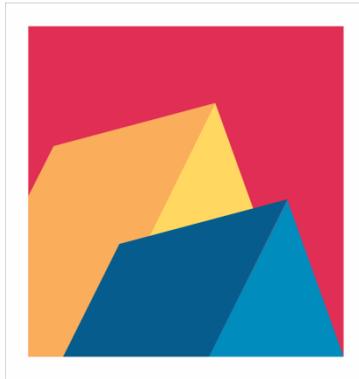


# **INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN  
DEL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA  
BITEL FILIAL TACNA 2015”**

**TESIS PARA OPTAREL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

ALEXANDER ACUÑA CABALLERO  
JUAN LUIS ALVARADO VILCA  
ALEXANDER GUEVARA CCALLI

**DOCENTE GUÍA:**

OMAR DAVID CUEVA MARTÍNEZ

**TACNA – PERÚ**

**2015**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser nuestra fortaleza a lo largo de nuestras vidas  
A nuestros padres, por su valioso apoyo en todo momento desde el inicio de  
nuestros estudios  
A los trabajadores de campo que cada día se esfuerzan en salir adelante por  
querer cumplir con sus más nobles ideales.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la oportunidad de poder hacer uso de todos los talentos que nos dio y por ser nuestra fortaleza en momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes y experiencias a lo largo de nuestras vidas.

En agradecimiento especial a todos nuestros profesores ya que ellos nos enseñaron el valor de los estudios y también a superarnos cada día

A nuestros padres porque ellos estuvieron en los días apoyándonos en nuestra vida como estudiante.

Estoy seguro que nuestras metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende debemos esforzarnos cada día para ser mejores como seres humanos.

## INDICE

RESUMEN.....	9
INTRODUCCION.....	11
CAPITULO I.....	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	12
TITULO DEL TEMA.....	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2.1. Diagnóstico.....	12
1.2.2. Pronostico.....	13
1.2.3. Control.....	13
2. OBJETIVOS:.....	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2. Objetivos Específicos:.....	14
3. JUSTIFICACION:.....	14
3.1. Justificación teórica.....	14
3.2. Justificación metodológica.....	15
3.3. Justificación Práctica.....	15
4. DEFINICIONES OPERACIONALES:.....	16
4.1. Rotación.....	16
4.2. Propuesta.....	16
4.3. Mejora.....	17
4.4. Venta.....	17
5. METODOLOGIA:.....	17
5.1. Tipo de investigación.....	17
5.2. Técnicas e instrumentos a utilizar.....	18
6. ALCANCES Y LIMITACIONES:.....	19
6.1. Alcances.....	19
6.2. Limitaciones.....	19
CAPITULO II.....	21
7. MARCO TEORICO.....	21
7.1. Definición de la Rotación del Personal.....	21
7.2. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	23
7.2.1. Rotación interna.....	23
7.2.2. Rotación externa.....	24
7.2.3. Índice de rotación de personal.....	25
7.2.4. Clima Organizacional.....	26
7.2.5. Motivación.....	26

7.2.6.	Reclutamiento y Selección de personal.....	27
7.2.7.	Evaluación de desempeño.....	28
7.3.	DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	29
CAPITULO III	.....	31
8.	MARCO REFERENCIAL.....	31
8.1.	RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA. ....	31
8.2.	FILOSOFÍA DE BITEL .....	32
8.3.	PROPUESTAS DE VALOR DE VIETTEL .....	33
8.4.	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SECUNDARIAS: .....	34
PRODUCTOS	.....	34
SERVICIOS	.....	34
8.5.	ESTRUCTURA ORGANICA DE BITEL SEDE TACNA.....	35
8.5.1.	DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES. ....	35
8.6.	ANALISIS DE FODA DE LA EMPRESA BITIL TACNA.....	39
A.	Fortalezas.....	39
B.	Debilidades .....	40
C.	Oportunidades .....	40
D.	Amenazas.....	41
8.6.1.	ANALISIS CRÍTICO .....	41
9.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
9.1.	DIAGNOSTICO .....	43
9.2.	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	43
9.3.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
9.4.	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	44
9.5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: .....	46
9.6.	Presentación de resultados y análisis de datos.....	46
CAPITULO IV	.....	66
10.	DESARROLLO DEL TEMA.....	66
10.1.	IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A MEJORAR. ....	66
10.2.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA. ....	67
10.3.	PROPUESTA Y PLANES DE ACCIÓN.....	69
10.3.1.	Plan de propuesta mejora para reducir la rotación de personal .....	69
10.3.2.	Actividades: .....	70
10.3.3.	Capacitaciones y adiestramiento al personal.....	71
10.3.4.	Estrategias para mejorar las buenas condiciones laborales y ambiente de trabajo.....	72
10.4.	MECANISMO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	74
10.5.	Cronograma de actividades y acciones a desarrollar:.....	75
CAPITULO V	.....	77

<b>11. SUGERENCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 1:.....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA Y GRAFICO 1 .....	46
TABLA Y GRAFICO 2 .....	48
TABLA Y GRAFICO 3 .....	50
TABLA Y GRAFICO 4 .....	52
TABLA Y GRAFICO 5 .....	54
TABLA Y GRAFICO 6 .....	56
TABLA Y GRAFICO 7 .....	58
TABLA Y GRAFICO 8 .....	60
TABLA Y GRAFICO 9 .....	62
TABLA Y GRAFICO 10 .....	64

## RESUMEN

En la formulación del trabajo de investigación, plantea un estudio localizado en la empresa de Telecomunicaciones BITEL Filial SAC. Tacna. Con el objetivo principal de diseñar una “PROPUESTA DE MEJORA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES BITEL FILIAL TACNA S.A.C. 2015”, que una vez implementado permita mejorar y fortalecer a la empresa. A través de la identificación y análisis de los principales problemas que se ven en la empresa. El tipo de investigación es de tipo descriptiva - proporcional de diseño no experimental, ya que en vista de la propuesta de mejora no se pretende manipular ningún tipo de variable. La muestra de estudio comprende a 20 trabajadores del área de ventas, con un nivel de confianza del 100%.

El contenido del presente estudio se estructura en cinco capítulos, siguiendo una secuencia lógica de acuerdo a lo siguiente: En el Capítulo I, se describen los antecedentes generales del presente estudio, origen del problema de investigación, así como un antecedente previo que describe el origen del problema de estudio, determinando así claramente los objetivos en función al “Problema de Investigación”.

El contenido de Capítulo II, contempla el “Marco Teórico”, donde se abordan teóricamente los antecedentes de investigación, así como los conceptos y

definiciones que tienen alcance al presente estudio. En el Capítulo III se desarrolla el “Marco referencial”, donde se describe los antecedentes de la empresa de Telecomunicaciones BITEL Filial Tacna SAC, como objeto de estudio.

Capítulo IV contiene lo referente al “Desarrollo del tema” de la propuesta de mejora y procesos de implantación.

Dentro de lo descrito en el Capítulo V, se encuentran las sugerencias planteadas de acuerdo a los resultados de la investigación, a través de cuadros de distribución de frecuencias y los gráficos estadísticos para una mejor comprensión de los resultados. Finalmente, en las conclusiones señalamos los principales problemas en la empresa y la implantación de las alternativas de soluciones a los problemas presentados y los objetivos planteados.

## INTRODUCCION

El Desarrollo del presente trabajo de investigación consiste en diseñar de una “PROPUESTA DE MEJORA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES BITEL FILIAL TACNA S.A.C. 2015”; La empresa inicio operaciones el 30 abril de año 2014 y desde aquel año sus ventas se han incrementado debido a que Tacna se encuentra en una zona estratégica y también por la cantidad de movimiento comercial que se origina en la zona. Por lo cual nuestro objetivo en el presente trabajo de tesis es poder contribuir con la empresa en el mejoramiento del Área de Ventas de la empresa BITEL filial Tacna, con 3 estrategias de mejorar y optimizar la disminución de la rotación del personal del área de ventas. Con el cual procedimos a elaborar un cuestionario para luego hacer la encuesta al personal del Área de Ventas, también elaboramos un diagnostico que nos permite identificar las principales debilidades y amenazas de la empresa para luego plantear alternativas de solución.

.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **TITULO DEL TEMA**

“Propuesta de mejora para reducir la rotación del personal del área de ventas de la Empresa de Telecomunicaciones BITEL filial Tacna S.A.C. 2015.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Diagnóstico**

En la empresa de telecomunicaciones BITEL filial de Tacna, se observó que en el área de ventas existen deficiencias en cuanto a las labores del personal, son cambiados o rotados de sus puesto de manera imprevista sin tener conocimiento anticipados por la gerencia de recursos humanos de la empresa, por lo que el personal opta en retirarse después de un determinado tiempo, así mismo se ha percibido que existe la falta de incentivos tanto económicos como también falta de capacitación al personal, la cual no lo brindan periódicamente lo que lleva generar la deserción del personal de ventas de campo.

### **1.2.2. Pronostico**

Los inconvenientes que se presentarían serán que la empresa BITEL en la ciudad de Tacna no podrá contar con el personal lo suficientemente idóneo para que pueda desempeñarse en la gestión de ventas tanto en el campo como en el local principal, lo cual generaría una reducción de ingresos de dicha empresa.

### **1.2.3. Control**

Haciendo un previo análisis de la empresa de telecomunicaciones BITEL, se propondrá una línea de carrera para el personal que laboren por un determinado tiempo y de acuerdo a su desempeño en el área de ventas tanto en el campo como en el local principal, se dará incentivos de una mejor remuneración y se brindará capacitación actualizada de acuerdo a los puestos y necesidades del personal para lograr un mejor desempeño y resultados óptimos en los puestos requeridos por la empresa.

Según nuestro punto de vista, el área de ventas en una empresa de telecomunicaciones es primordial tener personal capacitado e idóneo con conocimiento actualizado para el puesto, por lo que el personal tiene directa relación entre cliente-vendedor.

## **2. OBJETIVOS:**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar de una propuesta de mejora para reducir la rotación del personal en el área de ventas de la empresa móvil BITEL en la ciudad de Tacna.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de evaluación sobre la rotación el personal en el área de ventas de la empresa móvil BITEL.
- Proponer la propuesta de mejora para el área de ventas de la empresa móvil BITEL.
- Diseñar mecanismos de implementación de la propuesta de mejora del área de ventas de la empresa BITEL.

## **3. JUSTIFICACION:**

### **3.1. Justificación teórica**

Para la elaboración del diseño de mejora recurriremos a los siguientes autores Robins (satisfacción laboral), Méndez Alvares (clima organizacional), schuler (recursos humanos) ya que estos autores dan a conocer en sus teorías la información

necesaria para obtener una buena gestión y administración del talento humano , lo cual le será muy útil a la empresa.

### **3.2. Justificación metodológica**

Para la mejora del problema de la deserción de los empleados y rotaciones del personal del área de ventas en la empresa BITEL filial S.A.C. Tacna; se tomará en cuenta todo lo que se mencionó anteriormente para optimizar y reducir la rotación del personal. Para ello emplearemos encuestas aplicado al personal que labora en el área de ventas tanto en el local principal como para los empleados de campo, para saber qué es lo que realmente le falta a la empresa y las deficiencias que tiene la empresa, para liderar en el mercado de telecomunicaciones.

### **3.3. Justificación Práctica**

La elaboración de esta propuesta de mejora de ventas para la empresa BITEL filial Tacna servirá de guía no solo a esta empresa sino también a otras empresas filiales de operadoras de telefonía que cuenten también con las mismas dificultades en cuanto a la deserción de empleados especializados en la venta en campo (calle).

El presente trabajo sirve como modelo para que la empresa BITEL

filial Tacna, pueda mejorar y optimizar en reducir la rotación personal del área de ventas, para que los trabajadores estén aptos en su puesto de trabajo, mejor desempeño y desenvolvimiento en el puesto requerido, ya que de esta manera los trabajadores estarán en comunicación con los clientes que han realizado una compra del producto del personal encargado de ventas, y para que estos tengan una mejor atención personalizada en la empresa. Los beneficios se verán reflejados en los ingresos de la empresa que se van a percibir por la venta de los productos.

#### **4. DEFINICIONES OPERACIONALES:**

##### **4.1. Rotación**

La rotación del personal o de recursos humanos es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte de la estructura de la empresa, en concreto, de la sección de recursos humanos. La rotación de personal puede conllevar ventajas o desventajas tanto para los empleados como para la empresa.

##### **4.2. Propuesta**

Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

#### **4.3. Mejora**

Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

#### **4.4. Venta**

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

### **5. METODOLOGIA:**

#### **5.1. Tipo de investigación**

Nuestra investigación será de tipo descriptivo- proposicional y se

circunscribe al enfoque cuantitativo, la cual nos permitirá comprender la conducta, pensamientos comportamientos del personal que labora en la empresa. Para el diseño de la investigación, el procedimiento que utilizaremos para la recolección de datos es la técnica de las encuestas y la observación que es de fuente primaria en donde se realizará cuestionarios a los trabajadores del área de ventas de la empresa de Telecomunicaciones BITEL S.A.C. Tacna. Los cuestionarios tienen un carácter descriptivo ya que describe varios aspectos reales con los que se viene tratando en la actualidad.

## **5.2. Técnicas e instrumentos a utilizar**

Se utilizó la técnica de observación, afín de percibir los pensamientos, inconvenientes, conductas y comportamientos del personal de área de ventas.

Se usó un cuestionario estructurado con preguntas relacionadas a la Rotación del personal, capacitación y la deserción del puesto laboral, usando las escalas de Likert para obtener así respuestas para facilitar la tabulación. Este instrumento permitirá identificar el desenvolvimiento y los factores de deserción de los trabajadores del área de ventas, y ver cuán importante considera la capacitación, incentivos, planificación coordinado con el personal, y ver cómo se relacionan con los clientes diariamente.

## **6. ALCANCES Y LIMITACIONES:**

### **6.1. Alcances**

La propuesta de mejora se enfocara en la empresa BITEL en el departamento de Tacna.

El estudio de investigación se enfoca en evaluar la rotación del personal inesperado del área de ventas dela empresa BITEL.

El diseño de mejora es para reducir la rotación del personal en el área de ventas de dicha empresa móvil, generando un aspecto positivo para el área de recursos humanos y a la vez el personal que trabaja en el área de ventas, dando una mejor imagen y la optimización relacionado al recurso humano y comunicación entre cliente-vendedor a la empresa en la ciudad de Tacna.

### **6.2. Limitaciones**

En esta propuesta de mejora nos ocuparemos del principal problema que aqueja a la empresa BITEL filial Tacna que es la deserción o rotación del personal de ventas.

La inexistencia de estudios referidos acerca de este tipo de

problemática en referencia a la salida esporádica de los empleados por sus diferentes motivos.

Nuestro estudio tomará solo el área ventas, (estudio interno) rotación de personal como producto final de la empresa BITEL.SAC. Tacna, más no las otras áreas de la empresa.

Limitación al acceso de la información por parte de la empresa de Telecomunicaciones BITEL S.A.C. Filial Tacna.

Limitación del personal con falta de tiempo para la participación.

## CAPITULO II

### 7. MARCO TEORICO

En este capítulo se desarrollará el marco teórico, el cual está conformado por los conceptos que deben conocerse para entender el desarrollo de la presente investigación, así como las teorías que existen para explicar las tendencias de las personas en relación al uso de la tecnología y estar constantemente en comunicación. Así se expondrán teorías que explican el recurso humano, rotación del personal, y las tendencias en el comportamiento de las personas en los últimos años, considerando la influencia del desarrollo acelerado de las tecnologías de comunicación y manejo de recurso humano.

En estos tiempos es una de los grandes retos que se le presenta a las empresas para que sean capaces de competir en los mercados, es el poder consolidar sus elementos técnicos y humanos. La presente investigación se centrara en los recursos humanos, que sin duda son uno de los componentes más importantes con los que cuenta una organización

#### 7.1. Definición de la Rotación del Personal

Según Paredes (2011) consiste en la renovación constante de

personas en una empresa debido a los retiros e ingresos que hay durante un determinado periodo de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto nos da a entender que hay un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto nos daría a entender que son varios los empleados que se retiran, lo cual puede perjudicar a la empresa

Según (Chiavenato, 2000) se define “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”; nos da a entender que es el balance

Entre la cantidad de personal requerido que ingresa y personal que se retira de la organización u empresa, entonces podemos entender que la rotación de personal se define como la relación que existe entre los ingresos y retiros de trabajadores y el total de empleados de la empresa que laboran por un cierto periodo de tiempo Según Chávez (2010) nos dice que la rotación de personal es el abandono del puesto laboral por parte del empleado de la empresa. Considerando que las personas son parte fundamental de una organización, aportando sus conocimientos, experiencias independientemente del cargo que ocupen forman parte indispensable de la empresa.

Por tanto como menciona, Paredes y Chiavenato, la empresa de Telecomunicaciones BITEL filial Tacna, presenta incertidumbres en

su recurso humano, en otras palabras la desvinculación laboral que existe por parte del personal hacia la empresa, esta desvinculación se presenta por múltiples razones o factores, estos factores pueden ser voluntarios como involuntarios, dependiendo de la posición en que se dé la desvinculación o rotación del recurso humano.

## **7.2. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Para Espinoza (2013) sostiene que existen dos tipos de rotación de personal:

### **7.2.1. Rotación interna**

Se define como la cantidad de empleados que rotan a otro puesto sin retirarse de la organización “la rotación interna es importante , no solo para el crecimiento de la persona hablando profesionalmente si no también es una forma de preparar a los trabajadores en situaciones nuevas , como integrarse a nuevos proyectos” así tenemos:

**Los Ascensos:** son aquellos cambios que se dan dentro de la organización, en la que empleados adquiere mayor grado o jerarquía dentro de ella.

**Las promociones:** son aquellos cambios que se dan en beneficio del empleado como algunas remuneraciones extras

**Los Descensos:** son aquellos cambio de jerarquía laboral de uno de mayor grado a otro de menor grado o responsabilidad

**Las Transferencias:** es aquel cambio a otro puesto laboral que se da al empleado

### **7.2.2. Rotación externa**

Se refiere a entrada o retirada de empleados que se da por diversos motivos ya sea la renuncia, expulsión, incapacidad o defunción Según Taylor (1999) menciona que son tres tipos de desvinculación laboral en las empresas:

#### **La rotación laboral voluntaria:**

Esta se da cuando el trabajador decide por razones personales o de fuerza mayor, concluir la relación que tuvo con la empresa, .esta decisión puede darse ya sea porque el empleado encontró un trabajo que le dé una mayor remuneración o por que las condiciones que le ofrece son de su mayor conveniencia.

#### **La rotación laboral voluntaria inevitable:**

Se deben a decisiones vitales del trabajador que van más allá de la toma de decisiones del empresario. Sin embargo, en los últimos estudios hechos se ve que aproximadamente el 80 % de las rupturas con los empleados se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el trabajador y el

puesto laboral.

### **La rotación laboral involuntaria**

Esta situación se da cuando la organización decide terminar la relación laboral con el empleado o trabajador ya sea por los motivos más comunes que son los económicos o por malos funcionamientos entre los trabajadores y la empresa. Estas decisiones tienen un impacto profundo dentro de la empresa, puesto que cada empleado cumple una función específica independientemente del puesto que ocupe ese personal, la empresa se vería eximida de esa fuerza laboral.

#### **7.2.3. Índice de rotación de personal**

Según Chávez (2010) define el índice de rotación de personal en una empresa, el índice muy bajo se da el estancamiento y el envejecimiento del personal de la organización; y si el indicador es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa dándole un bajo equilibrio. Los motivos pueden ser porque un trabajador da la iniciativa de retirarse de la empresa. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria.

Por tanto en la empresa de Telecomunicaciones BITEL Filial Tacna, su índice de rotación de personal es del 30%, un índice

elevado en la cual proponemos reducirlo a través de las propuestas que se plantearon.

#### **7.2.4. Clima Organizacional**

Según Brunet (2002) nos da entender que el clima organizacional, constituye una estructura de las características de una organización, así como los atributos personales de un individuo puede constituir su personalidad, además que esta influye en la conducta del personal en su trabajo, así como también el ambiente laboral puede jugar un evidente papel en su forma de comportarse.

Para Idalberto Chiavenato (2000) da a conocer sobre el talento humano en toda empresa, nos dice que hoy en día las organizaciones para motivar a sus trabajadores están cambiando conceptos y modificando las prácticas gerenciales para mejorar las capacidades del personal y así tener un buen clima laboral dentro de la empresa. Es por ello de la importancia de una buena gestión del talento humano en toda organización ya que es el equilibrio para generar un buen desempeño laboral.

#### **7.2.5. Motivación**

Según Kinicki & Kreitner (2003) sostiene que el comportamiento organizacional y la motivación que se da al personal de trabajo. Es

decir se considera a la motivación como aquellos, procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Por su parte Arias & Heredia (2004) Este autor se refiere a un proceso dinámico que impulsa a la persona, ya sea consciente o inconscientemente a adoptar conductas orientado a conseguir determinadas metas.

Por lo tanto, definimos la motivación en el trabajo, como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

#### **7.2.6. Reclutamiento y Selección de personal**

Según Guth (1994) da a conocer del personal idóneo en una organización, buscando la estabilidad entre los trabajadores y la empresa. Se refiere a un conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia,

renuncias, despidos o jubilaciones.

Para Werther & Davis (2000) nos explica de los procesos que existe para identificar al personal calificado y capacitado para cubrir las vacantes disponibles en una organización. Es decir implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Por tanto, toda institución o empresa requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

#### **7.2.7. Evaluación de desempeño**

Puchol (2000) Desde nuestro punto de vista, la evaluación del desempeño que nos da a conocer Puchol, es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual de la personal que ocupa un cargo en

la empresa. Lo cual implica Identificar los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. A fin de lograr mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

### **7.3. DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Según Stephen Robbins (1994) sostiene que el Comportamiento Organizacional, Controversias, aplicaciones y la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan deberían recibir.

Es decir una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

La rotación de personal dentro de una organización no es una causa, sino un efecto. Esto es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

#### **Internos:**

- Transferencias
- Ascensos
- Promoción

- Descensos

**Externos:**

- Despidos
- Renuncias
- Fallas en el proceso de selección
- Incapacidad permanente
- Muerte del trabajador

## CAPITULO III

### 8. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo contiene información de la empresa, con el propósito de brindar una visión general sobre la situación en que se encuentra. Es importante conocer a la organización para entender sus inicios, desarrollo e ingreso al mercado peruano y así ubicarnos en el tiempo y la historia. Se mostrará un análisis FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene en la actualidad. A continuación se brindará la información de los antecedentes de la organización, los inicios de Viettel Group y otros de relevancia:

#### 8.1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
RUC	: 20543254798
Razón Social	: VIETTEL PERU S.A.C.
Nombre Comercial	: BITEL
Tipo Empresa	: Sociedad Anónima Cerrada
Fecha Inicio Actividades	: 30 / Abril / 2014
Actividad Comercial	: Telecomunicaciones
Ubicación del local comercial	: Av. San Martín n° 889 – Tacna.
Estado	: Activo.

**Viettel Perú S.A.C**, con RUC N°20543254798, es una marca de servicios de telecomunicaciones con la que la empresa vietnamita Viettel Telecom se identifica comercialmente en Perú y próximamente también en otros países latinoamericanos, inició sus operaciones comerciales en Perú el 30 de Abril de 2011. BITEL opera bajo tecnología 3G en la banda de 900 MHz., su eslogan es "Te escuchamos siempre".

En mayo de 2011, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones otorgó en concesión por 20 años la banda C de 1900 MHz a la empresa Viettel Perú S.A.C. de capitales vietnamitas, convirtiéndose en el cuarto operador de telefonía móvil del país. Actualmente opera bajo diversas marcas en Vietnam (Viettel), Mozambique (Movitel), Laos (Unitel), Camboya (Metfone), Haití (Natcom) y Perú (Bitel).

## **8.2. FILOSOFÍA DE BITEL**

- Pensar en la infraestructura de red antes que la cantidad de estaciones base.
- La mayoría de los operadores piensan en el beneficio empresarial. Viettel piensa en el Desarrollo Sostenible Nacional.
- Pensar en la Responsabilidad Social antes que en el lucro.
- Pensar en los productos básicos antes que en el lujo.

- Pensar en ofrecer servicios para mejorar el ámbito de la educación, el gobierno electrónico, Salud, etc. Antes de pensar en la Tecnología.

### **8.3. PROPUESTAS DE VALOR DE VIETTEL**

- Construir la infraestructura de red primero, y hacer negocios después.
- Realtor responsabilidades sociales y corporativas.

#### **Directrices de Inversión de Viettel Group**

- Utilizar las tecnologías informáticas más avanzadas y herramientas avanzadas para establecer y administrar la infraestructura de la red en los países de la zona.
- Comprometerse al apoyo a través de la capacitación técnica para el personal y la entrega de conocimientos informáticos.
- Comprometerse a hacer una inversión a largo plazo en los países de la zona, para traer beneficios sociales para la población local mediante la asistencia a las familias con bajos ingresos a poseer al menos un teléfono en casa, para ayudar a los estudiantes y profesores mediante el acceso libre a Internet en las escuelas a mejorar la calidad de la educación.

## **8.4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SECUNDARIAS:**

### **Actividad principal:**

#### **PRODUCTOS**

En particular la visión de la empresa BITEL, se centra en el incremento del consumo y paquetes de datos que se viene dando en los últimos años a ello se suma los productos móviles (celulares - Tablet) y conexiones móviles a internet.

### **Actividad secundaria:**

#### **SERVICIOS**

##### **Internet móvil**

- Pack connect (pre y post Pago)

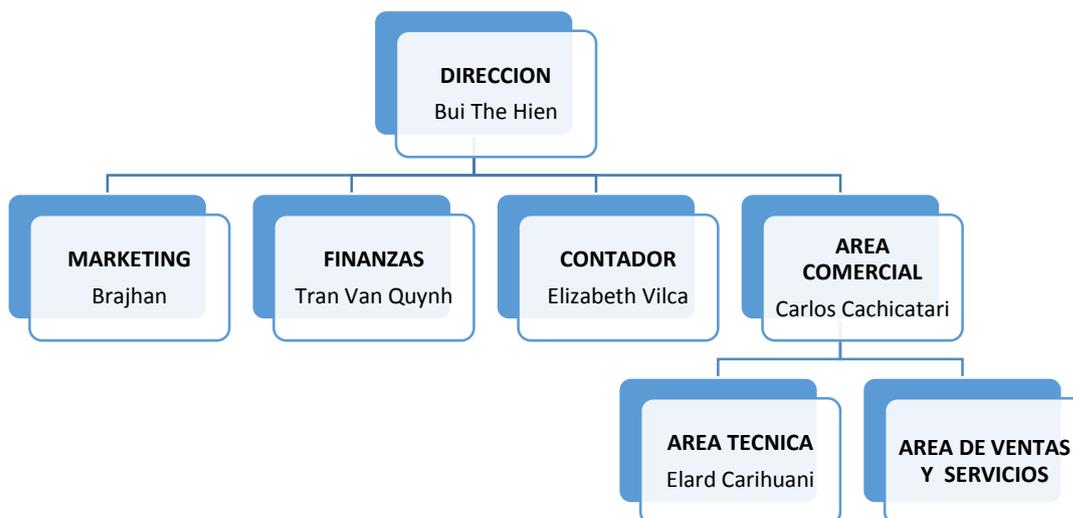
##### **Paquetes**

- Paquetes de llamadas
- Paquetes de internet
- Minutos
- Súper saldo
- Facebook ilimitado

##### **BITEL plus**

- B.chat
- Dale play
- B.estore

## 8.5. ESTRUCTURA ORGANICA DE BITEL SEDE TACNA.



Fuente: Empresa BITEL filial S.A.C. Tacna

### 8.5.1. DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES.

#### DIRECTOR

El gerente de la empresa BITEL es un ejecutivo de alto cargo, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. Tiene cargo de impulsar las estrategias de la empresa, como estrategias de atención al cliente o estrategias de ventas. Supervisa que las operaciones se realicen de manera adecuada, regula la conducta de los miembros de la compañía cumpliendo con las normas, políticas y principios dentro de la organización. Las funciones a realizar son:

**Funciones:**

- Representación legal de la empresa
- Planteamiento de estrategias
- Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa
- Control y aprobación de inversiones en la empresa
- Selección del personal
- Convenios con otras empresas
- Dirigir la empresa.

**MARKETING**

- Para todas las empresas, la satisfacción de los consumidores y/o clientes es un aspecto primordial. Pero para llevar esto a cabo es necesario implementar estrategias que contribuyan a involucrar a los consumidores con un determinado producto o servicio. El jefe del área de marketing es el encargado de establecer objetivos y estrategias de la empresa, ejecutando las actividades de marketing y promoción, como también la gestión del personal. Tiene las siguientes funciones a realizar

**Funciones:**

- Encargados de convencer y hacer que los consumidores prefieran su producto o servicio.
- Desarrollar con anterioridad una investigación y tener bien en cuenta la profundidad y tamaño del mercado.

- Buscar las ventajas competitivas del producto para promocionarlas al consumidor final.
- Realizar estudio y selección del mercado.
- Desarrollar claramente marketing mix (4ps) para la empresa BITEL.
- Diseñar directrices y posicionamiento en el mercado objetivo.

## **FINANZAS**

El jefe del área de finanzas o encargado, está a cargo de administrar, evaluar las actividades relacionadas con la obtención de los recursos financieros y económicos con la finalidad de tener una eficiente gestión de la tesorería dentro de la empresa.

### **Funciones:**

- Evaluar, proponer y supervisar el plan financiero cumpliendo las estrategias y objetivos establecidos.
- Maximizar la rentabilidad de la empresa en su portafolio de inversiones de la empresa.
- Administrar y supervisar los recursos financieros para operaciones crediticias.
- Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería dentro de la empresa.

## **CONTADOR**

Un contador es un profesional de alto cargo lo que realiza es llevar los registros de la operaciones diarias de contabilidad de la empresa, expresándolos en términos económicos, este cargo es

primordial en toda empresa ya que con los resultados de los estados contables se tomara las decisiones para la empresa.

Tiene las siguientes funciones:

**Funciones:**

- Liquidación de impuestos
- Emisión de estados contables
- Evaluación de flujo entrada y salida de fondos.
- Elaborar proyectos de presupuestos.
- Aplicar normas financieras.

**AREA COMERCIAL:**

- Está a cargo del jefe comercial desarrolla presentaciones económicas planes y servicios para el cliente; sus principales funciones son:
  - Elaborar la presentación de propuestas económicas, planes y servicios. para el cliente: residenciales, corporativos y promotoras inmobiliarias.
  - Buscar información y asesorar económicamente para hallar soluciones.
  - Promover los planes corporativos y residenciales.

**ARE DE VENTAS Y SERVICIOS:**

Está a cargo del gerente de servicios, y comprende las ventas y servicios al cliente, las principales funciones son:

- Ventas de líneas telefónicas.
- Seguimiento de pistas a trámites de clientes.

- Dar información detallada de los servicios y productos.
- Dar información sobre cuentas.
- Recepción de reclamos.
- Ingreso de información de clientes al sistema.

## **8.6. ANALISIS DE FODA DE LA EMPRESA BITEL TACNA.**

Se realizará un análisis FODA para ver cómo se presenta la situación actual para la empresa BITEL SEDE en Tacna:

### **A. Fortalezas**

Aunque tiene poco tiempo en el mercado tacneño, la marca BITEL tiene respaldo del grupo vietnamita Viettel, así se obtienen las siguientes fortalezas:

---

#### **Fortalezas**

- ✓ **Experiencia en el rubro telecomunicaciones al pertenecer un grupo que brinda servicios a nivel mundial.**
  - ✓ **Existe un compromiso con la responsabilidad social.**
  - ✓ **La importancia es la comodidad de los usuarios con tecnología accesible.**
  - ✓ **Respaldo financiero.**
  - ✓ **Cuenta con personal capacitado para brindar la asesoría de los servicios y equipos, ya que se brinda la inducción respectiva.**
  - ✓ **Equipos de calidad.**
-

## B. Debilidades

Encontraremos que existen algunas características que se presentan como debilidades dado el reciente ingreso de la empresa a la región de Tacna:

---

### Debilidades

- **Ser operador nuevo con ingreso reciente y poco conocido a nivel nacional.**
- **Presentar falta de cobertura en algunas áreas por falencia de antenas.**
- **Servicio lento.**

## C. Oportunidades

Existen algunos factores externos que pueden beneficiar el desarrollo de las actividades de la empresa en nuestra localidad de la provincia de Tacna, tales como:

---

### Oportunidades

- ✓ **Estabilidad de la economía peruana.**
  - ✓ **Crecimiento de la telefonía móvil en el Perú.**
  - ✓ **Encontrarse en una situación de crecimiento tecnológico a nivel mundial.**
  - ✓ **Múltiples quejas de los operadores de telecomunicaciones con mayor tiempo en el mercado, como Movistar y Claro.**
-

## D. Amenazas

En el momento actual se presentan inconvenientes o factores que pueden perjudicar el desarrollo de la organización, tales como:

---

### Amenazas

- **La cobertura en casi todo el ámbito nacional que han alcanzado los operadores con mayor tiempo en el mercado, como Movistar y Claro.**
  - **La apertura a 3 operadores más en el 2015 anunciada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.**
  - **Desarrollo acelerado de nuevas tecnologías.**
  - **Existencia de competidores con experiencia en el mercado peruano.**
- 

### 8.6.1. ANALISIS CRÍTICO

Según lo mencionado en párrafos anteriores podemos decir que la empresa Viettel viene cambiando las telecomunicaciones con sus propuestas innovadoras, dando prioridad a Construir la infraestructura de red primero y resaltando las responsabilidades sociales corporativas, esto es importante para el Perú ya que se habla tanto de la inclusión social, que calza perfecta la filosofía de Viettel.

Lo dicho por Zygmunt Bauman, es muy interesante y cierto ya que hoy en día los jóvenes se comunican y expresan a través de este

medio, siendo para ellos una herramienta indispensable, existen celulares básicos y hasta sofisticados con herramientas modernas que los jóvenes ven con gran interés, estas herramientas facilitan las tareas que desarrollan en su vida diaria, en algunos casos son los jóvenes en etapa universitaria quienes más hacen uso de esta herramienta. Lo que un joven busca en el teléfono móvil es estar conectado y ser parte del mundo, para ello es necesario contar con internet, existen diferencias entre las preferencias de los jóvenes ya que algunos orientan su preferencia a equipos modernos con internet y otros a equipos básicos con internet, pocos son los que usan el teléfono móvil solo para recibir llamadas y/o llamar lo mismo sucede con los mensajes de texto.

De acuerdo a lo que la empresa ha desarrollado sus actividades de telecomunicaciones, en relación al recurso humano del área de ventas, hemos podido observar que la rotación de personal es alta, debido a la falta de incentivos que los animen a quedarse en el lugar de trabajo, insatisfacción, falta de capacitación al personal que ingresa a la empresa, cambio de puesto inesperados; esto afecta directamente a la empresa BITEL filiar Tacna, en los empleados que laboran en el local principal como en el campo, generando deserción de personal y gastos para la convocatoria y selección del personal.

## **9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **9.1. DIAGNOSTICO**

Podemos observar que una de las principales desventajas y causas del índice rotación de personal en el área de ventas de la empresa BITEL Filial Tacna, son la falta de incentivos económicos, rotación de personal inesperado, insatisfacción laboral, falta de capacitaciones, etc. Debido a que no llevan una capacitación constante ni evaluaciones de desempeño al personal, lo cual molesta e incomoda a los trabajadores del área de Venta, es fundamental conocer las necesidades, es por ello que mediante el desarrollo del tema notaremos con mayor precisión cuales son las deficiencias que tiene la Empresa de Telecomunicaciones BITEL filial Tacna.

### **9.2. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **a) Métodos y Técnicas de recolección y Análisis de datos:**

- **Cuestionario:**

Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas relacionadas a un aumento salarial, incentivos y reconocimientos, condiciones de trabajo, capacitación e identificación. Dicho instrumento es de

escala de Likert, fue aplicado al personal del área de ventas que trabajan en el local principal y al personal de campo. Este instrumento permitirá evaluar la rotación del personal y sus factores de deserción del puesto laboral, ver cuán importante es el recurso humano, la capacitación y el desempeño laboral.

### **9.3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población bajo estudio está conformado por 20 empleados entre hombres y mujeres que labora en el local principal y en el campo.

Para la obtención de la muestra se determinó por muestreo no probabilístico. Es decir se trabajó con el total de la población que conforma en área de ventas de la empresa Telecomunicaciones BITEL filial Tacna.

### **9.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Esta encuesta fue hecha a 20 trabajadores del área de ventas entre hombres y mujeres.

1= Completamente de Acuerdo

2= De Acuerdo

3= Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

4= En Desacuerdo

5= Completamente en Desacuerdo

## ENCUESTA

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿Usted cree que el aumento de salario sea un factor importante para su motivación personal?					
2. ¿Usted está conforme con el pago que recibe?					
3. ¿Los trabajadores del área comercial de alto cargo, jefe de ventas y supervisor, expresan tu reconocimiento por el trabajo bien hecho?					
4. ¿Usted está satisfecho con los beneficios que brinda la empresa BITEL?					
5. ¿La empresa te brinda buenas condiciones de trabajo en un ambiente laboral?					
6. ¿La empresa mantiene su cordialidad de trabajo con todos los trabajadores de área de ventas?					
7. ¿Se siente satisfecho con el puesto que ejerce en su área?					
8. ¿La empresa BITEL inspira a que sus colaboradores crezcan profesionalmente para futuros ascensos?					
9. ¿Usted se siente identificado con la empresa BITEL?					
10. ¿Las capacitaciones de la empresa BITEL son suficientes para tu desarrollo profesional en el área de ventas?					

Fuente: elaboración propia.

## 9.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

La presentación de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal que laboran en el área de ventas de la empresa BITEL, estas muestras fueron tomadas en el mismo centro de trabajo de la empresa de Telecomunicaciones BITEL filial S.A.C. Tacna. Por otro lado, para evitar problemas con la información, se procedió a efectuar la encuesta en un solo día. A continuación se muestran de manera gráfica con las respectivas tablas estadísticas de distribución de frecuencias y la representación gráfica de los resultados:

## 9.6. Presentación de resultados y análisis de datos.

A las preguntas realizadas, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

### 1. Tabla 1.

Usted cree que el aumento de salario sea un factor importante para su motivación personal

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Frecuencia porcentual (%)</b>
Completamente de Acuerdo	10	50,0
De Acuerdo	10	50,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0

Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100,00

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

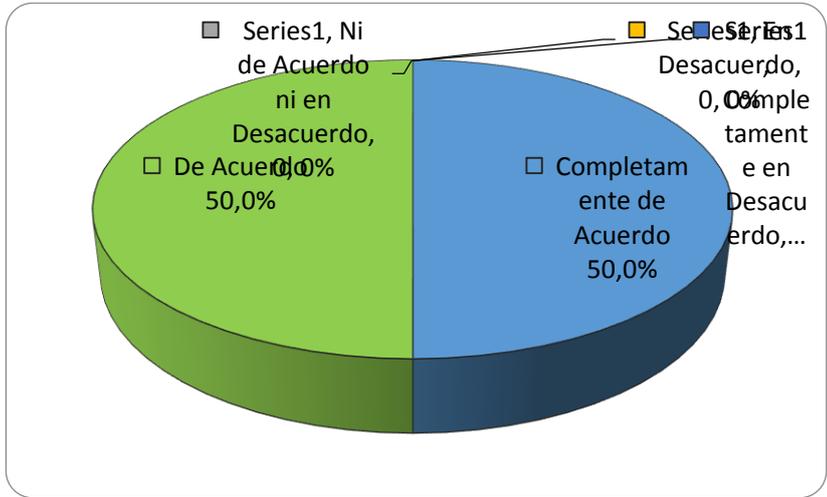


Figura: Usted cree que el aumento de salario sea un factor importante para su motivación personal

Fuente: Tabla 1.

**Interpretación:**

En la tabla 1, se puede apreciar que hay un 50 % de acuerdo y 50% en completamente de acuerdo, esto quiere decir que este es un factor principal para la motivación del personal dentro de la empresa BITEL.

Análisis: Aquí se puede apreciar un principal problema dentro de la empresa, la cual es la remuneración a sus trabajadores se ve que hoy en día que un personal se va a sentir motivado por el aumento de salario por los servicios que brinda a la empresa.

2. Tabla 2.

Usted está conforme con el pago que recibe.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Frecuencia Porcentual (%)</b>
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	5	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	55
En Desacuerdo	4	20
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

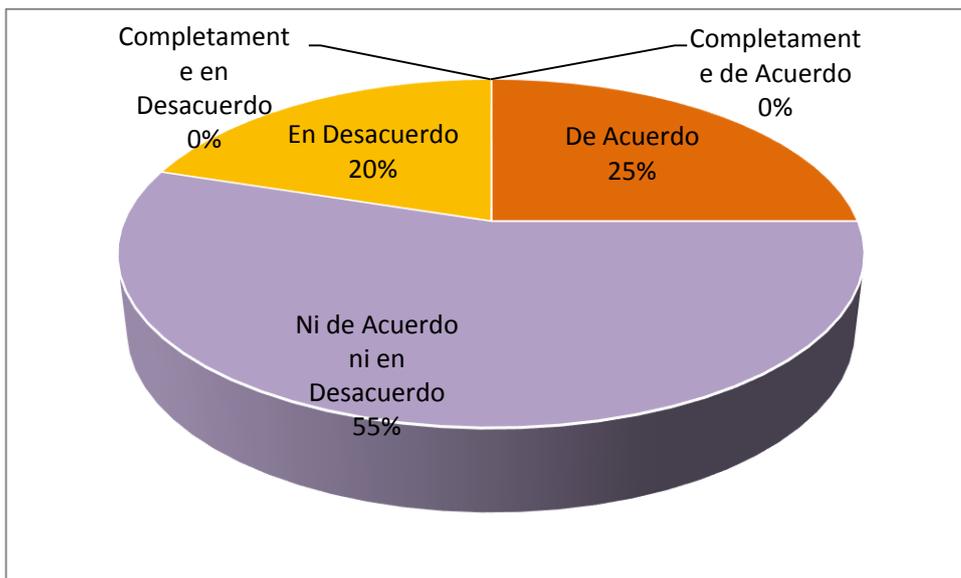


Figura: Usted está conforme con el pago que recibe.

Fuente: Tabla 2.

**Interpretación:**

En la tabla 2, se puede apreciar que el 55% de trabajadores esta ni en acuerdo ni en desacuerdo con la conformidad el salario, mientras que un 20% y 25 % está en desacuerdo y de acuerdo.

Análisis: Como resultado de esta pregunta nos damos cuenta que hay disconformidad en el salario, vemos que hay un significativo valor que esta indiferente.

### 3. Tabla 3.

Los trabajadores del área comercial de alto cargo, jefe de ventas y supervisor, expresan tu reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	8	40
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	40
En Desacuerdo	4	20
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

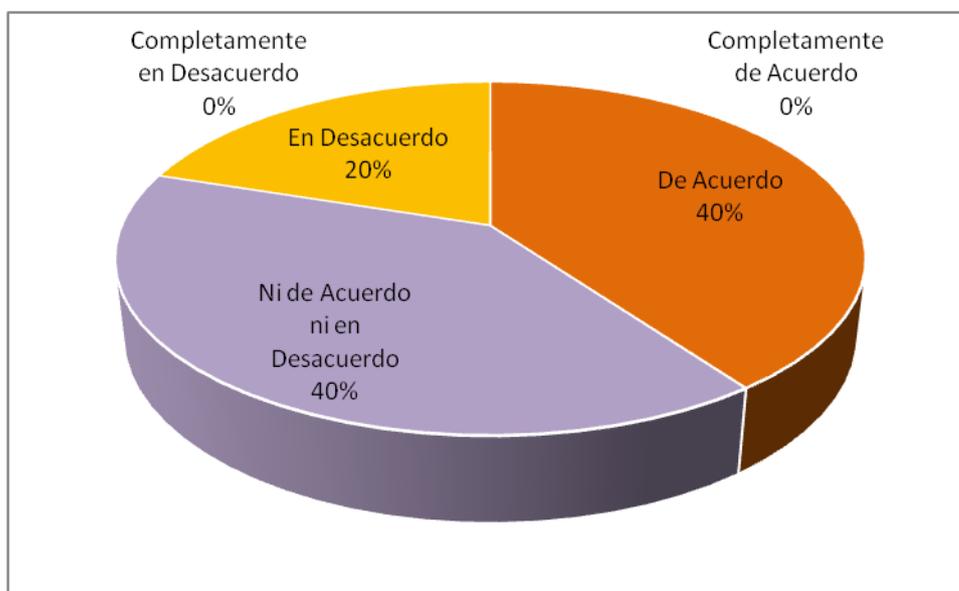


Figura: Los trabajadores del área comercial de alto cargo, jefe de ventas y supervisor, expresan tu reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Fuente: Tabla 3.

**Interpretación:**

En el presente diagrama se puede apreciar un 20% que está en desacuerdo mientras que un 40% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con referencia al reconocimiento dentro del trabajo en la empresa BITEL.

Análisis: En esta pregunta se puede determinar que un gran porcentaje está en total indiferencia y la otra parte está en desacuerdo, el motivo de esto es que se considera algún reconocimiento solo se otorgan a algunos trabajadores como los que llevan laborando con más antigüedad dentro de la empresa.

#### 4. Tabla 4.

Usted está satisfecho con los beneficios que brinda la empresa BITEL.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	3	15
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	35
En Desacuerdo	9	45
Completamente en Desacuerdo	1	5
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

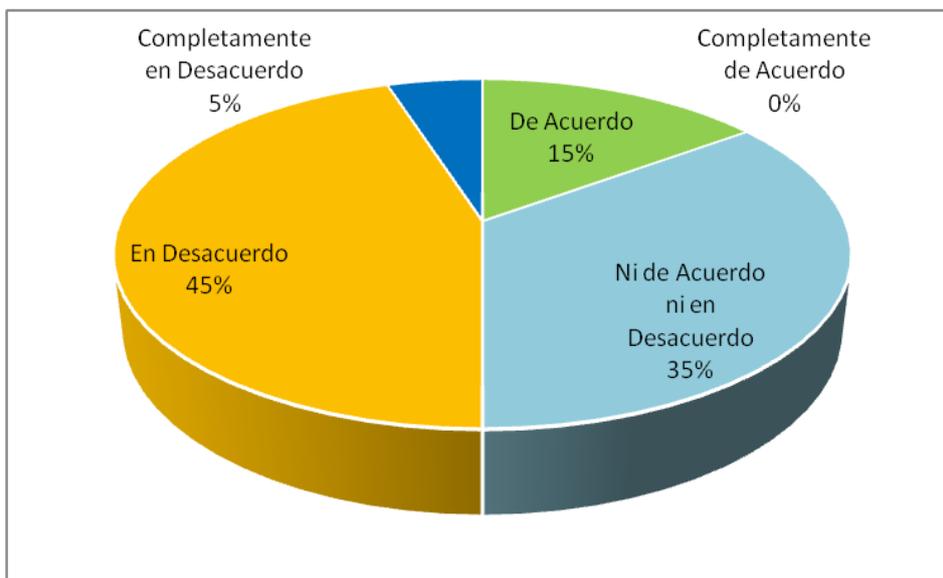


Figura: Usted está satisfecho con los beneficios que brinda la empresa BITEL.

Fuente: Tabla 4.

**Interpretación:**

En este diagrama se ve claramente el 45% de trabajadores de la empresa BITEL no está satisfecho con los beneficios que brinda la empresa mientras el 35% esta indiferente.

**Análisis:**

Lo que percibe el personal es que no se sienten valorados por su desempeño dentro de la empresa ya que esto se debe a las preferencias que pueden ver internamente, esto hace ver la disconformidad que hace que el personal se retire y busque nuevas oportunidades.

### 5. Tabla 5.

La empresa te brinda buenas condiciones de trabajo en un ambiente laboral.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	5	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	25
En Desacuerdo	6	30
Completamente en Desacuerdo	4	20
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

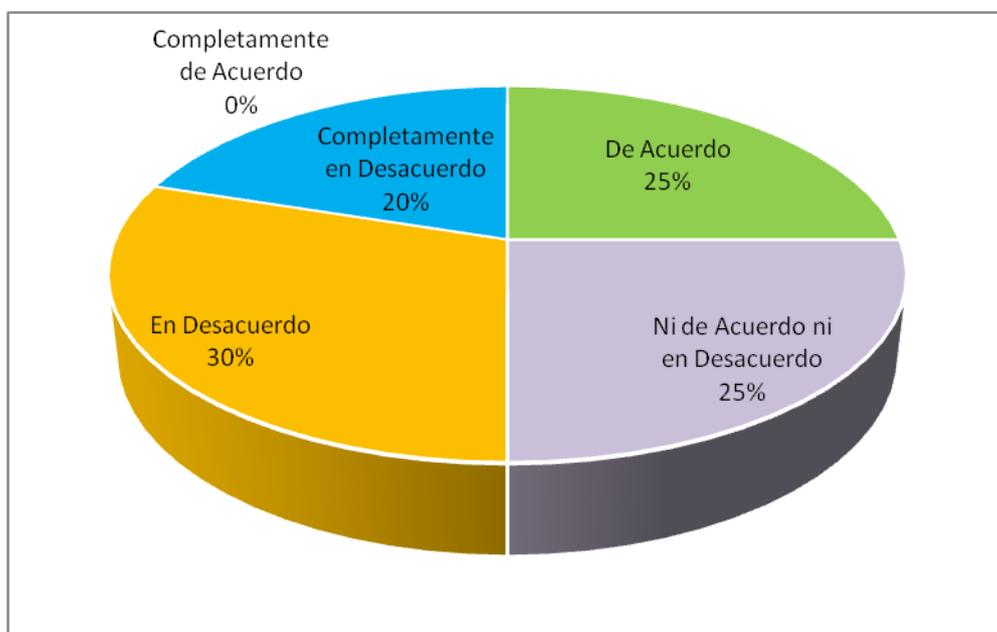


Figura: La empresa te brinda buenas condiciones de trabajo en un ambiente laboral.

Fuente: Tabla 5.

**Interpretación:**

En este diagrama refleja un 30% está en desacuerdo y el 20% completamente desacuerdo mientras que el 25% da como respuesta indiferente.

**Análisis:**

Aquí nos podemos dar cuenta que la gran mayoría no hay un buen clima labora dentro de la empresa es por eso que el personal se retira, porque hoy en día un trabajador se desempeña cuando hay un buen ambiente laboral ya que esto hace que el personal trabaje con ganas y sea proactivo.

## 6. Tabla 6.

La empresa mantiene su cordialidad de trabajo con todos los trabajadores de área de ventas.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	3	15
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	35
En Desacuerdo	10	50
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

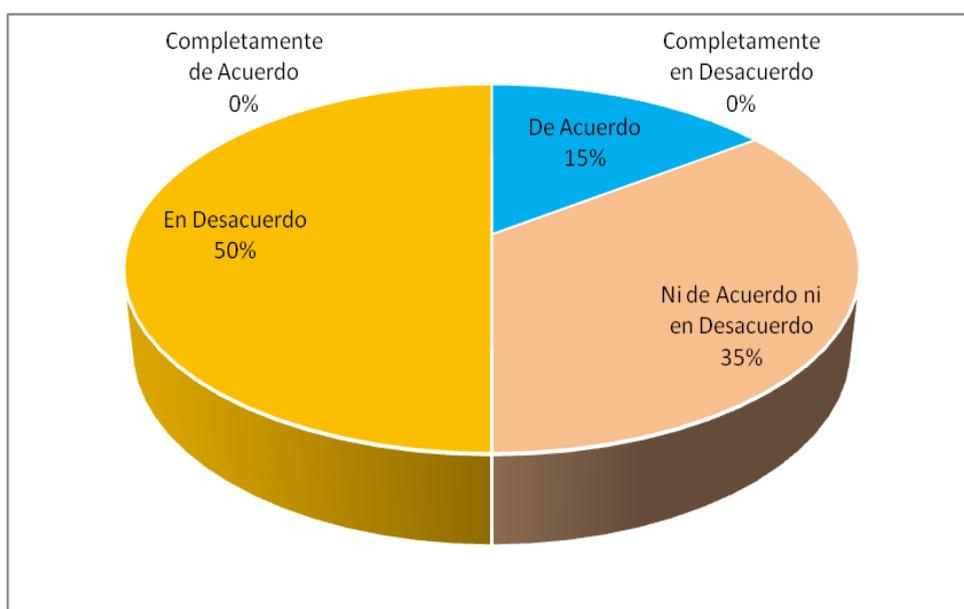


Figura: La empresa mantiene su cordialidad de trabajo con todos los trabajadores de área de ventas.

Fuente: Tabla 6.

## **Interpretación**

En el siguiente diagrama se ve que el 50% está en desacuerdo con el trato que se da en la empresa y solo el 15% está de acuerdo con la cordialidad.

## **Análisis:**

Nos da a conocer que más de un 50% siente que la empresa so es cordial con los trabajadores lo que trae consecuencias negativas para la empresa, ya que esto ocasionaría que los trabajadores no se sientan identificados con la empresa por el trato que se le da, y no den lo mejor de sí para con la empresa BITEL.

### 7. Tabla 7.

Se siente satisfecho con el puesto que ejerce en su área.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	5	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	60
En Desacuerdo	3	15
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

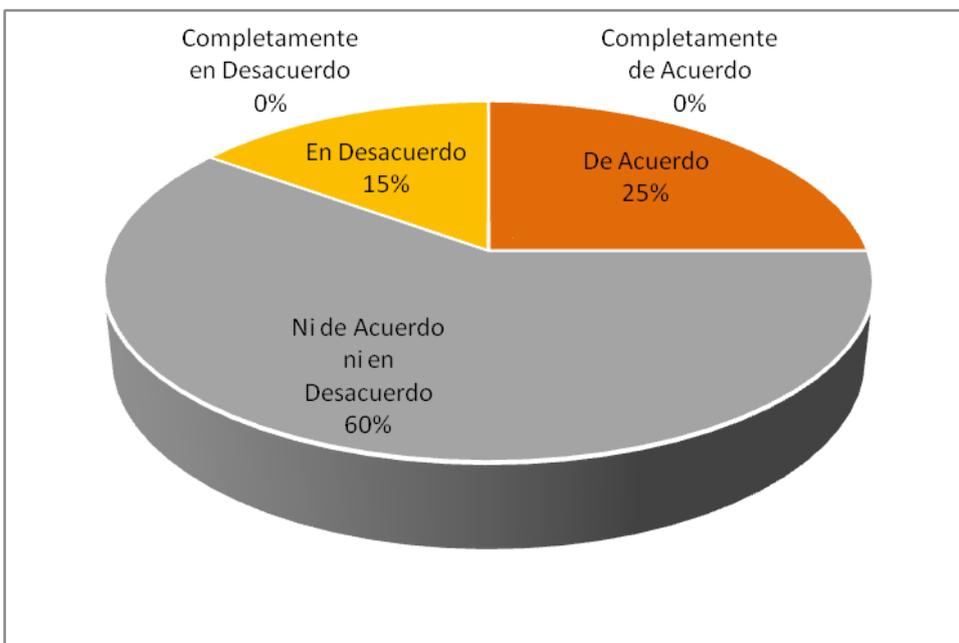


Figura: Se siente satisfecho con el puesto que ejerce en su área.

Fuente: Tabla 7.

**Interpretación:**

Podemos apreciar en el diagrama que el 60% de los empleados no está ni en acuerdo ni en desacuerdo por el lugar que ocupa y solo un 15% está en desacuerdo por posición en la empresa.

**Análisis:**

Podemos ver que en su mayoría el personal que labora en la empresa BITEL si esta desacuerdo por el rol que ocupa en la empresa puesto que en su gran mayoría son trabajadores vendedores de la empresa.

### 8. Tabla 8.

La empresa BITEL inspira a que sus colaboradores crezcan profesionalmente para futuros ascensos.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	8	40
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	45
En Desacuerdo	3	15
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

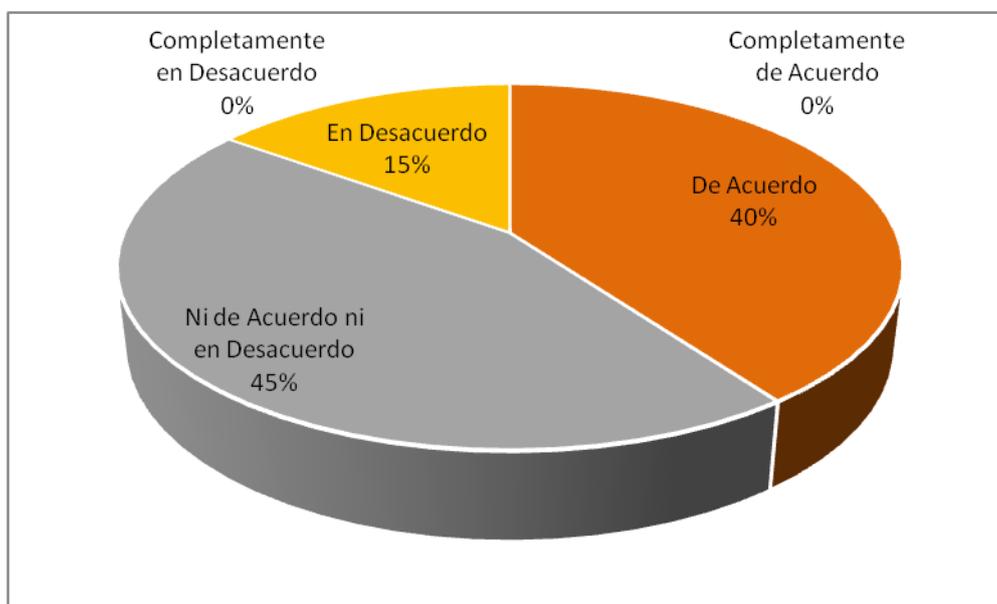


Figura 8: La empresa BITEL inspira a que sus colaboradores crezcan profesionalmente para futuros ascensos.

Fuente: Tabla 8.

**Interpretación:**

Podemos apreciar en el diagrama que los empleados 45% tienen la impresión de que la empresa BITEL no los incentiva para que ellos puedan ejercer una línea de carrera dentro de la empresa frente a un 40% que si sientes que se incentiva para que crezcan profesionalmente dentro de la empresa.

**Análisis:**

Nos damos cuenta que un porcentaje considerable siente que no puede hacer línea de carrera dentro de la empresa por lo que tomarían la opción de reiterarse la empresa por no encontrar mayor futuro dentro de ella.

9. Tabla 9.

Usted se siente identificado con la empresa BITEL

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	15
En Desacuerdo	17	85
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Datos de las encuestas, elaborado el 10 de noviembre de 2015.

Elaboración: equipo ejecutor.

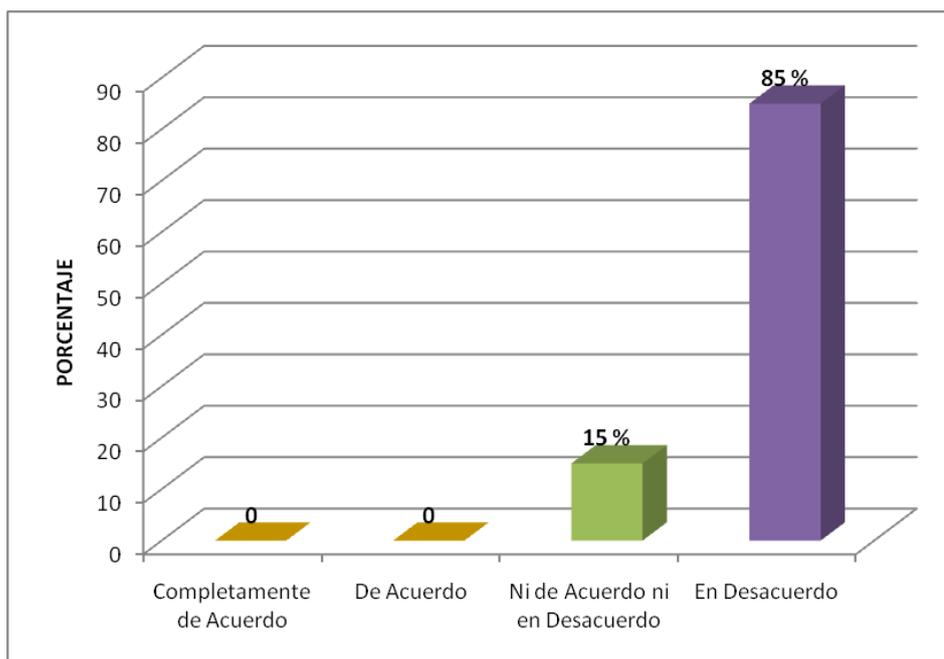


Figura 9: Usted se siente identificado con la empresa BITEL

Fuente: Tabla 9.

#### Interpretación:

En el grafico podemos apreciar que una considerable parte de los trabajadores 85% no se siente identificada con la empresa.

#### Análisis:

Sea por varios motivos o por solo unos, una gran parte de trabajadores no se siente identificada con la empresa y que esta sería uno de los motivos por lo cual la gran mayoría de empleados toman la decisión de retirarse de ella después de un periodo de tiempo.

10. Tabla 10.

Las capacitaciones de la empresa BITEL son suficientes para tu desarrollo profesional en el área de ventas.

Categoría	Frecuencia (n)	Frecuencia porcentual (%)
Completamente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	5	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	20
En Desacuerdo	11	55
Completamente en Desacuerdo	0	0
Total	20	100

Figura 10: Usted se siente identificado con la empresa BITEL

Fuente: Tabla 10.

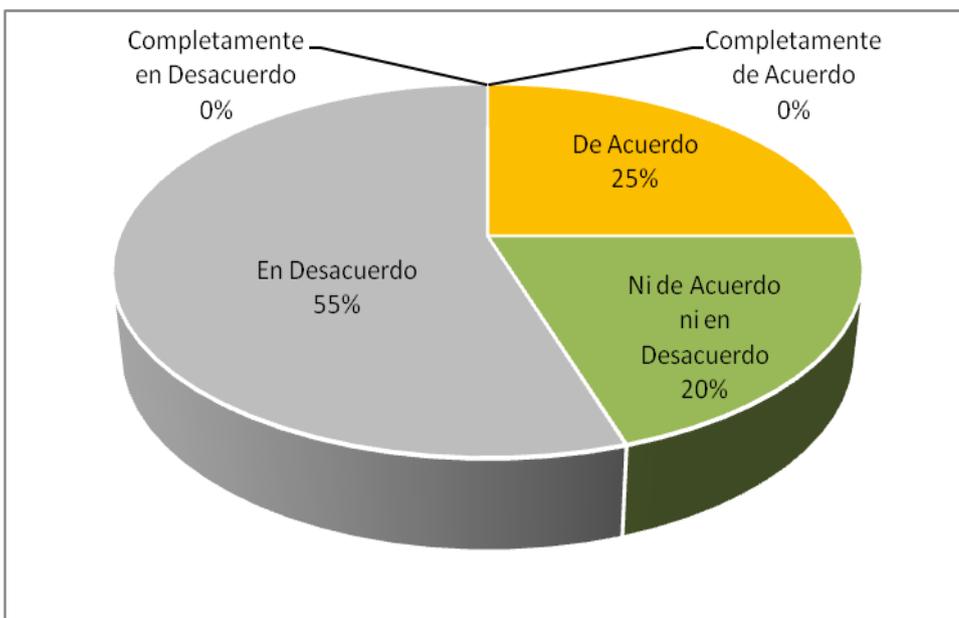


Figura 10: Las capacitaciones de la empresa BITEL son suficientes para tu desarrollo profesional en el área de ventas.

Fuente: Tabla 10.

**Interpretación:**

Podemos interpretar en las graficar que un 25% si está satisfecha por las capacitaciones, el 20% ni está de acuerdo ni está en desacuerdo y un 55% no está satisfecho por las capacitaciones que se da.

**Análisis:**

Podemos ver que el balance está equilibrado pero se tiene que tomar en cuenta que formar un buen vendedor tomo tiempo y esfuerzo para poder adquirir esas habilidades que si nos las aprende podrían no darle bueno resultados en sus ventas.

## **CAPITULO IV**

### **10. DESARROLLO DEL TEMA**

En el desarrollo del presente capítulo se diseñará la propuesta mejora, conteniendo planes de acción y mecanismos de control. En el transcurso de esta investigación se puede apreciar específicamente el problema de deserción o índice de rotación de personal inesperado, que la empresa de Telecomunicaciones BITEL S.A.C Tacna, está pasando, problemas que afectan a la integridad de los trabajadores del área de venta, si bien es una de las empresas reconocidas en la ciudad de Tacna, por la venta de sus productos y servicios, esta debe ser también reconocida por la labor social hacia con sus trabajadores, brindándoles seguridad y confianza.

#### **10.1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A MEJORAR.**

En el área de ventas de la empresa de Telecomunicaciones BITIEL Filial SAC. Tacna, es donde identificamos el problema de deserción de personal, deficiencias en los incentivos y remuneraciones del personal, falta de capacitaciones técnicas, deficiencias en el clima laboral y condiciones; son problemas que presenta la empresa, para luego revertirlos y buscar una alternativa de solución y pueda mejorar la productividad de sus

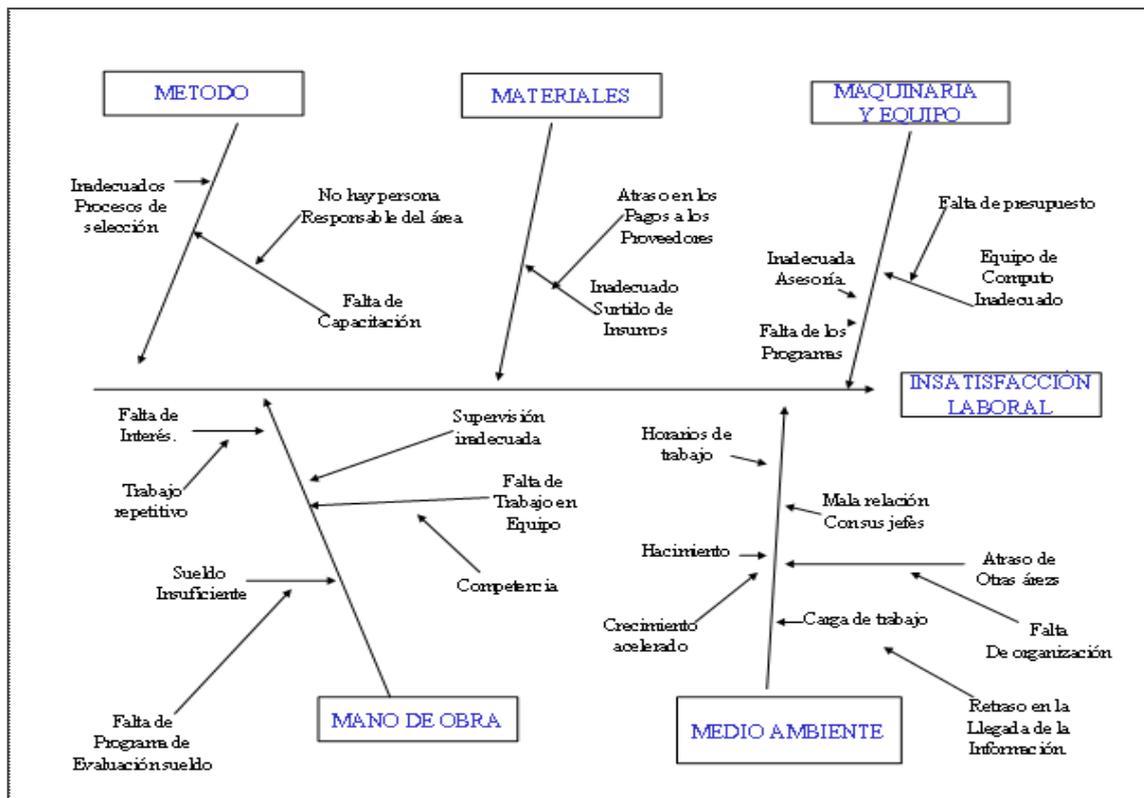
trabajadores. Para lo cual se presentará el plan de mejora que permita optimizar los ingresos económicos y remuneración, brindar capacitación oportuna y adecuada al personal, y Mejorar las buenas condiciones laborales y ambiente de trabajo.

## **10.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.**

La empresa de Telecomunicaciones BITEL SAC. Filial Tacna, Actualmente cuenta con problema de ineficiencia en la rotación de personal, manejo de recurso humano y deserción de los trabajadores del área de ventas por factores de remuneraciones, capacitaciones y clima laboral.

Para lo cual presentamos principales causas del problema de rotación de personal y su repercusión en la deserción de los trabajadores:

Para el proceso de análisis de información se elaboró el diagrama de Ishikawa para determinar las posibles causas que pudiesen estar influyendo en la satisfacción laboral y deserción de personal.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que los jefes consideran como una de las principales causas de la insatisfacción laboral, el aspecto de mano de obra intensiva con operaciones repetitivas, salarios deficientes y una falta capacitación notoria siendo estas las causas que más frecuentemente se enunciaron, quedando también indicando el área del medio ambiente, y que eran conscientes de que ciertas situaciones ajenas al departamento (tales como horarios de trabajo) podrían estar influyendo en los trabajadores.

### **10.3. PROPUESTA Y PLANES DE ACCIÓN.**

Para el proceso de desarrollo de la propuesta mejora se tomó en cuenta las deficiencias en los incentivos y remuneraciones del personal, falta de capacitaciones técnicas, deficiencias en el clima laboral y condiciones; son problemas que presenta la empresa BITEL SAC. Tacna, para luego revertirlos y buscar una alternativa de solución y pueda mejorar la productividad de sus trabajadores. A continuación se describe la propuesta:

#### **10.3.1. Plan de propuesta mejora para reducir la rotación de personal**

##### **Objetivo:**

- Mejorar los ingresos económicos y remuneración.
- Brindar capacitación oportuna y adecuada al personal
- Mejorar las buenas condiciones laborales y ambiente de trabajo.

##### **Estrategias:**

- Desarrollar cursos de capacitación especializada y técnica (1 capacitación al mes, y año un total de 12 capacitaciones).
- Implementar la etapa de inducción en los procesos de selección de personal.

- Evaluar a los trabajadores cada 3 meses y ver el nivel de desempeño hacia los clientes de la empresa.

### **10.3.2. Actividades:**

**Para el mejoramiento de una escala de incentivos y remuneraciones en beneficios al personal; se propone realizar las acciones:**

- De acuerdo a sus logros obtenidos, si bien los vendedores tienen comisiones de acuerdo a sus ventas, esta se desarrolla a través de una escala porcentual de comisión por el monto obtenido de sus ventas, así en la misma medida el personal de venta si no llega a su cuota, se le debe descontar proporcionalmente a sus logros, pero no recortarle todo el bono de S/ 120.00 nuevos soles.
- Establecer montos fijos de acuerdo a porcentajes de productos devueltos; por ejemplo, si es más del 20% se le descuenta proporcionalmente, si está entre el 15% y 20% se le descuenta el 50% que sería (S/60.00); si está entre el 10% y 15% se le descontaría el 25% que sería (S/. 30.00) y hasta el 10% se le descontaría el 15% que sería (S/.18.00).
- Otra alternativa que se propone es que esos S/. 120.00 nuevos soles, pasen a formar parte del sueldo básico que perciben, de esta manera el personal de venta estará motivado al saber que a

fin de mes va a percibir S/. 870.00 nuevos soles, sin tener que preocuparse si le van a recortar su bono.

### **10.3.3. Capacitaciones y adiestramiento al personal**

Se establecerán fechas para llevar a cabo el programa de capacitaciones establecidas siendo desarrolladas cada mes y tocando los temas con más relevancias entre trabajador-cliente, tales como:

- Liderazgo.
- Técnicas de venta.
- Relaciones interpersonales.
- Motivaciones.
- Calidad de servicio, etc. (Ver cronograma 1)

#### **La inducción que se realizará es la siguiente forma:**

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización empresarial.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Esta se llevará a cabo a cada trabajador nuevo que ingrese. (Ver cronograma 1)

#### **10.3.4. Estrategias para mejorar las buenas condiciones laborales y ambiente de trabajo**

**Estrategias para mejorar el factor estructura:** El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Debido a las limitaciones que presente la empresa BITEL, se propone realizar las siguientes acciones de mejora:

- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades.
- Con el fin de que los trabajadores desarrollen sus labores de una manera más eficaz y en menor tiempo, se debe proporcionar a los empleados calculadoras, teléfonos celulares, portafolios y cualquier otra herramienta necesaria para que ellos puedan desempeñar adecuadamente la función asignada.

**Estrategias para mejorar el factor recompensa:** Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal; se propone realizar las siguientes acciones de mejora:

- Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la empresa BITEL SAC. Tacna, toma en cuenta sus opiniones.
- Darle un bono económico de cumpleaños a los empleados para brindarles una ayuda monetaria y así lograr que se sientan motivados.

**Estrategias para mejorar el factor relaciones y cooperación:**

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., Por tal razón los gerentes deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados y estar pendiente de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal. Se propone realizar las siguientes acciones:

- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales 03 veces al año, sean en (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.

### **Estrategias para mejorar el factor ambiente físico de trabajo:**

Con las siguientes estrategias se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno. Se propone desarrollar las siguientes acciones:

- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.
- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.

#### **10.4. MECANISMO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.**

El periodo de evaluación de desempeño y desenvolvimiento laboral será cada 3 meses; a través de la evaluación buscamos sacar los resultados óptimos obtenidos en las capacitaciones y estos se pueden conseguir a través de encuestas, entrevistas, simulación de los eventos, siendo así evaluados y obteniendo los resultados esperados.

### 10.5. Cronograma de actividades y acciones a desarrollar:

	Dic	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct.	Nov
Desarrollar cursos de capacitación especializada	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Etapas de inducción	SE REALIZARA CADA VEZ QUE INGRESE UN NUEVO TRABAJADOR EN EL PERIODO DE UNA SEMANA											
Periodo de Evaluación (encuestas, entrevistas, simulación de los eventos, siendo así evaluados y obteniendo los resultados esperados al 100%)			x			x			x			x

- ❖ **Comisión responsable:**
  - Área de Recursos Humanos.
  - Gerentes y directores de oficina.
  - Capacitadores especializados.
  
- ❖ **Presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto.**

EMPRESA TELECOMUNICACIONES BITEL FILIAL TACNA S.A.C. PROYECTO DE MEJORA PLAN DE INVERSION (en Soles) Anual.	
Equipos de Computación	S/ 2.000.00
Muebles de Oficina	S/ 1.500.00
Adecuación Oficina	S/ 500.00
Servicios y materiales de Capacitación	S/ 4.000.00
<b>INVERSION TOTAL:</b>	<b>S/ 8.000.00</b>

## CAPITULO V

### 11. SUGERENCIAS

En este capítulo se plasma las sugerencias en relación a las deficiencias encontradas en el área de ventas de la Empresa de Telecomunicaciones BITEL S.A.C. Filial Tacna, específicamente en el problema de la deserción de personal, capacitaciones e incentivos salariales.

#### Sugerencias

Sea podido observar según los resultados de la tabla 2, el 75% del personal del área de ventas, manifiestan disconformidad con el pago de salarios e incentivos que reciben; para lo cual se propone mejorar una escala porcentual de comisión por el monto obtenido de sus ventas de S/120.00 nuevo soles, se le dará la comisión de incentivo según sus logros obtenidos, caso contrario se le descontar proporcionalmente a sus beneficios. Otra alternativa es que esos S/. 120.00 nuevos soles, pasen a formar parte del sueldo básico que perciben, de esta manera el personal de venta estará motivado al saber que a fin de mes va a percibir S/. 870.00 nuevos soles, sin tener que preocuparse si le van a recortar su bono. Así mismo según Vásquez G. (2008) sostiene que otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se relacionan

indirectamente con los incentivos financieros, tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo.

En relación a las capacitaciones del personal, en la tabla 10, nos muestra que un 55% del personal señalado que no es suficiente ni están satisfechos por las capacitaciones que se da por la empresa. Para optimizar el problema se propone desarrollar cursos de capacitación especializada y técnica, en temas de: liderazgo, Técnicas de venta, Relaciones interpersonales, Motivaciones y Calidad de servicio, etc. A fin de brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. Por su parte Chiavenato, I. (2011) sostiene que la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

En relación al clima laboral y ambiente de trabajo del personal del área de ventas de la empresa de Telecomunicaciones BITEL Filial SAC. Tacna, se ha podido obtener un resultado de la tabla 5, donde el 30% de los trabajadores indica que no tienen buenas condiciones de trabajo en un ambiente laboral, es decir al no existir un buen clima laboral dentro de la empresa, el personal se retira u abandona el puesto. Hoy en día un trabajador se desempeña

cuando hay un buen ambiente laboral ya que esto hace que el personal trabaje con ganas y sea proactivo. Para disminuir el problema de las deficiencias en el clima laboral, se propone aplicar 4 estrategias; tales como: estrategia para mejorar el factor estructura, el factor de recompensa, factor de relación y cooperaciones, y el factor ambiente físico de trabajo. A fin de lograr la optimización de las buenas condiciones laborales y ambiente de trabajo.

## 12. CONCLUSIONES

El diagnóstico efectuado sobre la rotación del personal del área de ventas de la empresa móvil BITEL Tacna, nos muestra que el problema de rotación de empleados no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Los fenómenos internos ocurridos en la organización son por las deficiencias en política salarial, beneficios de la organización, desmotivación, inadecuados criterios y programas de entrenamiento a los empleados de la empresa. Estos elementos comúnmente inciden en la salida y/ o renuncia del personal, como consecuencia buscan mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar con mejores condiciones y beneficios laborales.

El desarrollo de la propuesta mejora consta de 3 estrategias y/o factores para poder implementar y contribuir en la reducción o disminución del problema de rotación de personal y deserción, cambiar la forma de incentivos y remuneraciones, implementar las capacitaciones especializadas y técnicas de acuerdo a los puestos y exigencias en los estándares de calidad, implementar 4 estrategias para mejorar las buenas condiciones laborales y ambiente de trabajo.

La implementación de programas de capacitación y preparación sobre desarrollo y crecimiento dentro de la empresa a mediano y largo plazo a aquellos trabajadores que quieran aspirara crecer, ascender para ocupar nuevos puestos laborables se verá favorablemente mejorado con la propuesta mejora.

Para el evaluar el desarrollo de la propuesta mejora y obtención de resultados, se ha diseñado mecanismos de control y seguimiento, a fin de conocer la evolución y los resultados esperados por la empresa BITEL Filial SAC. Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. y Heredia, V. (2004). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (5ta ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto, (2011) Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, México, p. 323.
- Guth, A. (1994). Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México: Trillas.
- Hernández sampieri r.; Fernández collado, c.; y Baptista lucio. p. (2003). Metodología de la investigación. Tercera edición: mcgraw-hill interamericana. México.
- Luc, B. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones, definición diagnóstico y consecuencias: México. Trillas.
- Millán, G. (2006). Rotación de personal. Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana. México. Obtenido el 06-08-2013, disponible en: <http://148.206.53.231/UAMI13478.PDF>
- Margaret Butteriss. (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Ed.EDIPE, recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. Tesis de maestría. Instituto politécnico nacional. México. Obtenido el 02-06-2012, disponible en:

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/.pdf>

Paredes, M. (2011). Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala. Obtenido el 24-05-2012, disponible en: [http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc\\_view/316-t-ec3-169-p227-](http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-)

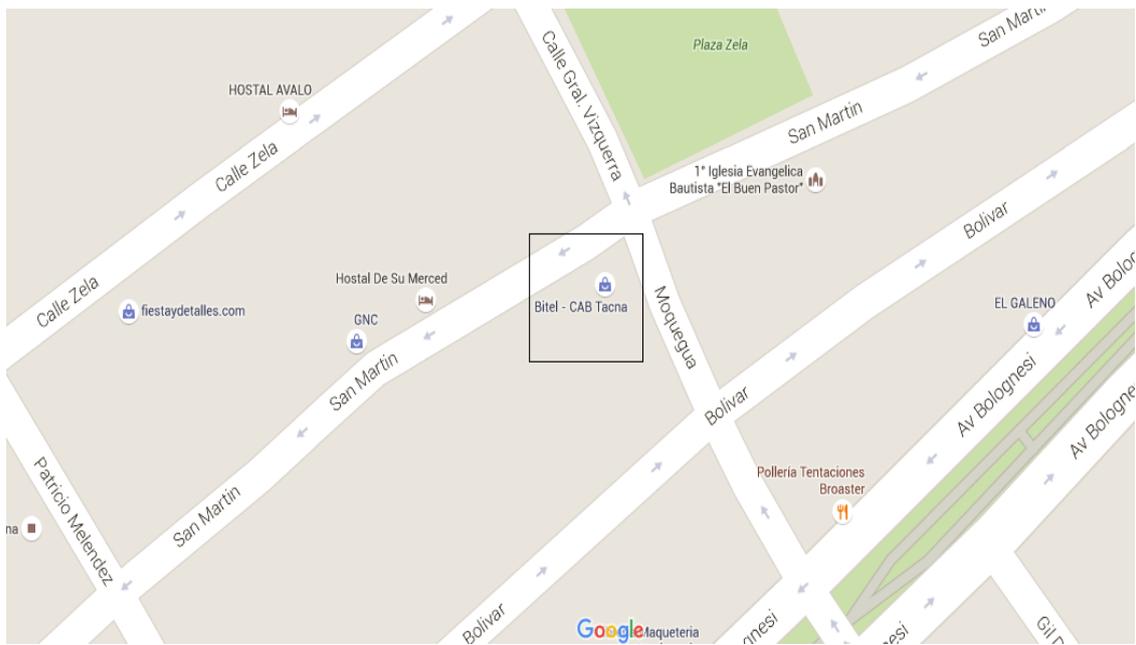
Puchol, L. (2000). Dirección y gestión de recursos humanos. (4ta ed.). Madrid: Días santos.

Rincón, P. (2006). Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1:

### CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



SOMOS ESTUDIANTES DEL NEUMANN Y ESTAMOS HACIENDO UNA ENCUESTA SOBRE LA MEJORA DE ATENCION DEL PERSONAL DE VENTAS

- 1= Completamente de Acuerdo
- 2= De Acuerdo
- 3= Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- 4= En Desacuerdo
- 5= Completamente en Desacuerdo

ENCUESTA

Preguntas	1	2	3	4	5
1 ¿Usted cree que el aumento de salario sea un factor importante para su motivación personal?	X				
2 ¿Usted está conforme con el pago que recibe?			X		
3 ¿Los trabajadores del área comercial de alto cargo, jefe de ventas y supervisor, expresan tu reconocimiento por el trabajo bien hecho?			X		
4 ¿Usted está satisfecho con los beneficios que brinda la empresa Bitel?				X	
5 ¿La empresa le brinda buenas condiciones de trabajo en un ambiente laboral?			X		
6 ¿La empresa mantiene su cordialidad de trabajo con todos los trabajadores de área de ventas?		X			
7 ¿Se siente satisfecho con el puesto que ejerce en su área?				X	
8 ¿La empresa Bitel inspira a que sus colaboradores crezcan profesionalmente para futuros ascensos?			X		
9 Usted se siente identificado con la empresa Bitel?		X			
10 Las capacitaciones de la empresa BITEL son suficientes para tu desarrollo profesional en el área de ventas?				X	

Fuente: elaboración propia.