empresa Lady Rose de Ambato*. (p.2) Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1483/1/214%20Ing.pdf>
34. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013), *Manual Buenas Practicas para la Atención a Clientes* (p.28) [MBP\\_AC\\_Mandos\\_Medios.pdf](MBP_AC_Mandos_Medios.pdf) (mincetur.gob.pe)
35. Mitchel & Gamlen (2017). *El Gran Libro de los Recursos Humanos*. (p. 13) <https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/el-gran-libro-de-los-recursos-humanos/32830?st=RELATED&si=25934>

36. Neyra, P. (2020). Título Pregrado. *Diseño y validación del cuestionario de satisfacción con los incentivos laborales en trabajadores peruanos*. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/0a0baa68-7e31-4d40-8c69-67481a79484f>
37. Parédez, I. (2022). *Principales implicancias de la ampliación del trabajo remoto hasta 31 de diciembre de 2022*. (párr. 7) Revista Actualidad Laboral. <https://actualidadlaboral.com/principales-implicancias-de-la-ampliacion-del-trabajo-remoto-hasta-31-de-diciembre-de-2022/>
38. Reeve, J. (2010) Libro *Motivacion y Emocion*. Quinta Edición (p.83) <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/22488921e36d90caeef3d8973d805dcb.pdf>
39. Rodriguez, López, Forero, & Gómez (2012). *Rotación de personal en el call center Calldinero*. (p. 10)
40. Sanchez, V. y Castro, C. (2021) citando a Taylor (2019) Título Pregrado. *Rotación De Personal Y Estrés Laboral Del Personal En La Municipalidad Provincial De Casma, 2021* (p.8) Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91274/Castro\\_OSM-Sanchez\\_AVG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91274/Castro_OSM-Sanchez_AVG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
41. Talent2win (2022). *¿Cuál es el índice de rotación y cuáles son sus causas?*(párr.10) <https://talent2win.com/que-es-indice-rotacion/>
42. Talent2Win (2022). *Tipo de rotación de personal en las empresas* (párr.7) <https://talent2win.com/tipos-rotacion-personal/>
43. Talent2Win (2022). *Tipo de rotación de personal en las empresas* (párr.6) <https://talent2win.com/tipos-rotacion-personal/>

44. Terán, J. (2017) citando a Sanchez de la Vega (2015). Título Pregrado. *Trabajo de Investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* (p.6) Universidad Católica San Pablo. <https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf>
45. Torres, D. (2021). *Cómo calcular el índice de rotación de personal (con ejemplos)*. (párr. 37) <https://blog.hubspot.es/sales/indice-rotacion-personal>
46. Trelles, E. (2019). Título Pregrado. *Clima Laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un call center del distrito de el Agustino, 2018*. Universidad de San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles\\_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
47. Vargas, R. (2019) *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?*. (párr. 2) <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz Consistencia

<b>MATRIZ CONSISTENCIA</b>					
<b>TÍTULO: Incentivos y rotación de personal del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia ubicada en la ciudad de Lima Año 2022</b>					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	<b>INCENTIVOS LABORALES</b>		
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
¿De qué manera los incentivos laborales influyen en la rotación de personal del área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022?	Determinar de qué manera los incentivos laborales influyen en la rotación de personal del área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022	Los incentivos laborales influyen en la rotación de personal del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022	<b>Morales</b>	Felicitaciones públicas	En los últimos 6 meses, ¿Su jefe le brindó las felicitaciones correspondientes por algún logro obtenido?
					¿Consideras importante las felicitaciones de tu jefe en público?
				Cursos de capacitación	En el último trimestre, ¿ La empresa le ha brindado capacitaciones ?
					<b>(Condicional)</b> - De haber existido , indique cual.
				Flexibilidad horaria o trabajo en casa	Durante tu tiempo en la empresa , ¿Ud considera que son flexibles con tus horarios laborales?
					¿Usted está satisfecho con la flexibilidad de horario que le ofrecen en su puesto de trabajo?
				Días Libres	¿Te otorgan días libres en algunas ocasiones?

			(Condicional) - Cada cuanto tiempo te dan días libres?
			(Condicional) - ¿De que depende que te otorguen días libres?
Monetarios	Bonificaciones		En el ultimo semestre ¿Recibiste bonificaciones?
			¿Crees que las bonificaciones son importantes en tu trabajo?
			(Condicional) ¿Que tipo de bonificacion te gustaría recibir mensualmente?
	Aumento de sueldo		Desde tu ingreso en la empresa ¿Te han aumentado el sueldo?
			¿Usted ha propuesto o sugerido tener un aumento de sueldo?
	Pago de Horas extras		Cuando te quedas más tiempo en tu trabajo ¿Te pagan horas extras?
No monetarios	Premiación por cumplimiento de metas		¿Te han premiado en los últimos 5 meses por cumplir tus metas?
			(Condicional) - ¿Cómo te premian cuando cumples tus metas?
			(Condicional) - ¿Cómo te gustaría ser premiado si cumples tus metas?
		¿Crees que la premiación influye en tus funciones/trabajo?	
Vales y/o tarjetas de Consumo		¿En la compañía te regalan vales o tarjetas de consumo?	





					(Condicional) ¿Que tipo de vales te gustaría recibir?
				Excursiones o paseos recreativos en equipo	En el tiempo que llevas en la empresa ¿A cuantas excursiones o paseos recreativos has participado?
					(Condicional) - ¿Cada cuanto tiempo realizan excursiones o paseos en equipo en la empresa?
					(Condicional) - ¿Te gustaría realizar excursiones o paseos recreativos con tu equipo de trabajo?
			<b>ROTACION DE PERSONAL</b>		
Problema específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis específicas:	Dimensiones	Indicadores	Hoja de cotejo
¿De qué manera los incentivos laborales influyen en la rotación interna del área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022?	Determinar de que manera los incentivos laborales influyen en la rotación interna del área de BPO Claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022	Los incentivos laborales influyen en la rotación interna del Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022	Interna	N° de colaboradores ascendidos	Se realizan ascensos esporádicos en la unidad previa evaluación
					La empresa realiza convocatorias de postulación considerando las competencias básicas para su puesto
				N° de colaboradores que hayan rotado a otra área	La empresa promueve que los colaboradores hagan interinaje a un puesto superior y/o diferente?
¿De qué manera los incentivos laborales influyen	Determinar de qué manera los incentivos	Los incentivos laborales influyen en la rotación externa del	Externa	N° de despidos	¿Han habido cambios de los colaboradores a otras áreas?
				N° de renunciaciones	¿La empresa ha despedido personal por su mal desempeño laboral?
					En los últimos 6 meses, ¿Renunciaron varios colaboradores del área?

en la rotación externa del área de BPO claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022?	laborales influyen en la rotación externa del área de BPO Claro networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022	Área de BPO Claro Networking de la empresa Stefanini - Sapia, Lima 2022		De las renuncias existentes ¿Alguna fue por mejora laboral?
				¿La empresa ha tenido renuncia por disconformidad laboral?
				¿La empresa ha tenido abandonos laborales?
				Unos meses antes de los abandonos laborales ¿Algunos de ellos dieron indicio de su decisión?
			N° de abandono laboral	

## Anexo 2: Modelo de Formulario creado en Google Forms para la encuesta

### "Incentivos del personal del área BPO Claro Networking de la empresa Stefanini Sapia"

Hola, somos Andrea Balbuena y Dick Leonardo alumnos de la Escuela Superior del Instituto San Ignacio de Loyola. El propósito es conocer tu opinión sobre los incentivos de la empresa Stefanini Sapia. Con el fin de aportar información para la presentación de nuestro trabajo de investigación para obtener el grado de bachiller.

 **anthonyleonardo0406@gmail.com** (no compartidos)   
[Cambiar de cuenta](#)

**\*Obligatorio**

1. En los últimos 6 meses, ¿Su jefe le brindó las felicitaciones correspondientes por algún logro obtenido? \*

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

2. ¿Consideras importante las felicitaciones de tu jefe en público? \*

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

3. En el último trimestre, ¿La empresa le ha brindado capacitaciones? \*

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

De haber existido , indique cual.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

4. Durante tu tiempo en la empresa, ¿Ud. considera que son flexibles con tus horarios laborales? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

5. ¿Usted está satisfecho con la flexibilidad de horario que le ofrecen en su puesto de trabajo?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

6. ¿Te otorgan días libres en algunas ocasiones? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

De ser afirmativo ¿Cada cuanto tiempo te dan días libres?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

De ser afirmativo ¿De que depende que te otorguen días libres?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

7. En el último semestre ¿Recibiste bonificaciones?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8. ¿Crees que las bonificaciones son importantes en tu trabajo? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

De ser afirmativo ¿Qué tipo de bonificación te gustaría recibir mensualmente?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

9. Desde tu ingreso en la empresa ¿Te han aumentado el sueldo?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. ¿Usted ha propuesto o sugerido tener un aumento de sueldo?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. Cuando te quedas más tiempo en tu trabajo ¿Te pagan horas extras?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Te han premiado en los últimos 5 meses por cumplir tus metas? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

De ser afirmativo ¿Cómo te premian cuando cumples tus metas?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cómo te gustaría ser premiado si cumples tus metas? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

13. ¿Crees que la premiación influye en tus funciones/trabajo? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. ¿En la compañía te regalan vales o tarjetas de consumo? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

¿Qué tipo de vales te gustaría recibir? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

15. En el tiempo que llevas en la empresa ¿A cuántas excursiones o paseos recreativos has participado? \*

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Si has participado ¿Cada cuanto tiempo realizan excursiones o paseos en equipo en la empresa?

Tu respuesta \_\_\_\_\_



¿Te gustaría realizar excursiones o paseos recreativos con tu equipo de trabajo? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Anexo 3: Modelo de Formulario creado en Google Forms para la hoja de cotejo

## "Rotación de personal del área BPO Claro Networking de la empresa Stefanini Sapia"

Hola, somos Andrea Balbuena y Dick Leonardo alumnos de la Escuela Superior del Instituto San Ignacio de Loyola. El propósito es conocer tu opinión sobre la tasa de rotación de la empresa Stefanini Sapia. Con el fin de aportar información para la presentación de nuestro trabajo de investigación para obtener el grado de bachiller.

 [anthonyleonardo0406@gmail.com](mailto:anthonyleonardo0406@gmail.com) (no compartidos)   
[Cambiar de cuenta](#)

\*Obligatorio

1.-Se realizan ascensos esporádicos en la unidad previa evaluación \*

SI

No

2.-La empresa realiza convocatorias de postulación considerando las competencias básicas para su puesto \*

SI

No



3.- La empresa promueve a que los colaboradores hagan interinaje a un puesto superior y/o diferente? \*

- SI  
 No

4.-¿Ha habido cambios de los colaboradores a otras areas? \*

- SI  
 No

5.-¿La empresa ha despedido personal por su mal desempeño laboral? \*

- SI  
 No

6.-En los últimos 6 meses, ¿Renunciaron varios colaboradores del area? \*

- SI  
 No

7.-De las renunciaciones existentes ¿Alguna fue por mejora laboral? \*

- SI  
 No

8.- ¿La empresa ha tenido renuncia por disconformidad laboral? \*

- SI  
 No

9.- ¿La empresa ha tenido abandonos laborales? \*

- SI  
 No

10.- Unos meses antes de los abandonos laborales ¿Algunos de ellos dieron indicio de su decisión? \*

- SI  
 No

# INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Dra. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL - UNMSM
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario para determinar la importancia de las compensaciones en la empresa Stefanini Sapia.
1.4. Autor del instrumento:	Andrea Balbuena Cerón y Dick Leonardo Sanchez
1.5. Título de la investigación	Incentivos del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia. Lima, 2022

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

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

## PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85 %. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

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



**Lugar y fecha:** Lima,  
10/11/2022

**Firma del experto**

**DNI N°** 41981490

# INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Dra. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL - UNMSM
1.3. Nombre del instrumento:	Hoja de cotejo para determinar la importancia de las compensaciones en la empresa Stefanini Sapia.
1.4. Autor del instrumento:	Andrea Balbuena Cerón y Dick Leonardo Sanchez
1.5. Título de la investigación	Incentivos del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia. Lima, 2022

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

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

## PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85 %. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

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



**Lugar y fecha: Lima,  
10/11/2022**

**Firma del experto**

**DNI N° 41981490**

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Juan Manuel Ricra Mayorca
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario
1.4. Autor del instrumento:	Andrea Balbuena Cerón y Dick Leonardo Sanchez
1.5. Título de la investigación	Incentivos del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia. Lima, 2022

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

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

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85 %. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 10/11/2022

Firma del experto



DNI N° 41266866

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Juan Manuel Ricra Mayorca
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Hoja de Cotejo
1.4. Autor del instrumento:	Andrea Balbuena Cerón y Dick Leonardo Sanchez
1.5. Título de la investigación	Rotación de personal del área BPO Claro networking de la empresa Stefanini Sapia. Lima, 2022

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

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



**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8		✓	
Ítem 9		✓	
Ítem 10	✓		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 80% % V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

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

Lugar y fecha: 10/11/2022

Firma del experto



DNI N° 41266866