

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**LA DIRECCIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON
LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO CARUBI SAC
AÑO 2018**

TESIS
**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Br. NEYRA ARANIBAR, Oscar Alfredo

Br. PEÑA GÁLVEZ, José Manuel

ASESOR:

Mg. FIORENTINI CANDIOTTI, GIOVANNI

TRUJILLO – PERÚ

2018

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “LA DIRECCIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO CARUBI SAC, AÑO 2018”

Realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es determinar como la dirección del área de recursos humanos influye en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi SAC año 2018, a partir de la recolección y análisis de la información.

Br. NEYRA ARANIBAR, Oscar Alfredo

Br. PEÑA GÁLVEZ, José Manuel

AGRADECIMIENTO

Los autores de este trabajo agradecen el apoyo de su tutor por contribuir en nuestra educación, por ser guía en el saber y mi modelo a seguir en mi carrera profesional.

A nuestros padres, por brindarnos su apoyo y las facilidades para poder hacer nuestro trabajo

Por nosotros mismos ya que con paciencia y tranquilidad logramos realizar este dicho proyecto de investigación de tesis

Los Autores.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y guiarme por el camino del bien y así continuar con mi carrera profesional, sobre todo a no rendirme ante los obstáculos y de esta manera contribuir a mi sociedad como un ciudadano de bien.

A mis Familiares, por ser mi apoyo incondicional y por estar presente en mis logros, luchas y mis derrotas, sobre todo por el amor y cariño que me brindan.

Oscar Alfredo.

DEDICATORIA

A Dios, por estar en todos los pasajes de mi vida guiándome y dándome fuerzas espiritualmente para afrontar con inteligencia los retos que existen en la vida. Y por su gran Amor que día a día me hace contemplar su bondad cada vez que necesito fuerzas para continuar en esta lucha diaria.

A Mis Padres, como un testimonio de agradecimiento por el esfuerzo y el apoyo brindado en todo momento que día a día luchan por ver hecho realidad de los sueños de sus queridos hijos a pesar de las dificultades de la vida

José Manuel.

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito determinar como la dirección del área de recursos humanos se relaciona en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi SAC año 2018. Se formula el problema: ¿Cómo se relaciona la dirección del área de recursos humanos y la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi SAC año 2018?. La hipótesis planteada fue: La dirección del área recursos humanos se relaciona de manera positiva en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018. La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa de calzado Carubi SAC con un total de 20 personas. El diseño de la investigación utilizada fue correlacional de corte transversal en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta. La conclusión a la que se llegó fue: que hay suficiente evidencia para que existe una relación altamente significativa entre las variables estudiadas

Palabra clave: Área de recursos humanos, rotación del personal.

ABSTRACT

The present study has been carried out with the purpose of determining how the management of the human resources area is related to the turnover of the footwear company Carubi SAC 2018. The problem is formulated: How is the management of the resources area related? human and the turnover of the footwear company Carubi SAC year 2018?. The proposed hypothesis was: The management of the human resources area is positively related to the turnover of the footwear company Carubi SAC in 2018. The population was made up of the workers of the footwear company Carubi SAC with a total of 20 people. The design of the research used was cross-sectional correlation in terms of techniques and data collection instruments, the survey was used. The conclusion reached was that there is sufficient evidence for a highly significant relationship between the variables studied.

Keyword: Human resources area, staff rotation.

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1 Realidad problemática.....	2
1.1.2 Enunciado del problema.....	4
1.1.3 Antecedentes	4
1.1.3.1 Antecedentes Internacionales	4
1.1.3.2 Antecedentes Nacionales.....	6
1.1.3.3 Antecedentes locales.....	7
1.1.4 Justificación.....	10
1.2 Hipótesis	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivo específicos	11
1.4 Marco teórico.....	11
1.4.1 Tipos de Organización.....	11
1.4.2 El área de recursos humanos	14
1.4.3 Dirección de recursos humanos.....	15
1.4.4 La rotación del personal	19
1.4.5 Ventajas y Desventajas de la rotación del personal	23
1.5 Marco conceptual.....	24
CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	26
2.1. Material.....	27
2.1.1 Población.....	27
2.1.2 Marco de muestreo	27
2.1.3 Muestra.....	27
2.1.4 Técnica e instrumento de recolección de datos	27

2.2. Procedimientos.....	28
2.2.1. Diseño de contrastación	28
2.2.2. Operacionalización de variables	30
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos	32
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	33
III. EMPRESA DE CALZADO CARUBI S.A.C.....	34
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1. Presentación de resultados	37
4.2. Discusión de Resultados	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXO	71

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Propuesta de mejoras en la empresa en que laboras actualmente	37
Figura 2. Incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho	38
Figura 3. Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades diarias	39
Figura 4. Considero que el trabajo que desempeño están de acuerdo a mis capacidades y habilidades.	40
Figura 5. Recibo un trato justo y equitativo en la organización que laboro.	41
Figura 6. El reconocimiento social que tiene la organización en comparación con otros (as) profesionales es adecuado en función a mi desempeño	42
Figura 7. Las capacitaciones que realiza la organización, mejoran mi desempeño laboral.....	43
Figura 8. Las relaciones con mis demás compañeros motivan a cumplir con los objetivos de la empresa.	44
Figura 9. El trabajo ofrece prestaciones sociales adecuadas	45
Figura 10. Me siento seguro y competente en mi empleo	46
Figura 11. Considero que mi desempeño en el trabajo es el adecuado	47
Figura 12. La organización retribuye mi trabajo con los beneficios que me ofrece	48
Figura 13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	49
Figura 14. La empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente	50
Figura 15. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.....	51
Figura 16. Crees que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñas	52
Figura 17. Usted cree que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria	53
Figura 18. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	54
Figura 19. Mi lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para mi desempeño dentro de la organización	55
Figura 20. Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)....	56

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1 Realidad problemática

Rodríguez en su artículo Introducción a la Psicología de Trabajo (1998) define la rotación de personal “como el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humano y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional de individuo”. Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo” (p. 247-248)

En el Perú según la publicación del diario Gestión se recalca las cinco nuevas tendencias de las políticas de recursos humanos (2018), en las empresas del entorno nacional, el sector de Recursos Humanos se ha vuelto un área importante. Hoy, no solo tiene a cargo la Gestión de plantilla y asistencia, la liquidación de haberes sino, también, todo lo relacionado con atracción y conservación de talentos, gestión de desempeño, Big data y analíticos predictivos para poder determinar si existe la posibilidad de llegar a perder un talento, cómo conservarlo, cómo hacer que su “experiencia en la empresa” sea agradable, con el fin de alcanzar un compromiso y mayor productividad.

En los últimos años, han subido la carga impositiva y los costos por empleado en el mercado; para ser competitivos es fundamental mejorar la productividad, lo que llevará a una mayor rentabilidad. Es clave preparar equipos exitosos con personas satisfechas de hacer lo que hacen, de estar donde están; así, serán más productivas y la empresa, con alta rentabilidad, a pesar de altos costos y cargas impositivas.

En nuestra localidad cuantiosas investigaciones han generado valiosos aportes acerca de las contribuciones del departamento de Recursos Humanos. al

desarrollo de ventajas competitivas, generalmente proporciona estructuras organizativas que le permiten a la organización afrontar y anticiparse a los cambios; pero para esto no sólo se tienen en cuenta las oportunidades sino los recursos que se pueden generar, y es aquí donde cobra importancia la *Dirección de Recursos Humanos*, ya que es la encargada de manejar uno de los recursos más importantes en la organización, “el recurso humano”, y buscar que este recurso no sólo consiga activar el resto de recursos en la organización sino que los integre y movilice de manera óptima, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

La empresa Carubi con 15 años de experiencia en el mercado de calzado Trujillo no escapa de esta realidad de las nuevas tendencias donde se enfoca en un sistema de gestión de recursos humanos con el desempeño de su organización, sin embargo existe resultados negativos en el desempeño, bajo compromiso o personal poco involucrado, los excesivos mecanismo de control, generan problemas al desempeño de la organización en su conjunto y la rotación del personal lo cual genera costos de inducción, capacitación, entre otros.

Desde la última década las organizaciones a nivel internacional han puesto mayor énfasis al desarrollo del talento como argumenta Caronell, Alcazar y Sánchez (2012) la gestión tradicional de personal se ha orientado desde los 70, con el fin de comprender el componente humano como un elemento clave en el éxito organizativo. De esta forma, la concepción tradicional de la función comienza a experimentar importantes cambios, centrando el interés en el valor estratégico de los recursos humanos y en sus sistemas de gestión. Así, se otorga un papel más proactivo a la función, planificándose y determinando sobre ella a un largo plazo, lo que implica un cambio tanto en la visión de los equipos de dirección como en las demás funciones desempeñadas por los directivos de recursos humanos.

Por ello, el presente trabajo de investigación analizará la dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos de la empresa con el fin de proponer sugerencias y recomendaciones.

1.1.2 Enunciado del problema

¿Cómo se relaciona la dirección del área de recursos humanos y la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi SAC año 2018?

1.1.3 Antecedentes

1.1.3.1 Antecedentes Internacionales

Rojas (2014) en su tesis para optar al título de ingeniero industrial Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail Universidad de Chile en su investigación señala que:

Las tasas de rotación en el retail han aumentado. Esto se ha debido a que la oferta laboral en la industria, ha aumentado en consecuencia del aumento en la cantidad de centros comerciales que se han construido en los últimos 5 años. La empresa en un estudio, presenta altas tasas de rotación, llegando a un índice de 249% anual, es decir 192 renuncias anuales aproximadamente siendo que la rotación promedio ha sido de solo 77 personas aproximadamente en la región metropolitana.

En la misma línea, se tiene que la duración promedio de una vendedora en la empresa es de 1,5 meses, lo que claramente imposibilita el tener procesos eficientes en la administración, además de sufrir grandes costos asociados como la pérdida de ventas y los altos pagos en multas. Este trabajo presenta un plan de 5 grandes acciones, las cuales proyectan disminuir en 92 puntos porcentuales la rotación actual de la compañía. Lo que implica ahorrar costos de aproximadamente \$151 millones de pesos invirtiendo solo \$13 millones. Lo que implica una utilidad del plan de \$137 millones de pesos.

Para confeccionar el plan se realizó una investigación exhaustiva de todas las posibles causas que podrían estar provocando la rotación de las vendedoras de la empresa, para luego realizar una encuesta que permitió visualizar cuál era la realidad actual de las tiendas y qué era lo que tenía más disgustadas a las vendedoras. Una vez obtenidos los datos, se utilizó el programa SPSS para analizar todas las variables en juego, además para encontrar los 3 grandes factores en los que se agrupaban todas las causas que provocaban rotación, y para realizar una segmentación de los diferentes perfiles de vendedoras.

Luego, dados todos los resultados obtenidos, más los resultados de las encuestas de salida de la empresa, se realizó y evaluó un completo plan de mejoras que posteriormente se clasificó según las tareas propuestas. Finalmente, para llegar al plan de acciones, se tomaron las primeras 5 actividades mejores rankeadas junto con sus mejores tareas a realizar y se fabricó un plan detallado de estas. Para esto se consideró: las tareas a realizar para llevar a cabo la acción, los beneficios y costos asociados a cada una de estas, las áreas responsables, los recursos necesarios y los indicadores de seguimiento.

Mendoza (2007) en su tesis para licenciada en administración *“Estrategia para la gestión integral de recursos humanos basada en el modelo de competencias para la planta elaboradora de productos culinarios deshidratados de Nestlé Chile S.A.”* Universidad de Chile en su investigación:

Recalca una estrategia que permita alcanzar una Gestión Integral de los recursos humanos en la planta elaboradora de productos culinarios deshidratados de la fábrica San Fernando de Nestlé Chile S.A. a través de la incorporación del modelo de competencias funcionales. Nestlé ostenta una posición de liderazgo tanto en el mercado mundial de alimentos como en el nacional, para lo cual ha desarrollado tecnologías y procedimientos de primer nivel respecto a sus procesos productivos, comerciales y financieros, estando actualmente desarrollando en su estrategia organizacional un importante cambio desde una estructura jerárquica a una en red, de manera de mejorar su capacidad de adaptarse a un mundo cada vez más dinámico y competitivo.

La Compañía ha declarado a las personas como el recurso clave para alcanzar el éxito en este nuevo escenario, lo que ha exigido migrar de una visión tradicional de administración de personal a una gestión de recursos humanos integral. La estrategia para llevar a cabo este proceso de transformación está basada en el modelo de competencias, para lo cual la casa matriz ubicada en Suiza desarrolló la Matriz de Liderazgo Nestlé, la que, en Nestlé Chile

S.A. se está aplicando a nivel de los cargos directivos y profesionales.

Sin embargo, no existe aún un plan para la implementación del cambio en los centros productivos de la empresa, el que requiere una metodología que ponga un especial énfasis en el nivel técnico, el que no está considerado explícitamente en la Matriz de Liderazgo Nestlé.

Dentro de los distintos enfoques desarrollados en relación a las competencias laborales, es el Modelo de Competencias Funcionales el que está orientado específicamente al ámbito operacional e incorpora aspectos de productividad, calidad y seguridad (Saracho, 2005) considerados de primera prioridad para la producción de productos bajo la marca Nestlé. La planta elaboradora de productos culinarios deshidratados (sopas, caldos, cremas y bases para cocinar comercializados bajo la marca Maggi) está ubicada en la Fábrica de San Fernando, y es un negocio en que Nestlé es líder del mercado Chileno (sobre 80% de market share) y que ha tenido en los últimos años un EBITA superior al 20%.

1.1.3.2 Antecedentes Nacionales

Escobar (2017) en su tesis para licenciado en administración *de recursos humanos y calidad del servicio en la dirección de logística de la Dirección Regional de Salud - HVCA, 2017* Universidad José Carlos Mariátegui.

En su investigación determina la importancia del departamento de recursos humanos en una organización nace a consecuencia del planteamiento ¿Cómo la administración de recursos humanos se relaciona con la calidad del servicio en la Dirección de Logística de la Dirección Regional de Salud de Huancavelica, 2017?, para lo cual se planteó como oobjetivo determinar cómo la administración de Recursos Humanos se relaciona con la calidad del servicio en la Dirección de Logística de la Dirección Regional de Salud de Huancavelica, 2017; el presente trabajo pertenece al tipo de

investigación aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental – transversal, se consideró como primera población y muestra 17 trabajadores, y como segunda población y muestra 71 usuarios de bienes y servicios de la Dirección de Logística de la administración Regional de Salud, obtenidos mediante un muestreo no probabilístico, para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, obteniendo 0.517 y 0.908 de coeficiente de confiabilidad; obteniendo el siguiente resultado: respecto a la relación entre la administración de recursos humanos y la calidad del servicio se obtuvo un índice de correlación de Spearman de 0.959 con un nivel de significancia bilateral de $0.000 < 0.05$; de este modo llegando a la siguiente conclusión:

Existe una correlación significativa y positiva entre la Administración de los recursos humanos y la calidad de servicios en la Dirección de Logística de la Dirección Regional de Salud de Huancavelica, 2017. Por lo tanto, una eficiente Administración de los recursos humanos, mejora positivamente la calidad del servicio al público.

1.1.3.3 Antecedentes locales

Cenas (2014) en su tesis para licenciada en administración “*Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014*” Universidad Nacional de Trujillo, su investigación:

Aporta la importancia de un modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que permitirán proyectar el impacto en el resultado de la gestión administrativa de la Municipalidad distrital de Laredo (MDL). El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿De qué manera la dirección Estratégica de Recursos Humanos permite mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Laredo 2014?; cuya Hipótesis es: La dirección estratégica de Recursos Humanos permite mejorar significativamente la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital De Laredo. Las variables de estudio son: variable independiente: La Dirección Estratégica de Recursos Humanos y

variable dependiente: Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Laredo.

Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptivo correlacional, así como los siguientes métodos: Descriptivo, Analítico, Estadístico y Proyectista; y por último se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: La entrevista y las encuestas. Se trabajó con 2 poblaciones la primera está conformada por todo el personal que labora en la Municipalidad y la segunda está conformada por todos los pobladores de Laredo 31,204 personas. La primera muestra debido a que es una población pequeña lo conforman los 127 trabajadores y la segunda muestra lo conforman 380 personas. En las encuestas aplicadas al personal de la empresa de la Municipalidad Distrital de Laredo podemos resaltar que hay deficiente clima laboral, falta de identificación del personal con la organización, no hay un plan de inducción, deficiente reclutamiento y selección del personal, falta de un plan de formación, escasos reconocimientos económicos y no económicos, además de no contar con herramientas de evaluación del desempeño. Mientras que en las encuestas aplicadas de satisfacción del ciudadano podemos notar que en lo que respecta el trato percibido, infraestructura, comodidad y limpieza de las instalaciones ha cumplido las expectativas de la ciudadanía sin embargo existe una gran problemática en lo que es el tiempo de respuesta de solicitudes o trámites que se realizan porque hay una gran demora para atender a las respuestas, lo que genera gran incomodidad a los ciudadanos. Según los resultados de la investigación para que mejore la gestión administrativa en una municipalidad hay que ponerle atención a 4 ejes específicos: Satisfacción del ciudadano, Procesos Internos, Potencial Humano y Gestión Financiera; y encontramos que hay una relación directa entre los 4 ejes puesto que para lograr una mejor gestión es necesario mejorar la satisfacción del ciudadano y para ello se debe mejorar la eficiencia y eficacia tanto de los Procesos Internos como de la gestión financiera y esta se consigue a través de la Satisfacción del Personal. Por ello se consideró las estrategias enfocadas en desarrollar el potencial humano y así poder proyectar una mejora de la gestión de la Municipalidad, y basándonos en los resultados, este

sería el punto mayor en el cual debería mejorar la Municipalidad Distrital de Laredo. Con este informe de investigación concluyó en que una Dirección Estratégica de Recursos Humanos permitirá que la Municipalidad Distrital de Laredo, logre mejorar la relación existente entre los Recursos Humanos, la estrategia y la estructuración de la Municipalidad, para mejorar significativamente la gestión administrativa.

Gamboa (2014) en su tesis para licenciada en administración “*La gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal en la Empresa Compartamos Financiera, Sucursal Trujillo 1: 2014*” Universidad Nacional de Trujillo en su investigación:

Se elaboró con la finalidad de determinar la relación existente entre la Gestión de Recursos Humanos y la tasa de rotación de personal en la Empresa Financiera Compartamos Financiera, sucursal Trujillo1: 2014. Con la determinación de este trabajo, la empresa pondrá énfasis en los puntos en el que no se está trabajando correctamente, permitiendo así reducir la tasa de rotación de personal que se genera. El presente informe de investigación utilizó el diseño Descriptivo Transaccional, estadístico; y se aplicó una encuesta como técnica de investigación. La encuesta fue aplicada a los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera, destacando como variables de estudio: Gestión de Recursos Humanos como variable Independiente y la Rotación de Personal como variable dependiente. Con este estudio de investigación se concluye que la dirección de recursos humanos conjunta contribuye a disminuir la tasa de rotación de personal, estableciendo condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales de la empresa, además que se puede elaborar un método y técnicas de gestión que contribuyen a la reducción de rotación dentro de la empresa.

1.1.4 Justificación

- **Teórica**

La investigación abordó estudios teóricos impartidos tanto en nuestro curso de gestión recursos humanos, gestión del talento, entre otros en nuestros cinco años de alumnos de la Universidad Privada Antenor Orrego.

- **Práctica**

Esta investigación, permitió ampliar el conocimiento del comportamiento organizacional, las relaciones interpersonales, el trabajo del personal y su estado de vulnerabilidad ante eventos o factores estresantes en relación al entorno laboral.

- **Metodológica**

La presente investigación sirvió de referencia para estudios posteriores, se aplicaron metodología que comprende aplicaciones de nuevos cuestionarios y técnicas de entrevista que servirán de base para realizar la réplica de investigaciones similares, por lo que actualmente la dirección de recursos humanos cumple un rol muy importante en la rotación del personal de la organización.

- **Social**

Con la presente investigación se pretende generar un aporte social recalando la importancia de mejorar entre relaciones de la empresa y el personal, de esta manera se espera que las organizaciones tomen mayor importancia en conciencia sobre la situación de sus trabajadores y estos se vean beneficiados.

1.2 Hipótesis

H0: La dirección del área recursos humanos se relaciona de manera negativa en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018.

H1: La dirección del área recursos humanos se relaciona de manera positiva en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar como la dirección del área de recursos humanos se relaciona en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi SAC año 2018.

1.3.2 Objetivo específicos

- Identificar dentro de la dirección del área de recursos humanos cual son los indicadores que presentan mayor relevancia en la empresa calzado Carubi SAC año 2018.
- Conocer la importancia de relación empresa – personal que presenta la empresa de la empresa calzado Carubi SAC año 2018.
- Determinar como la estrategia de compensación se viene desarrollando dentro de la empresa calzado Carubi SAC año 2018.
- Identificar tipo de rotación voluntaria o involuntaria predomina en la empresa calzado Carubi SAC año 2018.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Tipos de Organización

Según Chiavenato (2006) Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con fines de lucro:**
Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin fines de lucro:**
Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones

no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

- **Organizaciones según su Formalidad:** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:
 - Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.
 - Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:
 - **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
 - **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio

funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.
- **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informatización.
- **Organizaciones según su grado de centralización:**

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

 - Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

- Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.
- Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

1.4.2 El área de recursos humanos

Según Harold & Heinz (1998) La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

- **Funciones del departamento de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

- Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:
 - ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
 - ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
 - ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
 - ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
 - ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorando o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencia.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- ✓ Imposición del Departamento de Recursos Humanos.

1.4.3 Dirección de recursos humanos

El activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que se engloban en la dirección de los recursos humanos y que tienen una importancia capital en el éxito o fracaso de cualquier empresa, e incluso de cualquier organización sin ánimo de lucro. La dirección de los recursos humanos se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

- **Según Harold y Heinz (1998), las funciones básicas de la dirección de los recursos humanos son las siguientes:**
 - **Reclutamiento de personal:**
Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

➤ **Selección:**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

➤ **Evaluación de desempeño:**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

➤ **Compensación:**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

➤ **Beneficios sociales:**

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

➤ **Higiene y seguridad:**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el

concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo

➤ **Entrenamiento desarrollo:**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se llegue a la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

➤ **Relaciones laborales:**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

➤ **Desarrollo organizacional:**

"El Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total."

Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

➤ **Base de datos y sistemas de información:**

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información".

Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

➤ **Auditoría:**

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse".

1.4.4 La rotación del personal

Obando (2009) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Algunas de las causas internas son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.
- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.

- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.
- La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral y
- La situación económica presente.

❖ **¿Cómo se calcula el índice de rotación de personal?**

De acuerdo con *Castillo (2006)* el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

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

Dónde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Cagigas y otros (2011) hacen notar que de este índice básico se derivan algunos otros más específicos:

- **Índice de rotación no deseada.** Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.
- **Índice de rotación voluntaria versus involuntaria.** La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.
- **Índice de rotación evitable versus inevitable.** La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil.
- **Índice de rotación disfuncional versus funcional.** La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.
- **Indicadores de rotación complementarios.** Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo largo del tiempo.

Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones.

Problemas generados cuando hay un alto índice de rotación de personal.

Reyes, A. (1991) menciona como principales inconvenientes:

- elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia;
- poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio;
- resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto;
- posibles fugas de valiosa información corporativa.

Chapman y White (2011) por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen

mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

1.4.5 Ventajas y Desventajas de la rotación del personal

Existen tanto detractores como partidarios de este modelo de gestión de personal. Cada uno tiene motivos para apoyarlo o rechazarlo. Antes de que te hagas una idea de lo que significa, te invitamos a repasar sus principales ventajas y desventajas:

❖ Ventajas:

- Facilita la renovación del personal, y con ello la aparición de ideas nuevas y más acordes a los contextos. La fórmula ideal para cualquier empresa es la mezcla de experiencia y juventud.
- Reducción general de salarios, pues el personal nuevo no tiene los mismos beneficios contractuales que los trabajadores antiguos. En casos extremos, esto puede suponer una forma de ahorro para la continuidad, sostenibilidad y viabilidad del negocio.
- Permite el reclutamiento de nuevos talentos en el mercado. En algunas ocasiones, las empresas se privan de hacerlo por el hecho de que sus plantillas están completas y pierden la oportunidad de incorporar un talento de valor diferenciado para la compañía.
- Favorece el cambio de personas con un bajo rendimiento o que en lugar de aportar estén generando pérdidas al grueso de la organización.

❖ **Desventajas:**

- Supone inversión en procesos de selección, sobre todo cuando se trata de la rotación externa. Es decir, nuevos costes para el proceso de reclutamiento, formación, cualificación, etc.
- Afecta la integración de los equipos de trabajo, dado que los nuevos elementos tardan un plazo considerable en acoplarse a la dinámica de las empresas y en asumir de lleno sus funciones.
- Cuando la rotación es excesiva, la empresa puede proyectar una imagen de inestabilidad e improvisación hacia el exterior.
- Se corre el riesgo de que la información interna sea revelada por trabajadores que ya no estén en la empresa. Uno de los beneficios de mantener los grupos es que se afianzan los lazos, se genera confianza y existen menos posibilidades de que el capital corporativo de la empresa sea revelado a particulares.

1.5 Marco conceptual

- **Pro actividad**

Se define como el constructor psicológico relacionado con respuestas comportamentales que apunta hacia la adaptación, actitud y son personas capaces de realizar acciones anticipándose a los eventos potencialmente estresantes, motivo por el cual es una cualidad muy valorada por las empresas (Crant, 2000).

- **Cultura organizacional**

Se define como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstas a su vez influyen en todas sus acciones».

La cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede

modificarse a través de la dinámica del proceso de aprendizaje (Rodríguez & Paredes, 2005)

- **Sistema**

Se define como un grupo de componentes que pueden funcionar recíprocamente para lograr un propósito común. Son capaces de reaccionar juntos al ser estimulados por influencias externas. El sistema no está afectado por sus propios egresos y tiene límites específicos en base de todos los mecanismos de retroalimentación significativo (Spedding,1979)

- **Dirección del área recursos humanos**

De una concepción tradicional del ámbito de recursos humanos, centrada básicamente en el desarrollo y aplicación de las normas legales, se está pasando a un desarrollo de la DHR caracterizado por una mayor integración en los procesos de la empresa (Rodríguez & Pérez, 2001)

- **La rotación de personal**

Se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o despidos, y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. (López, 2014)

CAPÍTULO II:
MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1 Población

La población en estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa de calzado Carubi SAC con un total de 20 trabajadores.

2.1.2 Marco de muestreo

Estuvo conformado por todos los trabajadores que mantengan un vínculo laboral con la empresa en estudio.

2.1.3 Muestra

La muestra al ser pequeña se tomó el total de la población siendo esta igual a 20 trabajadores.

2.1.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos a utilizar para el trabajo de investigación son las siguientes:

a. Técnica:

Encuesta: Para recopilar la información, lo cual se hizo directamente de la variable de estudio. La encuesta tiene cierto margen de error debido a que está influenciada por la subjetividad del encuestado.

Entrevista:

Esta técnica de investigación nos permitirá validar las respuestas de los encuestados relacionado para nuestra investigación, con el fin de que se pueda lograr determinar una fina relación entre colaboradores y jefes.

b. Instrumento:

El cuestionario: Es un instrumento de investigación que consiste en unas series de preguntas, redactas de forma coherente, con una secuencia lógica y estructurada con objetivos claramente delimitados anteriormente.

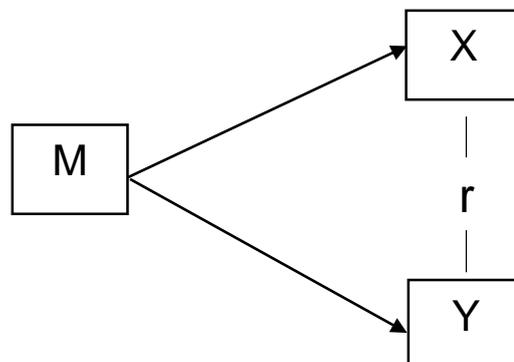
Validación: se utilizó el instrumento de la tesis doctoral Almadana (2016) *Dirección Estratégica De Recursos Humanos Y Compensación Total*, universidad de Málaga para medir la variable de dirección de recursos humanos, el instrumento de rotación de personal se utilizó el de López (2004) *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*, Instituto Politécnico Nacional De México.

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

En la siguiente investigación se aplicó un diseño de investigación descriptiva, correlacional de corte transversal.

Esquema:



Dónde:

M: Los trabajadores de la empresa calzado Carubi SAC

X: La dirección del área recursos humanos

Y: La rotación de personal

r: La relación entre las variables X,Y

2.2.2. Operacionalización de variables

Variables a investigar	Definición Conceptual	Dimensión operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición
Variable Independiente Dirección del área recursos humanos	De una concepción tradicional del ámbito de recursos humanos, centrada básicamente en el desarrollo y aplicación de las normas legales, se está pasando a un desarrollo de la DHR caracterizado por una mayor integración en los procesos de la empresa (Rodríguez Pérez, 2001)	La dirección del área de recursos humanos es la sumatoria de todas las estrategias generales describen el sistema global o conjunto de prácticas de recursos humanos donde pone el vigor, con el fin de mejorar el desempeño organizacional basados principalmente en la administración RRHH, la compensación y las relaciones con las personas (Santiago, 2016).	La administración de recursos humanos	Nº de mejoras de la empresa. Nº Incentivos Nº Beneficios económicos Nivel de capacidades y habilidades.	Cuantitativa	Escala de Likert
			Las relación personal - organización	Nivel de trato Nivel de reconocimiento social Nº de capacitaciones realizadas Nivel de motivación	Cuantitativa	Escala de Likert
			La estrategia de compensación y la compensación total	Nivel de prestaciones adecuadas Nivel de seguridad y competencia Nivel de desempeño Nivel de contribución	Cuantitativa	Escala de Likert
Variable Dependiente La rotación de personal	La rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o	Los efectos de la rotación de personal dentro de las organizaciones tienen que ver principalmente con la baja de productividad, la falta de competitividad, los	Rotación voluntaria	Nivel de asignación salarial Nivel de desarrollo profesional Nivel de permanencia en el cargo Nº de capacitaciones asistidas	Cuantitativa	Escala de Likert

	despidos, y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. Lopez (2014)	costos, el descontrol del personal que permanece, el debilitamiento de la organización y la salida del mercado, con esta investigación se pretende arrojar recomendaciones para minimizar dichos efectos dentro de la organización tanto para la parte patronal como para los trabajadores Lopez(2014)	Rotación Involuntaria	Nivel de selección incorrecta N° de despidos sin tener en cuenta el desempeño Nivel de infraestructura para el desempeño Nivel de confiabilidad de los compañeros de trabajo	Cuantitativa	Escala de likert
--	--	--	-----------------------	---	--------------	------------------

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Recolección y procesamiento

- Los datos fueron recolectados aplicando cuestionarios elaborados en base a los objetivos propuestos y serán procesados empleando el programa SPSS V.25, previa elaboración de la base de datos en el programa Excel.

Estadística descriptiva

- Para facilitar la comprensión de algunos resultados se adjuntará gráficos de barras.

Estadística analítica

- Para determinar si existe relación entre la dirección del área de recursos humanos y la rotación de personal se aplicó la prueba chi cuadrado para asociación de variables. Si $P < 0.05$ la relación entre las variables será significativa, contrastándose la hipótesis formulada.
- Para medir el nivel de relación se empleó el coeficiente de contingencia, dado por:

$$C = \frac{\sqrt{x^2}}{\sqrt{n + x^2}}$$

El cual toma valores entre 0 y 1

Se considera que la relación es:

- Alta: 75% - 100%
- Media: 50% - 75%
- Baja: <50%

CAPÍTULO III:
MARCO REFERENCIAL

III. EMPRESA DE CALZADO CARUBI S.A.C.

1. Historia

El distrito de “El Porvenir” es el centro industrial en fabricación de calzado más importante del Perú donde cerca de 2,500 empresarios trabajan para producir los mejores calzados del país, un promedio de 2 millones de pares al mes y alrededor de 30 millones de pares de zapato sport y de vestir tanto de dama y caballero al año.

2. Visión

Somos una empresa que fabrica y vende calzados Sport de cuero para damas, caballeros y niños, que gestiona y dirige el talento humano de sus colaboradores y mejora todos sus procesos de manera continua para ofrecer a nuestros clientes lo mejor en moda, calidad y confort.

3. Objetivo General

Determinar cuál sería la mejor alternativa de producción para la empresa “Calzado CARIBI”, con el menor coste posible.

4. Mercado.

La empresa de calzado CARUBI S.A.C elabora calzado a pedido en el mercado de Trujillo y Lima es el principal cliente de CARUBI S.A.C

La empresa tiene la capacidad para producir 1045 docenas de calzado trimestral utilizando 9 horas de trabajo diario. Trabajando 6 días a la semana.

5. Naturaleza

Es una empresa que fabrica y vende calzados Sport de cuero para damas, caballeros y niños.

6. Ubicación

Se ubica en la Calle. Baltazar Villalonga 1491- El Porvenir – Trujillo

7. Especialidad

La Empresa CARUBI S.A.C se dedica a la fabricación de calzado para caballero y dama en la línea de dama sus principales productos elabora botas, zapato cerrado y sandalia.

8. Cliente objetivo.

- K-SPORT
- Curtiduria Orion S.A.C
- Curtiembre Austral Sac
- San Pedro EIRL
- URBAN CREDDS LIMA

CAPÍTULO IV:
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

En este capítulo se hace referencia a las tablas de estadística que he utilizado para organizar la información recogida en la investigación, cuyos comentarios e interpretaciones se encuentran al término de cada uno de ellos:

Dimensión: La administración de recursos humanos

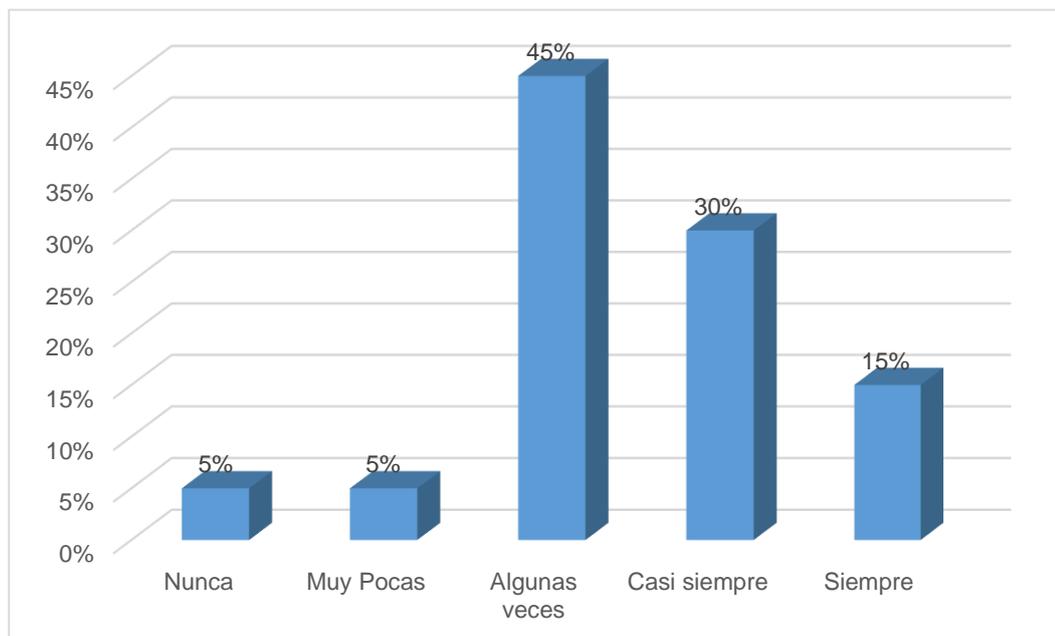


Figura 1. Propuesta de mejoras en la empresa en que laboras actualmente

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que algunas veces se ha propuesto mejoras en la empresa en que se labora actualmente correspondiente al 45%, un 30% casi siempre, a su vez un 15% siempre, por otro lado, un 5% muy pocas veces y nunca.

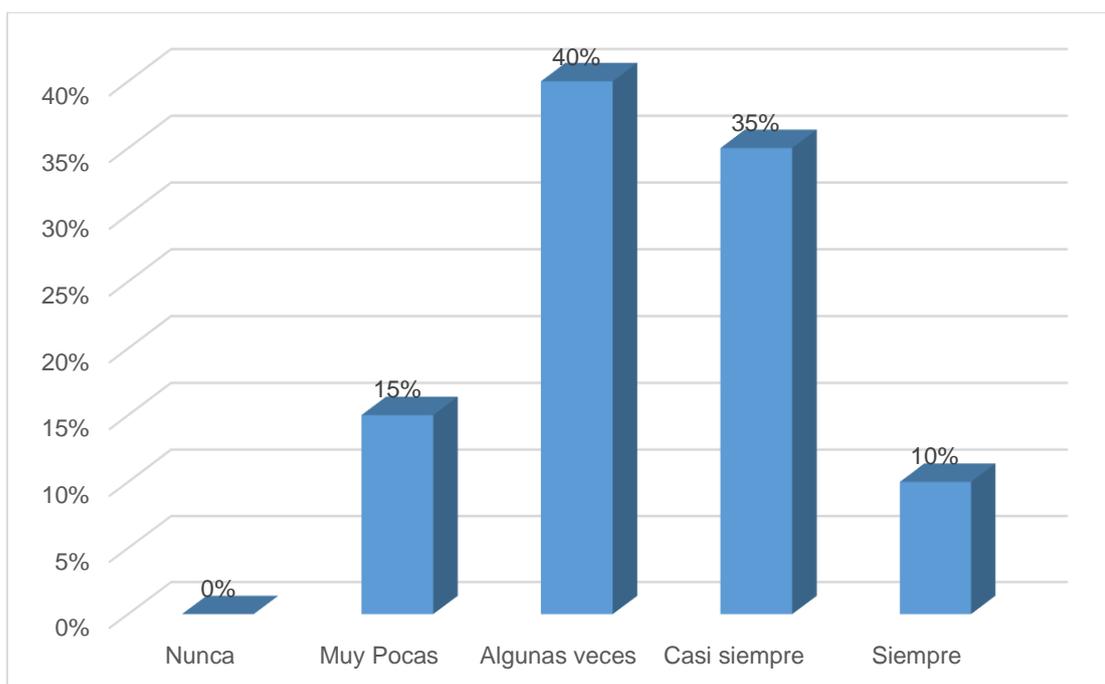


Figura 2. Incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que algunas veces reciben algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hacen un trabajo bien hecho correspondiente al 40%, un 35% casi siempre, a su vez un 15% muy pocas veces, por otro lado, un 10% siempre y 0% nunca.

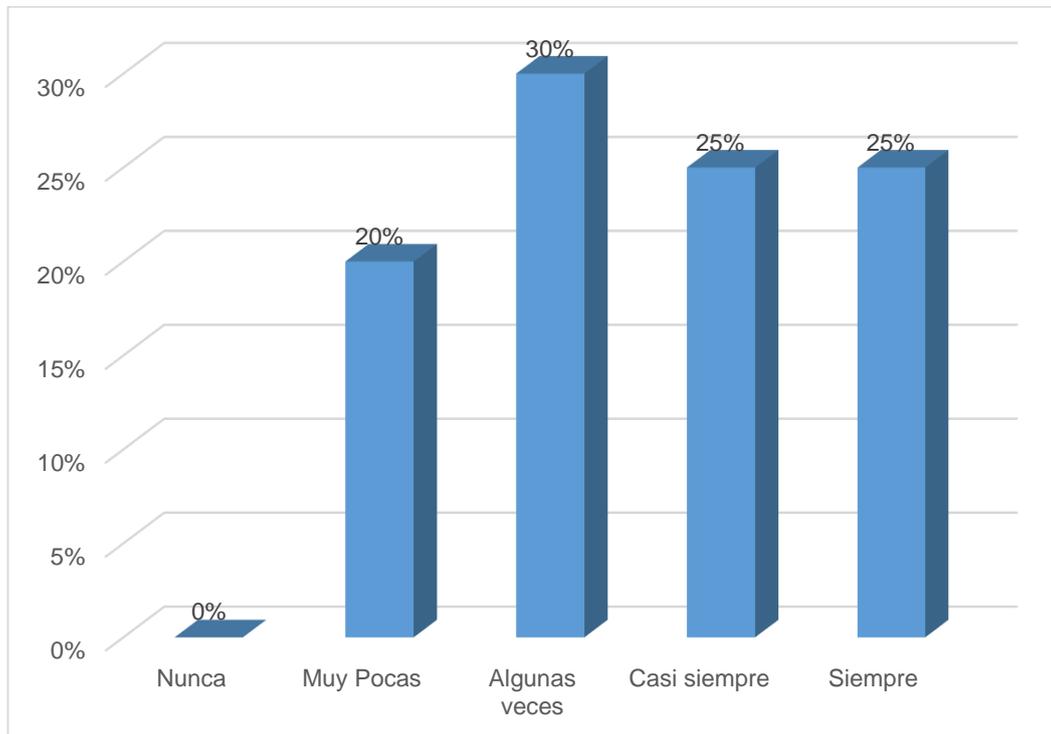


Figura 3. Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades diarias

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que algunas veces los beneficios económicos que reciben satisfacen sus necesidades diarias correspondiente al 30%, un 25% casi siempre, a su vez un 25% siempre, por otro lado, un 20% muy pocas veces y 0% nunca.

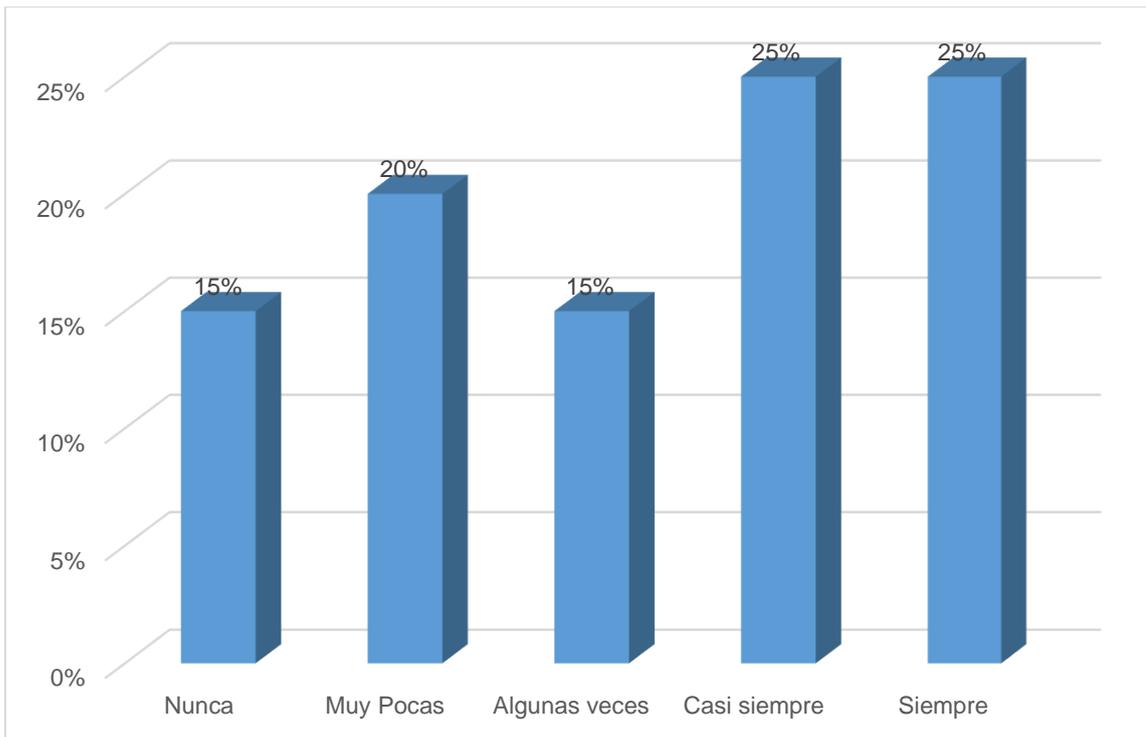


Figura 4. Considero que el trabajo que desempeño están de acuerdo a mis capacidades y habilidades.

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre consideran que el trabajo que desempeñan están de acuerdo a sus capacidades y habilidades correspondiente al 25%, un 25% casi siempre, a su vez un 20% muy pocas veces, por otro lado, un 15% algunas veces y 0% nunca.

Dimensión: Relación personas – organización

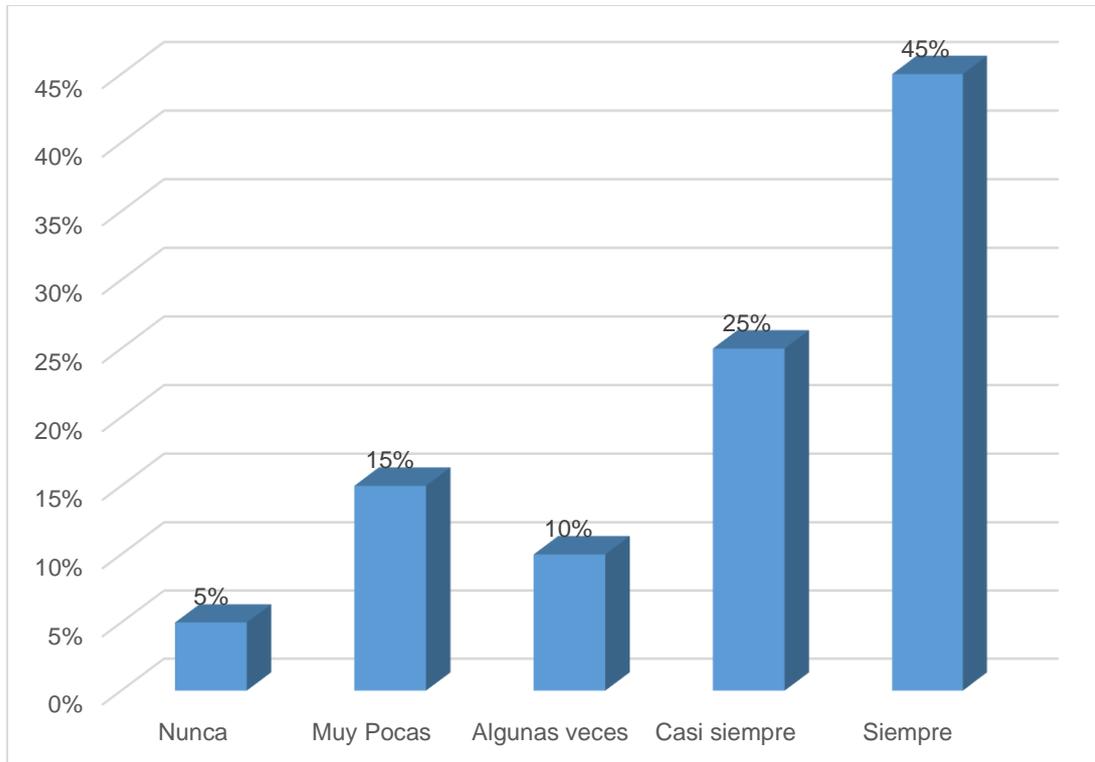


Figura 5. Recibo un trato justo y equitativo en la organización que laboro.

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre reciben un trato justo y equitativo en la organización que laboran correspondiente al 45%, un 25% casi siempre, a su vez un 15% muy pocas veces, por otro lado, un 10% algunas veces y 0% nunca

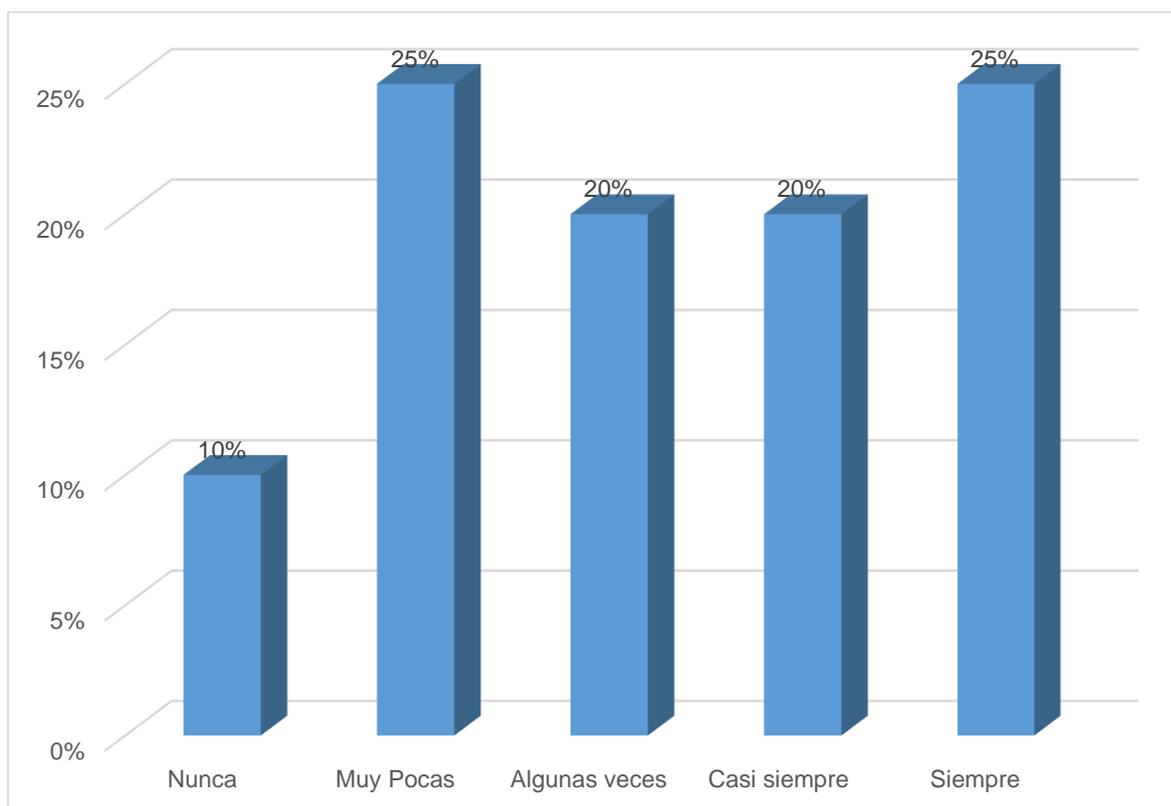


Figura 6. El reconocimiento social que tiene la organización en comparación con otros (as) profesionales es adecuado en función a mi desempeño

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre el reconocimiento social que tiene la organización en comparación con otros (as) profesionales es adecuado en función al desempeño correspondiente al 25%, un 25% muy pocas veces, a su vez un 20% casi siempre, por otro lado, un 20% algunas veces y 10% nunca

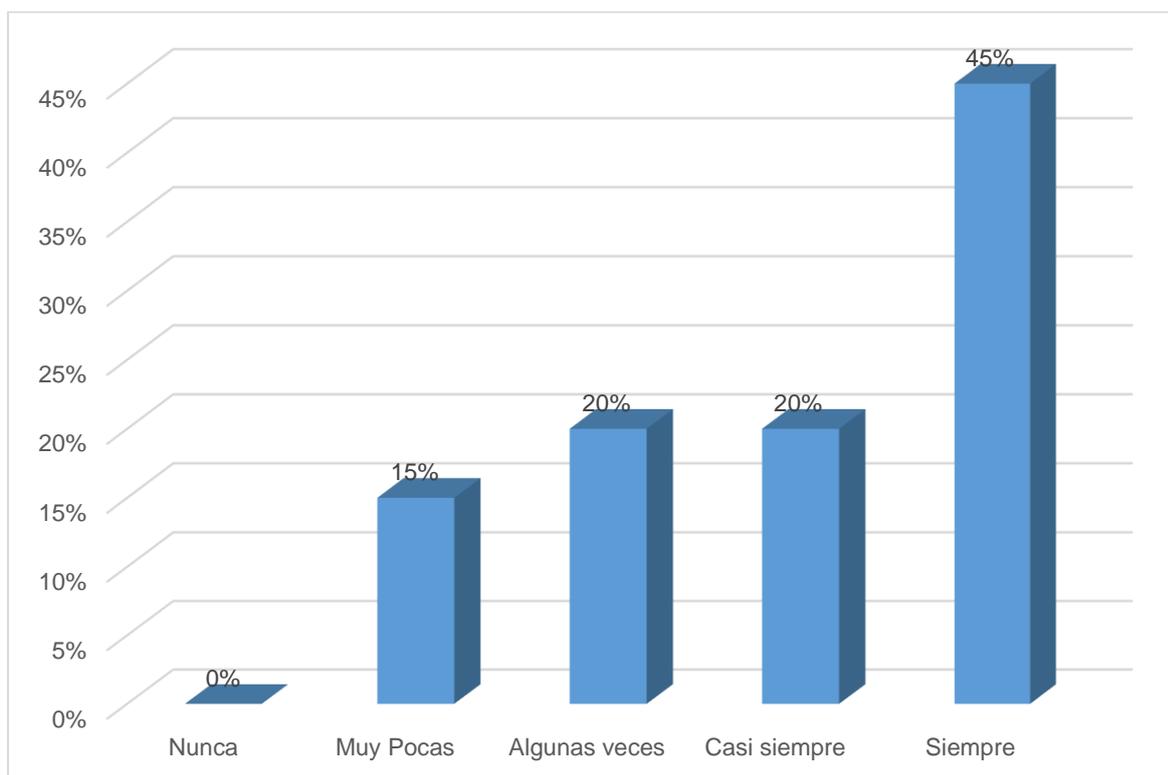


Figura 7. Las capacitaciones que realiza la organización, mejoran mi desempeño laboral

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre las capacitaciones que realiza la organización, mejoran el desempeño laboral correspondiente al 45%, un 20% casi siempre, a su vez un 20% algunas veces, por otro lado, un 15% muy pocas veces y 0% nunca

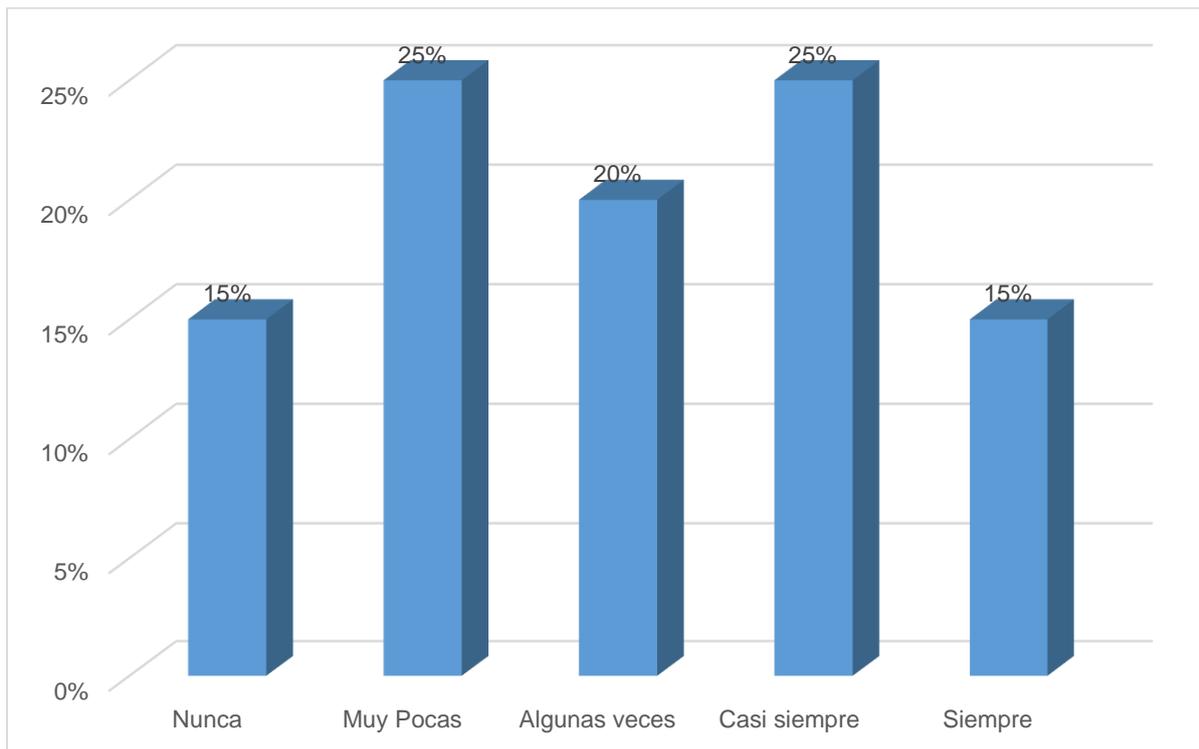


Figura 8. Las relaciones con mis demás compañeros motivan a cumplir con los objetivos de la empresa.

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que casi siempre las relaciones con los demás compañeros motivan a cumplir con los objetivos de la empresa correspondiente al 25%, un 25% muy pocas veces, a su vez un 20% algunas veces, por otro lado, un 15% siempre y 0% nunca

Dimensión: La estrategia de compensación

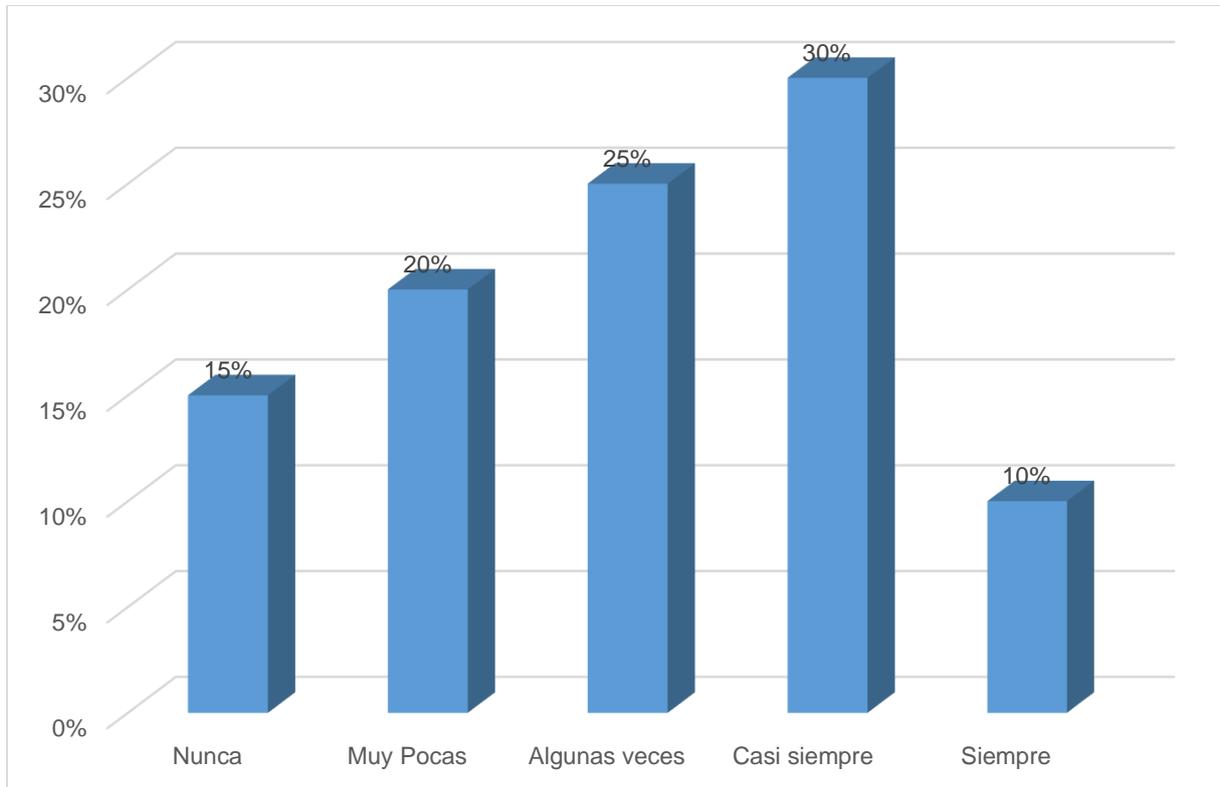


Figura 9. El trabajo ofrece prestaciones sociales adecuadas

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que casi siempre su trabajo le ofrece las prestaciones sociales adecuadas correspondiente al 30%, un 25% algunas veces, a su vez un 20% muy pocas veces, por otro lado, un 15% nunca y 10% siempre.

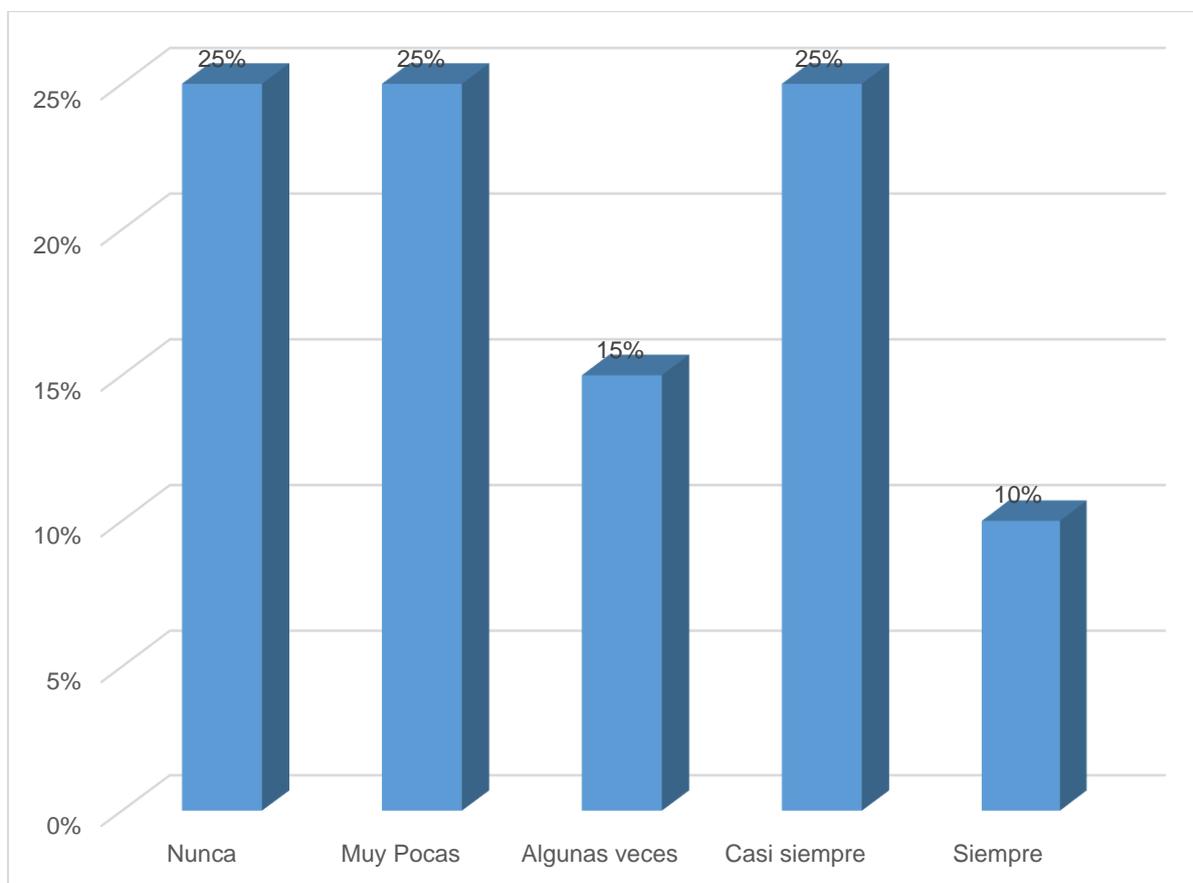


Figura 10. Me siento seguro y competente en mi empleo

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que casi siempre se sienten seguros y competentes en su empleo correspondiente al 25%, un 25% muy pocas veces, a su vez un 25% nunca, por otro lado, un 15% algunas veces y 10% siempre.

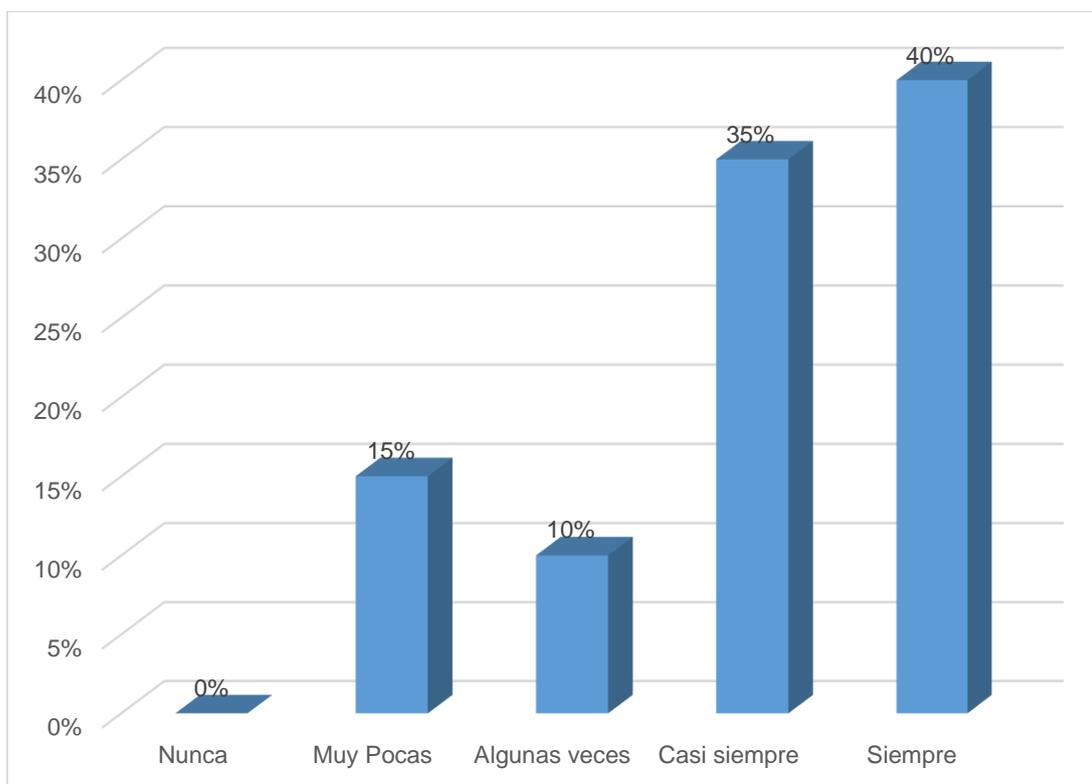


Figura 11. Considero que mi desempeño en el trabajo es el adecuado

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre consideran que el desempeño en el trabajo es el adecuado correspondiente al 40 %, un 35% casi siempre, a su vez un 15% muy pocas veces, por otro lado, un 10% algunas veces y 0% nunca.

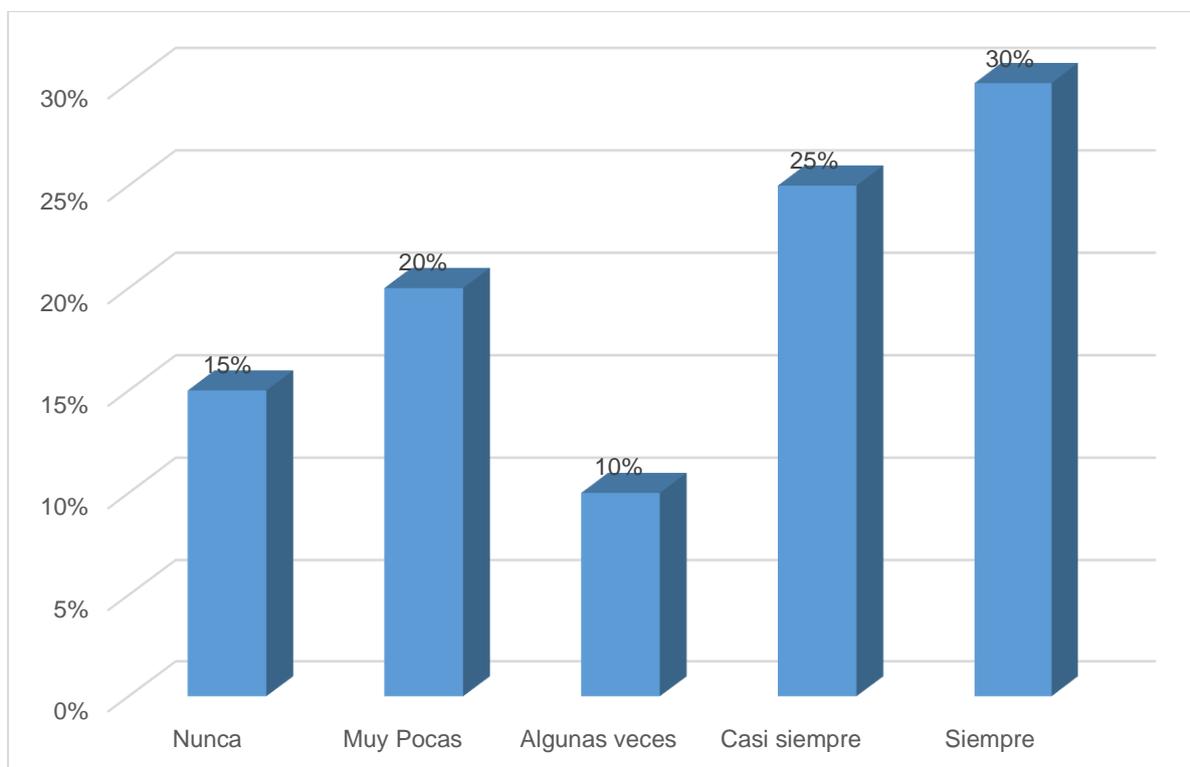


Figura 12. La organización retribuye mi trabajo con los beneficios que me ofrece

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre la organización retribuye el trabajo con los beneficios que ofrecen correspondiente al 30 %, un 25% casi siempre, a su vez un 20% muy pocas veces, por otro lado, un 15% nunca y 10% algunas veces.

Dimensión: ROTACION VOLUNTARIA

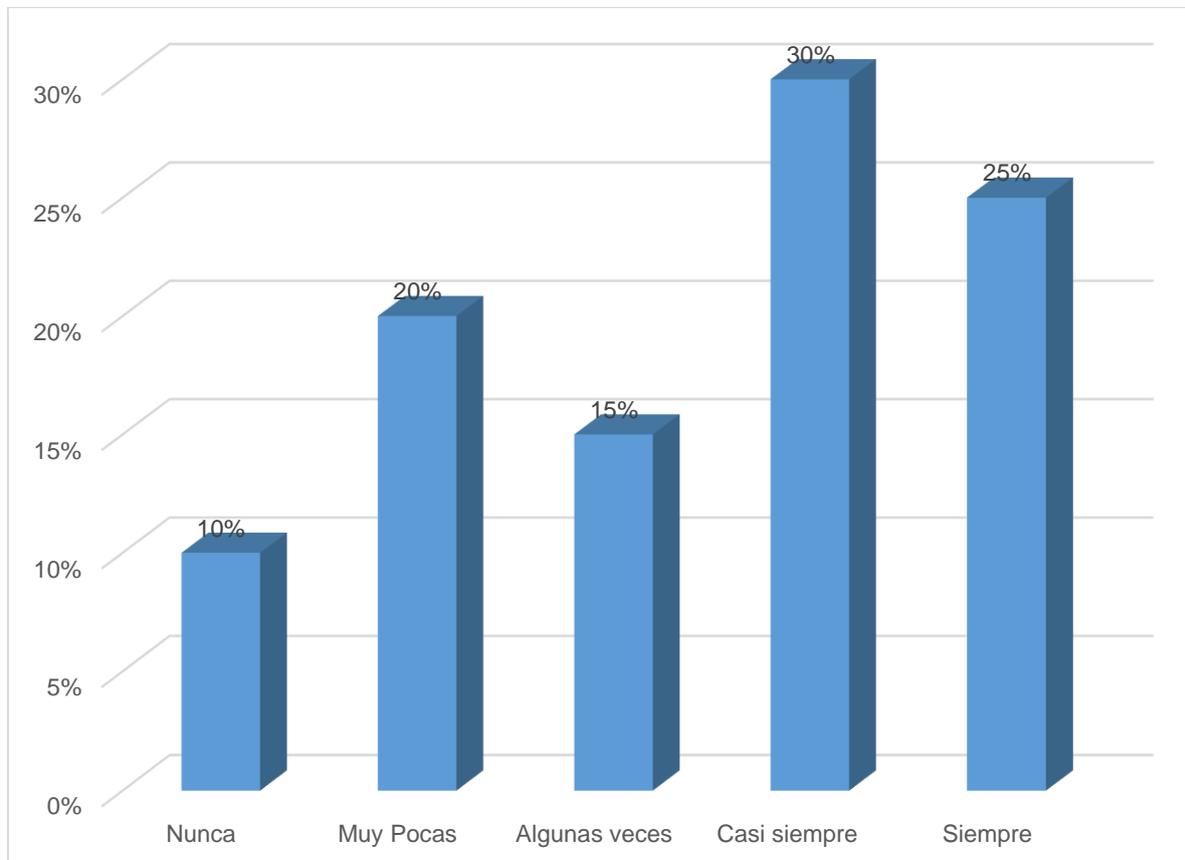


Figura 13 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que casi siempre están de acuerdo con la asignación salarial correspondiente al 30 %, un 25% siempre, a su vez un 20% muy pocas veces, por otro lado, un 15% nunca y 10% algunas veces.

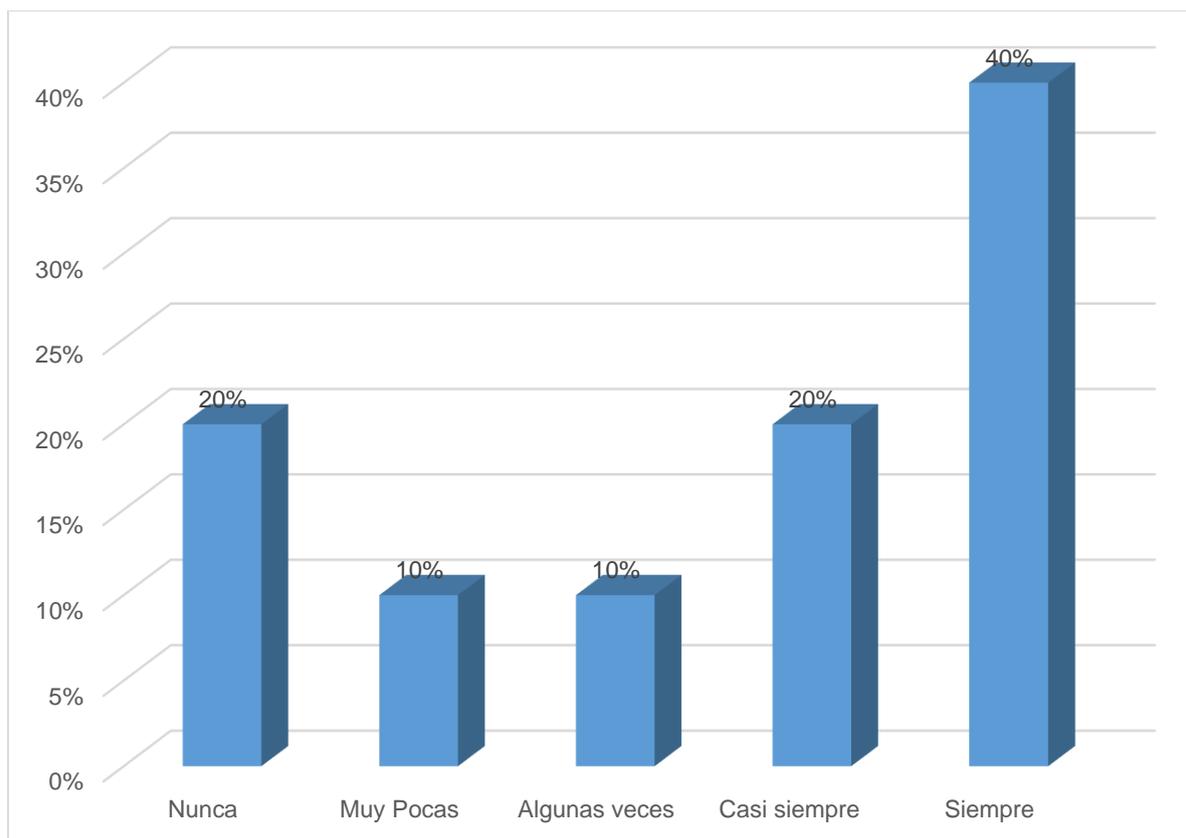


Figura 14. La empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre la empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente correspondiente al 40 %, un 20% casi siempre, a su vez un 20% nunca, por otro lado, un 10% algunas veces y 10% muy pocas veces.

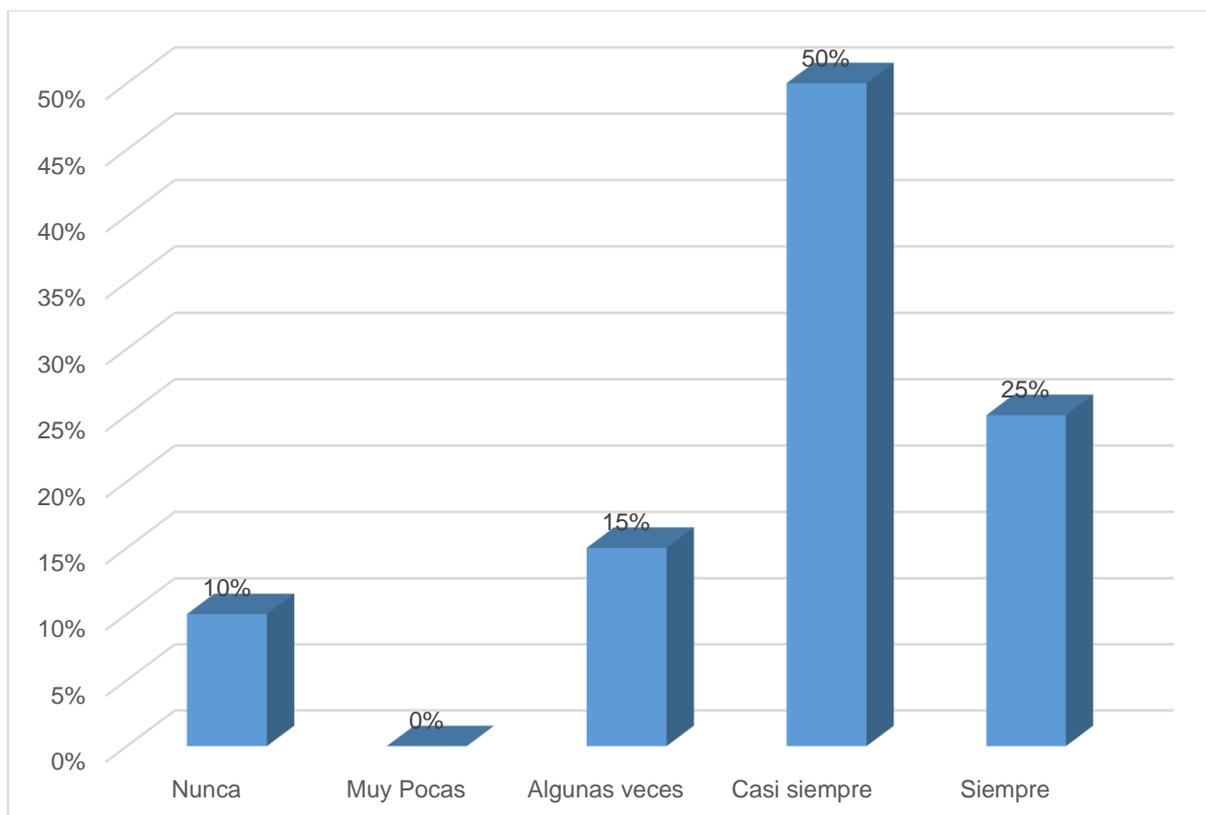


Figura 15. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que casi siempre el buen desempeño depende la permanencia en el cargo correspondiente al 50 %, un 25% siempre, a su vez un 15% algunas veces, por otro lado, un 10% nunca y 0% muy pocas veces.

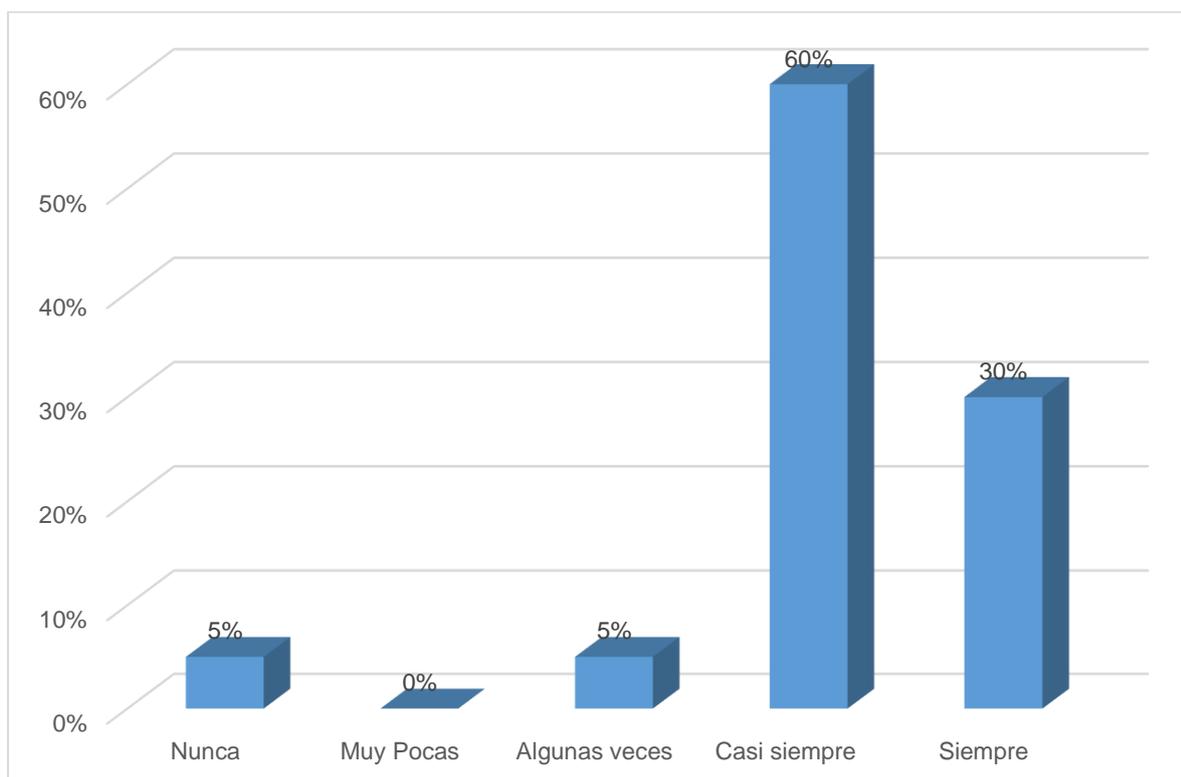


Figura 16. Crees que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñas

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que casi siempre creen que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñan correspondiente al 60 %, un 30% siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 5 % nunca y 0% muy pocas veces

Dimensión: Rotación Involuntaria

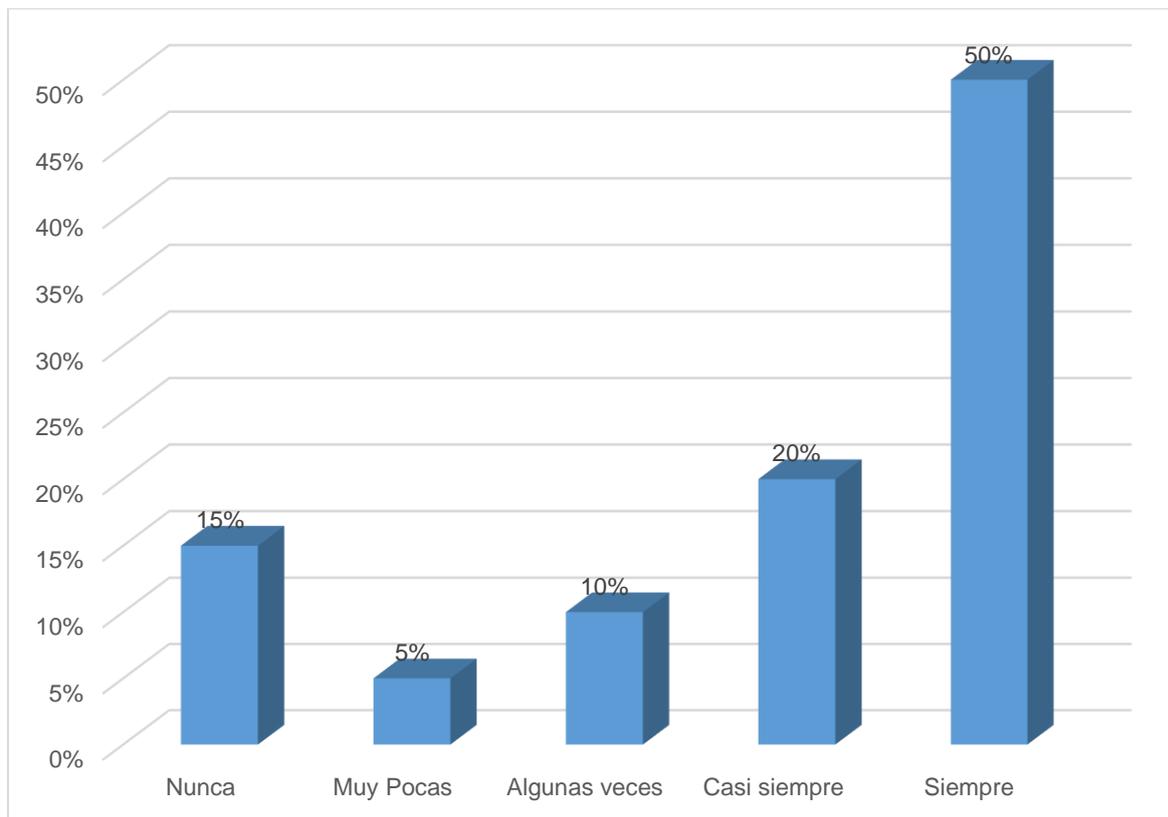


Figura 17. Usted cree que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre creen que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria correspondiente al 50 %, un 20% casi siempre, a su vez un 15% nunca, por otro lado, un 10% algunas veces y 5% muy pocas veces

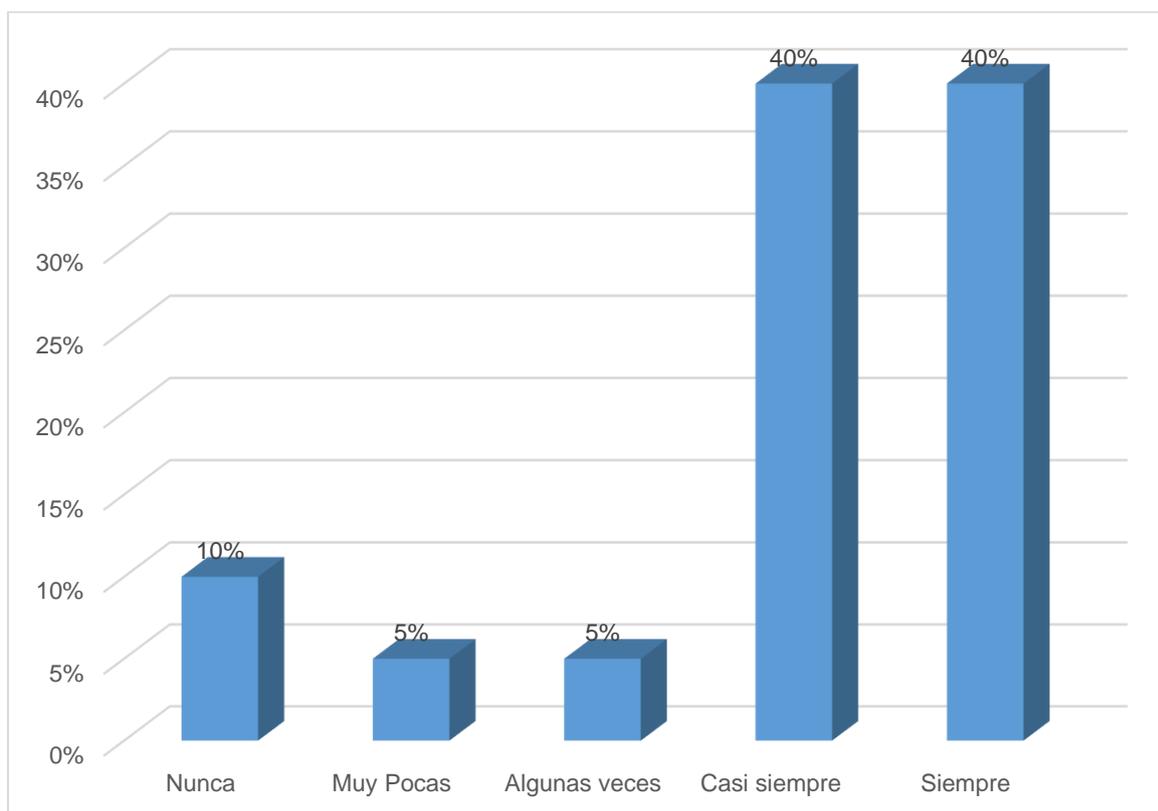


Figura 18. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre la empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño correspondiente al 40 %, un 40% casi siempre, a su vez un 10% nunca, por otro lado, un 5% algunas veces y 5% muy pocas veces

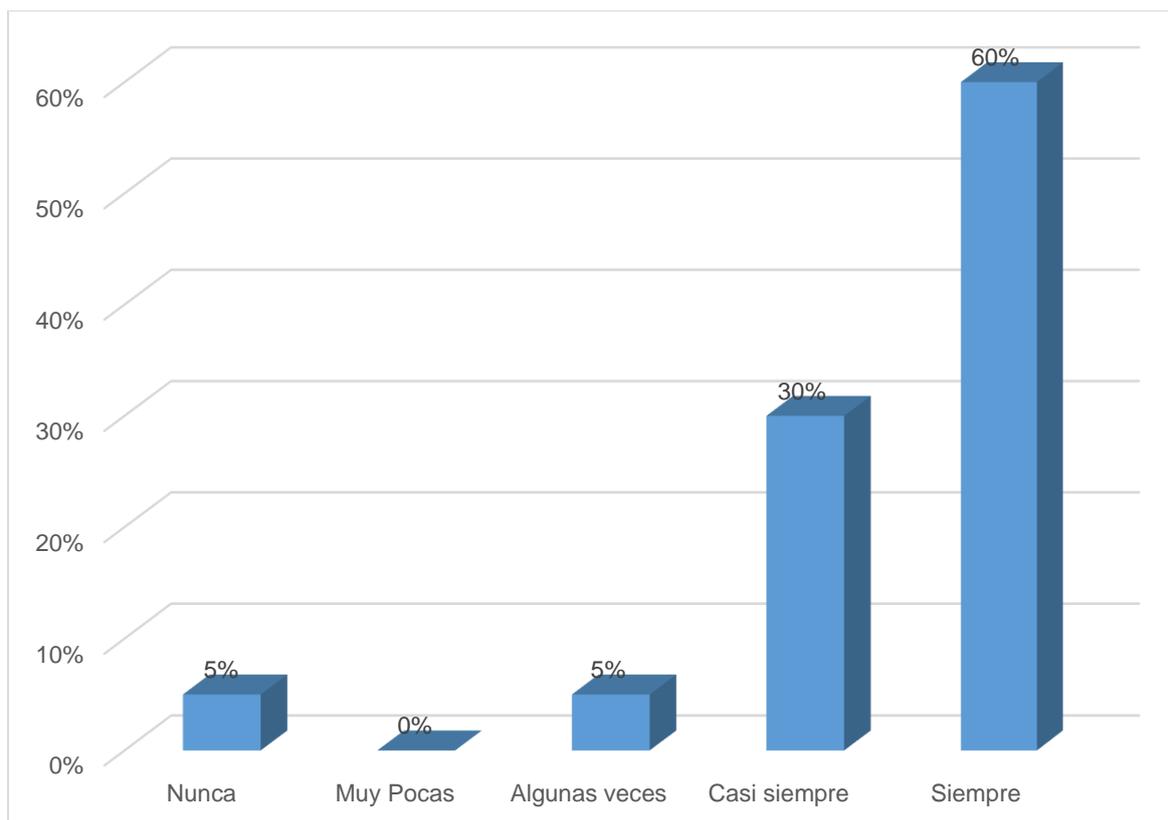


Figura 19. Mi lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para mi desempeño dentro de la organización

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre el lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para el desempeño dentro de la organización correspondiente al 60 %, un 30% casi siempre, a su vez un 5% nunca, por otro lado, un 5% algunas veces y 0% muy pocas veces

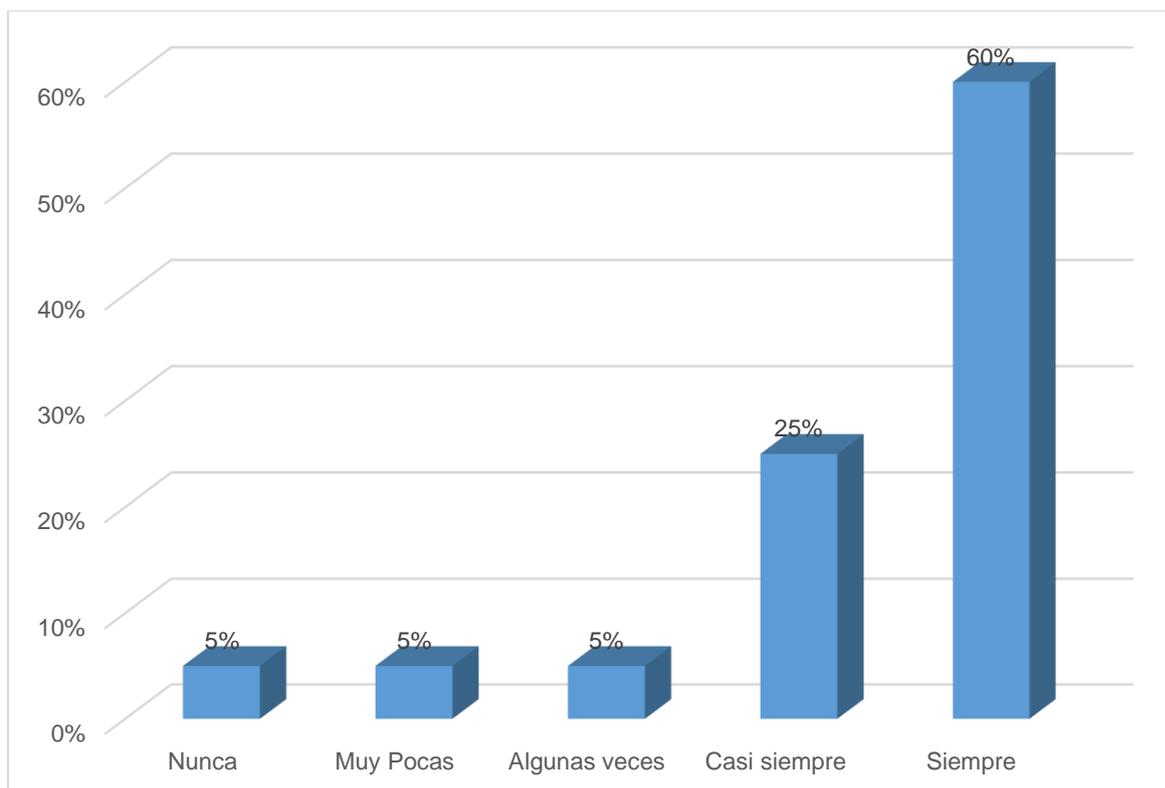


Figura 20. Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre los compañeros no son confiables ya hablan mal, no cumplen acuerdos correspondientes al 60 %, un 25% casi siempre, a su vez un 5% nunca, por otro lado, un 5% algunas veces y 5% muy pocas veces

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada se contrastó utilizando el método de la prueba de CHI CUADRADO, mediante el siguiente procedimiento:

1° Planteamiento de Hipótesis estadística:

H0: La dirección del área recursos humanos se relaciona de manera negativa en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018.

H1: La dirección del área recursos humanos se relaciona de manera positiva en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018.

2° Frecuencia esperada

	SI	NO	
HOMBRES	18	0	18
MUJERES	1	1	2
TOTAL	19	1	20

FRECUENCIA ESPERADA

$\frac{19}{20}$	x	$\frac{18}{20}$	x	20	=	17.10
$\frac{19}{20}$	x	$\frac{2}{20}$	x	20	=	1.90
$\frac{1}{20}$	x	$\frac{18}{20}$	x	20	=	0.90
$\frac{1}{20}$	x	$\frac{2}{20}$	x	20	=	0.10

3° Fórmula de Chi – cuadrado

$$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

f_0 : Frecuencia del valor observado.
 f_e : Frecuencia del valor esperado.

$$\chi^2 = \frac{(18 - 17.10)^2}{17.10} + \frac{(1 - 1.90)^2}{1.90} + \frac{(0 - 0.90)^2}{0.90} + \frac{(1 - 0.10)^2}{0.10}$$

$$\chi^2 = 9.47$$

4° Grados de libertad

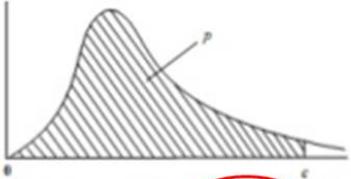
$$(2-1) (2-1) = 1$$

5° Nivel de significancia: 0.01

$$p = 1 - 0.01$$

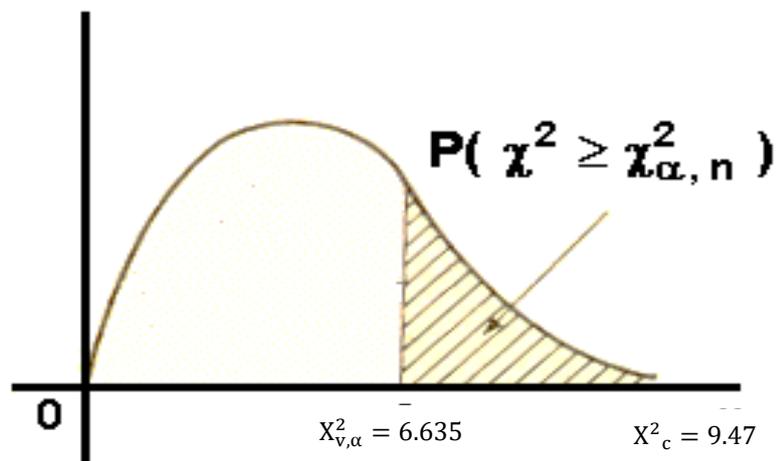
$$p = 0.99$$

Valores críticos de la distribución χ^2 (tema 6.9)



p	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995
1	0,00004	0,0002	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,409	7,664	8,733	10,084	24,760	27,597	30,191	33,400	35,719

6° Regiones de aceptación y rechazo de Ho:



$$X^2_{\text{Cal}} > X^2_{\text{Tabla}}$$

$$9.47 > 6.635$$

7° Decisión:

Como el valor de $X^2_c = 9.47$ es mayor que $X^2_{v,\alpha} = 6.635$ entonces rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_1).

8° Conclusión:

Esto indica que hay suficiente evidencia para demostrar que la dirección del área recursos humanos se relaciona de manera positiva en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018

CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE “LA DIRECCIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS” Y “LA ROTACIÓN DE PERSONAL”

Correlación	Variable: " La dirección del área de recursos humanos "	Variable: "Rotación de personal "
Correlación de Pearson	1	,787**
Sig. (bilateral)		,0001
N	20	20

Conclusión:

Según los análisis estadísticos de “La dirección del área de recursos humanos” y “Rotación del personal”:

Según la relación entre las variables “La dirección del área de recursos humanos” y “Rotación del personal”, encontramos que el valor de $r = 0.787$ la cual indica que pertenece a una correlación positiva alta y con un $P = 0.0001$ esto muestra que la relación es altamente significativa.

4.2. Discusión de Resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos y la aplicación de la prueba chi cuadrado para asociación de variables, donde $X^2_c = 9.47$ es mayor que $X^2_{v,\alpha} = 6.635$ entonces rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_1), dadas las evidencias para demostrar que la dirección del área recursos humanos se relaciona de manera positiva en la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi S.A.C año 2018, tal como ha sido confirmado por Gamboa (2014) que afirma que la dirección de recursos humanos conjunta contribuye a disminuir la tasa de rotación de personal, estableciendo condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales de la empresa, además que se puede elaborar un método y técnicas de gestión que contribuyen a la reducción de rotación dentro de la empresa.

El primer objetivo específico de la investigación fue “Identificar dentro de la dirección del área de recursos humanos cual son los indicadores que presentan mayor relevancia en la empresa calzado Carubi SAC año 2018”. Y según Harold & Heinz (1998) acota que el activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. Es por ello que como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, y se observa en la figura N° 1 que el 45% afirma que algunas veces se ha propuesto mejoras en la empresa en que se labora actualmente, en la figura N° 2 un 40% reciben algún incentivo por parte de

la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hacen un trabajo bien hecho, en la figura N° 3 el 30% recibe algunos veces los beneficios económicos para satisfacer sus necesidades diarias, en la figura N° 4 un 25% siempre y casi siempre consideran que el trabajo que desempeñan están de acuerdo a sus capacidades y habilidades

El segundo objetivo planteado en la investigación fue “Conocer la importancia de relación empresa – personal que presenta la empresa de la empresa calzado Carubi SAC año 2018” y que de acuerdo Harold & Heinz (1998) afirma que la relación empresa – personal se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente. De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta en la figura N°5 el 45% afirman que reciben un trato justo y equitativo en la organización que laboran, en la figura N° 6 acotan que el 25% acotan que siempre existe un reconocimiento social de la organización en comparación con otros (as) profesionales es adecuado en función al desempeño, en la figura N° 7 el 45% aseguran que las capacitaciones que realiza la organización, mejoran el desempeño laboral, en la tabla N° 8 el 25% aseveran que casi siempre las relaciones con los demás compañeros motivan a cumplir con los objetivos de la empresa.

El tercer objetivo de la investigación fue “Determinar como la estrategia de compensación se viene desarrollando dentro de la empresa calzado Carubi SAC año 2018”. Y según la figura N° 9 el 30% casi siempre le ofrecen por su trabajo las prestaciones sociales adecuadas, en la figura N° 10 un 25% casi siempre se sienten seguros y competentes en su empleo, en la tabla N° 11 el 40% consideran que su

desempeño en el trabajo es el adecuado, en la tabla N° 12 un 30% afirma que la organización retribuye el trabajo con los beneficios que ofrecen corroborando con los hallazgos de Harold & Heinz (1998) que afirman que la compensación es dar una remuneración adecuada por el servicio prestado en valor monetario, al empleado para mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Por último, el cuarto objetivo de la investigación fue “Identificar tipo de rotación voluntaria o involuntaria que predomina en la empresa calzado Carubi SAC año 2018”. Obando (2009) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado .A su vez el índice de rotación voluntaria versus involuntaria se refiere a que la rotación voluntaria son aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo. En la figura N°13 el 30 % casi siempre están de acuerdo con la asignación salarial, en la figura N° 14 un 40% consideran que la organización permite que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente, en la figura N° 15 el 50% afirman que casi siempre que el buen desempeño depende la permanencia en el cargo, en la figura N° 16 un 60% respondieron que casi siempre creen que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñan, por otro lado, en la figura N° 17 el 50 % siempre creen que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria, en la figura N° 18 un 40% creen que siempre la empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, en la figura N° 19 el 60% respondieron

que siempre el lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para el desempeño dentro de la organización y en la figura N° 20 afirman que un 60 % de los compañeros no son confiables ya hablan mal, no cumplen acuerdos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la dirección del área de recursos humanos se relaciona de manera altamente positiva con la rotación de personal de la empresa de calzado Carubi SAC año 2018. Ya que al aplicar la correlación de Pearson entre las variables “La dirección del área de recursos humanos” y “Rotación del personal”, encontramos que el valor de $r = 0.787$ la cual indica que pertenece a una correlación positiva alta y con un $P = 0.0001$.
2. Se identificó que dentro de la dirección del área de recursos humanos los indicadores que presentan mayor relevancia en la empresa calzado Carubi SAC año 2018 son el número de mejoras propuestas por la empresa, el número de incentivos por parte de la empresa, el número de beneficios económicos y el nivel de capacidades y habilidades.
3. Se conoció que la importancia de la relación empresa – personal que presenta la empresa de la empresa calzado Carubi SAC año 2018 es buena ya que los trabajadores reciben un trato justo y equitativo en la organización que laboran, existe un reconocimiento social de la organización, la organización realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.
4. Se determinó que la estrategia de compensación se viene desarrollando de manera positiva dentro de la empresa calzado Carubi SAC año 2018 ya que se les ofrecen a los colaboradores por su trabajo las prestaciones sociales adecuadas, se sienten seguros y competentes en su empleo, la organización retribuye el trabajo con los beneficios que ofrecen
5. Se identificó que tipo de rotación que predomina en la empresa calzado Carubi SAC año 2018 es involuntaria ya que 40% afirma que la empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño.

RECOMENDACIONES

1. La empresa calzado Carubi SAC debe realizar un control permanente acerca del impacto que están teniendo la dirección del área de recursos humanos con la rotación de la empresa.
2. La dirección del área de recursos humanos de la empresa calzado Carubi SAC debe innovar en propuestas que mejoren a la organización, además de incrementar el número de incentivos y beneficios que se dan a los colaboradores por su buen desempeño y talleres que ayuden a aumentar el nivel de capacidades y habilidades de sus trabajadores.
3. La empresa calzado Carubi SAC debe seguir manteniendo esa buena relación empresa – personal para que los trabajadores se sientan a gusto trabajar en la institución es por ello que se debe implementar capacitaciones de forma mensual para mejorar el desempeño laboral.
4. Seguir ofreciendo a los colaboradores de la empresa de calzado Carubi SAC las prestaciones sociales adecuadas, con el objetivo que el personal se sienta seguros en su trabajo.
5. La empresa calzado Carubi SAC debe de erradicar el despido del personal por motivos ajenos al nivel de desempeño,

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alvarez, M. (2013) *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona. Profit Editorial.

Cagigas, J. & otros. (2011) *Los diez retos de Silvia*. Barcelona. Editorial Libros de cabecera.

Castillo, J. (2006) *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá. Editorial ECOE.

Chapman, G. & White, P. (2011) *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa*. Chicago. Editorial Portavoz.

Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 ma) México. Mc Graw-Hill interamericana.

Harold, K. & Heinz, W. (1998) *Administración, una perspectiva global*. (11° Ed) México. Edición McGraw

Reyes, A. (1991) *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. México. Editorial Limusa,

Rodríguez, V. R. y Paredes, A. P. (2005) *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos* Convenio Andres Bello primera edición

Tesis y trabajo de grado:

Almadana (2016) *Dirección Estratégica De Recursos Humanos Y Compensación Total*, (tesis de grado). Universidad de Málaga

Cenas (2014) *Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014*(Tesis de grado). Universidad nacional de Trujillo

- Escobar (2017) *Administración de recursos humanos y calidad del servicio en la dirección de logística de la Dirección Regional de Salud - HVCA, 2017*(Tesis de grado). Universidad José Carlos Mariátegui.
- Gamboa (2014) *La gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal en la Empresa Compartamos Financiera, Sucursal Trujillo 1: 2014*” (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo
- Mendoza (2007) *Estrategia para la gestión integral de recursos humanos basada en el modelo de competencias para la planta elaboradora de productos culinarios deshidratados de Nestlé Chile S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Chile.
- Obando, M. (2009) *Rotación de personal en la empresa SIGO S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta. Guatamare, Venezuela.
- Rojas (2014) *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail* (Tesis de grado). Universidad de Chile.

Artículos

- Aguinis, H. y O’Boyle, E. (2014). *Star performers in twenty-first century organizations.* Personnel Psychology, 67(2), 313–350.
- Cappelli, P. (2000). *A market-driven approach to retaining talent.* Harvard Business Review, 78(1), 103–111.
- Crant, J. M. (2000) *Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality.* Journal of Organizational Behavior, 21: 63–75.
- Dabos, G. E. y Rousseau, D. M. (2004). *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers.* Journal of Applied Psychology, 89(1),52–72.

Blog:

Serracanta, M. (22 de febrero del 2017) *Rotación laboral. ¿Qué ventajas tiene?* [Mensaje en blog]. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>

ANEXO

ANEXO N° 1: ENCUESTA

Buenos días/tardes, el presente es el cuestionario sobre una investigación que estamos llevando a cabo, agradecemos su colaboración por responder a las siguientes preguntas:

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

NUNCA:	N = 1
MUY POCAS VECES:	MV = 2
ALGUNAS VECES:	AV = 3
CASI SIEMPRE:	CS = 4
SIEMPRE:	S = 5

VARIABLE: LA DIRECCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Dimensión: La administración de recursos humanos

1. Has propuesto mejoras en la empresa en que laboras actualmente.
(N) (MV) (AV) (CS) (S)
2. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho.
(N) (MV) (AV) (CS) (S)
3. Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades diarias.
(N) (MV) (AV) (CS) (S)
4. Considero que el trabajo que desempeño están de acuerdo a mis capacidades y habilidades.
(N) (MV) (AV) (CS) (S)

Dimensión: Relación personas – organización

5. Recibo un trato justo y equitativo en la organización que laboro.
(N) (MV) (AV) (CS) (S)
6. El reconocimiento social que tiene la organización en comparación con otros (as) profesionales es adecuado en función a mi desempeño.
(N) (MV) (AV) (CS) (S)

7. Las capacitaciones que realiza la organización, mejoran mi desempeño laboral.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

8. Las relaciones con mis demás compañeros motivan a cumplir con los objetivos de la empresa.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

Dimensión: La estrategia de compensación

9. Mi trabajo me ofrece las prestaciones sociales adecuadas.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

10. Me siento seguro y competente en mi empleo.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

11. Considero que mi desempeño en el trabajo es el adecuado.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

12. La organización retribuye mi trabajo con los beneficios que me ofrece.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

VARIABLE: LA ROTACION DE PERSONAL

Dimensión: ROTACION VOLUNTARIA

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

14. La empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

15. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

16. Crees que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñas

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

Dimensión: ROTACION INVOLUNTARIA

17. Usted cree que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

18. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

19. Mi lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para mi desempeño dentro de la organización.

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

20. Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)

(N) (MV) (AV) (CS) (S)

ANEXO N° 2: RESUMEN DE RESULTADOS DEL ENCUESTA

trabajador preguntas	DIRECCION DE RECURSOS HUMANO																TOT.		ROTACION DE PERSONAL										TOT.		PROM REAL				
	la administracion de rr.hh					20	la relacion personal - org.				20	la estrategia de compensacion y la comp. Tc				20	IND 1 60	r. voluntaria					20	r. involuntaria					20	IND 2 40					
	1	2	3	4			5	6	7	8		9	10	11	12			13	14	15	16	17		18	19	20									
1	3	3	4	4	14	Medio	3	2	4	5	14	Medio	3	5	4	2	14	Medio	42	Medio	3	2	3	2	10	Malo	3	2	2	1	8	Malo	18	Malo	60
2	4	3	3	5	15	Medio	3	2	3	4	12	Medio	3	4	5	4	16	Alto	43	Medio	3	2	5	4	14	Regular	4	4	4	2	14	Regular	28	Regular	71
3	5	4	4	3	16	Alto	3	4	4	5	16	Alto	4	5	4	2	15	Medio	47	Alto	2	2	2	2	8	Malo	2	2	2	2	8	Malo	16	Malo	63
4	3	3	3	3	12	Medio	3	2	3	4	12	Medio	3	4	4	3	14	Medio	38	Medio	3	3	3	3	12	Regular	4	2	3	2	11	Regular	23	Regular	61
5	4	4	5	4	17	Alto	4	5	4	4	17	Alto	4	4	5	4	17	Alto	51	Alto	2	2	2	3	9	Malo	2	2	2	2	8	Malo	17	Malo	68
6	3	4	3	4	14	Medio	4	4	3	3	14	Medio	3	4	3	2	12	Medio	40	Medio	3	2	4	3	12	Regular	4	3	3	2	12	Regular	24	Regular	64
7	1	3	3	3	10	Bajo	3	3	3	3	12	Medio	4	3	4	3	14	Medio	36	Medio	3	3	3	3	12	Regular	3	5	3	4	15	Regular	27	Regular	63
8	4	3	4	4	15	Medio	4	4	4	5	17	Alto	4	4	4	5	17	Alto	49	Alto	2	2	3	2	9	Malo	3	2	3	2	10	Malo	19	Regular	68
9	3	2	3	4	12	Medio	3	3	4	4	14	Medio	5	5	5	2	17	Alto	43	Medio	2	2	4	2	10	Malo	3	3	3	4	13	Regular	23	Regular	66
10	2	2	3	3	10	Bajo	3	3	4	3	13	Medio	3	4	4	2	13	Medio	36	Medio	4	4	3	3	14	Regular	3	2	4	4	13	Regular	27	Regular	63
11	3	4	4	4	15	Medio	4	4	4	4	16	Alto	4	3	4	3	14	Medio	45	Alto	3	2	3	2	10	Malo	3	2	3	3	11	Regular	21	Regular	66
12	4	5	4	4	17	Alto	5	5	4	3	17	Alto	4	5	5	4	18	Alto	52	Alto	2	2	2	2	8	Malo	2	1	2	1	6	Malo	14	Malo	66
13	5	4	2	3	14	Medio	3	3	3	2	11	Medio	2	3	3	3	11	Medio	36	Medio	4	3	3	4	14	Regular	4	3	4	2	13	Regular	27	Regular	63
14	3	3	3	3	12	Medio	4	3	3	4	14	Medio	4	4	4	4	16	Alto	42	Medio	4	5	3	3	15	Regular	3	3	3	1	10	Malo	25	Regular	67
15	3	2	3	3	11	Medio	3	3	4	3	13	Medio	3	4	3	3	13	Medio	37	Medio	4	2	4	4	14	Regular	4	3	4	4	15	Regular	29	Regular	66
16	3	3	4	4	14	Medio	3	4	4	3	14	Medio	4	4	4	5	17	Alto	45	Alto	2	4	3	3	12	Regular	4	2	4	2	12	Regular	24	Regular	69
17	3	4	3	2	12	Medio	4	3	3	3	13	Medio	4	5	3	3	15	Medio	40	Medio	3	2	4	2	11	Regular	4	3	4	4	15	Regular	26	Regular	66
18	4	3	3	4	14	Medio	2	4	4	4	14	Medio	2	4	4	3	13	Medio	41	Medio	4	2	4	3	13	Regular	4	3	5	3	15	Regular	28	Regular	69
19	4	4	4	5	17	Alto	2	3	3	3	11	Medio	4	4	3	3	14	Medio	42	Medio	2	2	3	3	10	Malo	3	2	4	4	13	Regular	23	Regular	65
20	5	5	5	4	19	Alto	4	4	4	4	16	Alto	4	4	5	4	17	Alto	52	Alto	2	2	2	2	8	Malo	1	1	1	1	4	Malo	12	Malo	64