



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas  
en Makro Supermayorista S.A. - Piura 2019

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Castillo Berrú Rosa Ericka (ORCID: 0000-0002-4349-1976)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Palacios Freddy William (ORCID:0000-0001-5815-6559)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**PIURA - PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres por su gran ejemplo y apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A la Empresa Makro Supermayorista S.A. de  
Piura por su colaboración.

## **Página del jurado**

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Rosa Ericka Castillo Berrú, con DNI N° 43745149 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, setiembre del 2019.



Rosa Ericka Castillo Berrú

# ÍNDICE

Pág.

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	11
2.1. Tipo y diseño de la investigación.....	11
2.2. Operacionalización de variables.....	11
2.3. Población, muestra y muestreo.....	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	14
2.5. Procedimiento.....	15
2.6. Métodos de análisis de datos.....	16
2.7. Aspectos éticos.....	16
III. RESULTADOS.....	17
3.1. Caracterizar la gestión administrativa y la rotación del personal del área de Cajas de la empresa MAKRO SUPERMAYORISTA S.A., PIURA-2019.....	17
3.2. Relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.....	19
3.3. Relación de la organización con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.....	20
3.4. Relación de la dirección con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.....	21
3.5. Relación del control con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.....	22
3.6. Relación entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.....	23
IV. DISCUSIÓN.....	25
V. CONCLUSIONES.....	34
VI. RECOMENDACIONES.....	35
VII. PROPUESTA.....	36

REFERENCIAS.....	51
ANEXOS .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de Variables .....	12
Tabla 2: Nivel de gestión administrativa en el área de Cajas.....	17
Tabla 3: Aspectos de la rotación en el área de Cajas.....	18
Tabla 4: Rotación del personal en relación a la planificación.....	19
Tabla 5: Correlación entre la planificación y la rotación de personal .....	19
Tabla 6: Rotación del personal en relación a la organización .....	20
Tabla 7: Correlación entre la organización y la rotación de personal .....	20
Tabla 8: Rotación del personal en relación a la dirección.....	21
Tabla 9: Correlación entre la dirección y la rotación de personal .....	21
Tabla 10: Rotación del personal en relación al control .....	22
Tabla 11: Correlación entre el control y la rotación de personal.....	22
Tabla 12: Rotación del personal en relación a la gestión administrativa .....	23
Tabla 13: Correlación entre la gestión administrativa y la rotación de personal .....	24



## RESUMEN

Esta investigación se ha ejecutado con el fin de encontrar la relación entre la gestión administrativa y la rotación de personal, siendo este un problema frecuente en las actuales organizaciones de este milenio, sin embargo, la gestión administrativa es indiferente, por ello se realiza la presente investigación. Su objetivo general fue “determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019”. Para lograrlo se empleó la metodología aplicada, diseño no experimental de corte transversal, correlacional y de enfoque mixto dado que se emplearon instrumentos de recojo de datos como: cuestionarios, entrevista y guía de revisión documental. La población fue finita, estuvo constituida por el personal que labora en el área de Cajas de la empresa investigada, se empleó la muestra censal. Sus principales conclusiones fueron que existe una relación inversa-alta y significativa entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas. Además, las funciones de planeación, organización, dirección y control se encuentran relacionadas con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa investigada de manera inversa. Se ha encontrado que la frecuencia de la rotación de personal es mensual registrando un índice promedio anual de 20%. El tipo de rotación de personal es real con causas externas e internas, siendo las causas internas la estructura jerárquica, el cumplimiento de funciones asignadas, los horarios de trabajo y las condiciones mínimas del ambiente laboral.

**Palabras clave:** gestión administrativa, rotación de personal, mínimas condiciones.

## **ABSTRACT**

This investigation has been executed with the purpose of finding the relation between the administrative management and the rotation of personnel, being this a frequent problem in the present organizations of this millennium, nevertheless the administrative management is indifferent, for that reason the present investigation is realized. The general objective was "to determine the relationship that exists between the administrative management and staff turnover in the area of Savings Banks in the company Makro Supermayorista S.A., Piura-2019". To achieve this, the applied methodology was applied, a non-experimental cross-sectional, correlational and mixed-approach design given that data collection instruments were used, such as: questionnaires, interview and document review guide. The population was finite, it was constituted by the personnel that works in the area of Cajas of the investigated company, the census sample was used. Its main conclusions were that there is a significant-high inverse relationship between planning and staff turnover in the Savings Banks area. In addition, the functions of planning, organization, direction and control are related to the rotation of personnel in the Cashier area in the company investigated in reverse. It has been found that the frequency of staff turnover is monthly registering an average annual rate of 20%. The type of personnel turnover is real with external and internal causes, the internal causes being the hierarchical structure, the fulfillment of assigned functions, the work schedules and the minimum conditions of the work environment.

**Keywords:** administrative management, staff turnover, minimum conditions.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las sociedades desarrollan sus actividades en un entorno caracterizado por modelos basados en el uso de las tecnologías de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con un pensamiento automatizado que busca mayor efectividad. Las organizaciones requieren de personas que puedan ayudarles a mantenerse en dicho entorno, personas con actitudes proactivas críticas, así como preserven el origen de buenas ideas y el análisis con una visión de largo plazo (Foer, 2017), personas que posean la capacidad de gestionar de manera proactiva. Sin embargo, muchas organizaciones no desarrollan una efectiva gestión, lo que ocasiona que peligre su estabilidad y crecimiento.

Las economías desarrolladas han realizado numerosos estudios sobre sistemas de gestión administrativa, de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias del sector productivo; pero aún las sociedades emergentes se encuentran en un proceso de transformación y desarrollo del sector productivo, convirtiéndose en mercados consumistas, donde la principal debilidad, es la deficiente gestión administrativa que lo conlleva a insatisfacción en su personal con llevando a su retiro de la empresa (rotación de personal).

Según ONU-FAO (2010) en Latinoamérica, existen mercados mayoristas públicos y privados, que se dedican la compra y venta de bienes, especialmente manufacturados y alimentos entre otros, donde existe la tendencia a adaptar los modelos desarrollados e integrados, empleando las tecnologías de información y comunicación. Además, existen políticas y normas gubernamentales que afecta a la organización de la producción y su gestión, lo que ocasiona cambios empresariales, en sus modelos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales a fin de conseguir su fortalecimiento, competitividad y rentabilidad, dado que el cliente es exigente y se encuentra bien informado. Es necesario que la gestión administrativa sea efectiva para generar satisfacción en el cliente, especialmente en las personas que laboran para que ofrezcan un trato que ocasione satisfacción en el cliente

Los complejos y rápidos cambios, así como la turbulencia del entorno han llevado a las organizaciones a mejorar los métodos operativos que influyen o de los objetivos organizacionales. Los gestores deben asumir la responsabilidad de sus trabajos y brindar oportunidad a su personal para que ayuden con sus conocimientos previos y destrezas al crecimiento de la organización en la que laboran.

Durante, las últimas décadas en América Latina se está investigando sobre gestión administrativa considerando la planificación, organización, dirección y control de los procesos. Principalmente, algunos recursos empresariales se están gestionando buscando su optimización con el fin de incrementar su productividad. Estas organizaciones se caracterizan por la escasa preparación de planes, lo que no les permite diseñar indicadores efectivos para evaluar la eficiencia y eficacia de su gestión; además su trabajo está basado en la experiencia, no fomentan la participación del personal. Además, se aprecia falta de coordinación de actividades, lo que dificulta el trabajo y crea incumplimiento.

En Perú, existen organizaciones que no realizan una efectiva gestión administrativa, faltan de lineamientos de gestión y delegación de tareas, no poseen estados financieros elaborados correctamente. Estas debilidades perjudican a la empresa, dado que, sin una estructura organizacional correcta y el cumplimiento de las tareas registradas en el manual de funciones, es fácil que se ofrezca un servicio de calidad deficiente, mala distribución y otros, además no tener estados financieros puede generar problemas tributarios. Dicha situación genera incertidumbre y afecta al grado de satisfacción del personal, demostrándose en la calidad de atención que pueda brindar a los clientes, quienes ante la fuerte competencia decidirán no regresar a comprar, además brindarán testimonio negativo a otras personas. Por otro lado, índices de rotación de personal elevados generan costos laborales: menores niveles de productividad dado el período de ambientación del recién llegado, costos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del nuevo empleado. También existen costos por la desvinculación del trabajador que se retira de la empresa. PQS (2019) señala que el tiempo de permanencia del personal de Ventas y Atención al cliente es que el 37% permanece 1 a 2 años, menos de 1 año el 34% y de 3 a 5 años el 22%.

Además, Arbe proyectó que la economía de Perú podría crecer 3,7% para el 2019 e indicó que el aporte de Piura es de 3,8% del PBI lo que significa que la fuerza laboral tiene otras oportunidades de trabajo (Diario El tiempo, 2019), además, la tasa de crecimiento fue de 1,9% (SUNAT, 2017). La economía piurana es diversificada, por ello es relevante que la gestión administrativa sea efectiva para evitar que el personal examine otras alternativas de empleo.

Andina Agencia Peruana de Noticias (2017) indica que muchos supermercados y Supermayorista, no respetan las ofertas publicitadas al cobrar un precio no consistente con lo anunciado; INDECOPI ha fiscalizado a los supermercados por variación de precios

informados a los consumidores que no coincidían con lo cobrado, además existía incoherencia entre los precios exhibidos y los registrados en el sistema de cajas. El diario El Comercio (2015) afirma: “de dos empresas locales una corre el riesgo de fraudes internos”, encontrándose que los supermercados incurrieron en pérdidas de 415 000 dólares aproximadamente, lo que se debe a la ausencia de controles internos a partir de la evaluación de los riesgos.

La gestión administrativa del área de Cajas de Makro Supermayorista S.A. de Piura, posee una estructura orgánica con inadecuada coordinación, rotación de personas que desempeñan la función de Caja, inconvenientes en ventas por impulso, déficit en caja, reversas por equivocaciones del personal de caja, problemas en el control final y reportes al SAC, así como donaciones, contradicciones de precios y escenarios irregulares presentados. Por todo ello, se evidencia que la empresa requiere de un modelo de gestión administrativa que genere solución los problemas mencionados y por lo tanto mejoras en la empresa.

De mantenerse la situación descrita, la empresa estaría incurriendo en excesivos costos, producto de la rotación de personal, además de otras consecuencias negativas para la organización como: acelerada tasa de depreciación de equipos por el período de aprendizaje de los recién llegados, daño a la imagen de la empresa como fuente generadora de trabajo, desmotivación del personal.

Por otro lado, se ha acudido a trabajos previos de nivel internacional como: Castillo y Sabando (2018) quienes realizaron una investigación denominada “Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017”, en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (Ecuador), con el fin de aportar estrategias que evidencien la influencia de la rotación de personal en la productividad. Considerando el probable crecimiento de la Exportadora, la contratación y despido del personal por diferentes causas limitarían el desarrollo corporativo, al establecer mediante un análisis de correlación que existe relación baja entre las variables mencionadas del 17%, en base a este resultado se podría especular que existirían otras variables que afectan a la productividad, pero no se debe descuidar dicho hallazgo. Metodología de enfoque mixto, descriptiva y correlacional, longitudinal.

Delgado, López y Moreno (2017) realizaron una investigación denominada: “Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo

de software” presentado en la Universidad Autónoma de Baja California. Se concluyó que es importante identificar las diferencias culturales de las personas pues los baby boomers buscan empleo para toda la vida, los miembros de la generación X buscan tener varios empleos y los Millennials tienen un enfoque de corto plazo. Así, se requiere un nuevo enfoque de gestión de personal, al menos en el sector TI caracterizado por su competitividad e intensa oferta, reconociendo que los trabajadores están en tránsito, permanecerán un periodo corto, no importando el clima organizacional sino su espíritu de aventura, por ello es necesario crear equipos de aprendizaje que permitan desarrollar sus capacidades por medio de la vinculación con centros educativos, de esta forma se incide en su formación y certificación, como incubadora germinadora de semillas.

Recari (2015) en su tesis: “Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala” en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. El objetivo fue “determinar cómo es la gestión administrativa en los departamentos de compras y requisiciones del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala”. El método cuantitativo se realizó con la elaboración de instrumentos que reunieron datos del personal operario y de jefes inmediatos de diferentes áreas. Fue de nivel descriptivo. Diagnosticó que existen falencias en las instituciones del monasterio por la desmotivación del personal, las compras no se planifican, falta adiestramiento en el equipo de trabajo quienes ejecutan diversas tareas y en conducción de tecnologías, falencias que deben ser consideradas en la gestión administrativa del supermercado mayorista en estudio.

Entre los investigadores de nivel nacional se encuentra: Roque (2016) quien realizó un estudio: “Estrategias de gestión Administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE comercial “San Martín” – Chiclayo” presentada en la Universidad Señor de Sipán (Chiclayo) cuyo objetivo fue crear estrategias de gestión administrativa que contribuyan a mejorar la atención al cliente. La técnica de recojo de datos fue la encuesta con escala de Likert, los resultados se procesaron con el programa SPSS 21. Investigación descriptiva, propositiva con diseño no experimental. Se trabajó con dos poblaciones: trabajadores y clientes. Se diagnosticó que el nivel de gestión y de calidad es medio, concluyendo que las estrategias de gestión administrativas están en concordancia con la atención al cliente. El personal debe conocer la estrategia y su objetivo, así estarán en condiciones de prestar un mejor servicio.

Huallpa (2016) presentó la tesis: “Gestión administrativa de la empresa Marasal S.A.” en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El objetivo fue “analizar la Gestión Administrativa actual de la empresa Marasal S.A.”. Investigación de enfoque mixto, nivel descriptivo, diseño no experimental y transversal. Concluye que en la empresa se evidencian problemas en el proceso administrativo. En la gestión administrativa no define las dimensiones de la planificación; su organización es empírica, sin especialización en el trabajo; se encuentra comunicación alta por el compañerismo, los grupos y comités participan de manera inconsecuente. En la función de control se observan frecuentes acciones que no son eficaces dado que no están basadas en estándares.

Cabana (2016) realizó una investigación denominada “Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015”, trabajo presentado en la Universidad José Carlos Mariátegui” de Moquegua (Perú). Esta investigación tiene como objetivo, demostrar que la alta rotación del personal disminuye la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015, para ello se ha utilizado el método correlacional, diseño ex post facto, longitudinal anual. La principal conclusión fue que existe relación inversa entre el nivel de rotación de los empleados y la utilidad, es decir, que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad disminuye, por lo que se acepta la hipótesis.

Entre los antecedentes de nivel regional, se acudió a: Navarro (2019) quien presentó una investigación: “Programa de capacitación en gestión administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico, administrativo y docente en la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, distrito Piura, provincia de Piura, región Piura, año 2016” en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Se emplearon como instrumentos de recojo de datos la guía de observación, encuesta y entrevista. En el personal jerárquico, administrativo y docente de la institución, se observa que existe mucha desconfianza en todos los niveles jerárquicos, llevando a conflictos internos que generan divisionismo y desamor por su institución: docentes impuntuales, inasistencia a reuniones de trabajo, las reuniones que convoca el director se tornan en discusiones sin ninguna salida, todos critican y denuncian, piden cuentas claras; pero nadie brinda explicaciones.

Adrianzén y Mendoza (2017) que realizan una investigación: “Evaluación de la rotación de los analistas de crédito y su relación con la productividad de la caja municipal de Piura, Chiclayo, período 2015”, presentada en la Universidad Santo Toribio de

Mogrovejo. Investigación de diseño descriptivo correlacional; el instrumento aplicado fue el cuestionario. Se concluyó que la causa de la rotación de personal, es la indiferencia de la gerencia hacia la rotación, afectando a la productividad del personal y evidenciado mediante la prueba Estadística de Pearson que establece una relación significativa a nivel de 0,000, (positiva muy fuerte), dado que el coeficiente de correlación de Pearson (r) fue 0,800. Así, se determina que, los que presentan los factores de rotación de personal inadecuados, son quienes tienen menor índice menor de productividad.

Acosta (2015) presentó la tesis: “El Control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira – Sullana 2015” en la Universidad Nacional de Piura. Su objetivo fue determinar el efecto del control interno en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa. Empleó la metodología aplicada, nivel descriptivo – explicativa. Muestra censal constituida por el personal directivo, administrativo y docentes. Concluye el proceso de admisión, matrícula, inducción estudiantil y habilitación de espacios y recursos para el inicio de clases es adecuado, con una apreciación positiva de atención del 60%, se califica al control interno como no adecuado y con deficiencias, tanto por comisión u omisión, lo que afecta a los objetivos y a la confiabilidad de actividades administrativas, financieras y contables.

En la teoría de la variable de investigación: Gestión administrativa se acudió a Caldas (2017) quien señala que toda organización efectúa procesos, enfocados en satisfacer las exigencias del entorno con el fin de ser eficientes y eficaces, por ello debe desarrollar una gestión que minimice costos y asegure confidencialidad de datos. A su vez, Robbins, Coulter y De Cenzo (2017) enuncian que los objetivos impulsan a que la organización diseñe una estrategia para alcanzarlos. Por ello, la planeación se refiere al conjunto de actividades que se desarrollarán en el futuro con un conjunto de recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Marco, Loguzzo y Fedi (2016), indican que las organizaciones competitivas tienen enunciados de misión, visión y objetivos que son los que orientan y guían. Señalan que los objetivos constituyen una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr y que se desagregan en objetivos de menor jerarquía (metas).

De acuerdo a los autores presentados, la gestión administrativa comprende la planificación, organización, dirección, control y coordinación de la empresa, lo que permite crear o añadir valor a través de sus funciones y actividades. Partiendo del aporte de los



teóricos se presentan conceptos de cada dimensión de la gestión administrativa. Así, en la dimensión: planificación, Robbins, Coulter y De Cenzo (2017) señalan que es definir los objetivos organizacionales, establecer la estrategia que permita integrar y coordinar el trabajo. Las estrategias indican que son acciones que permiten movilizar los recursos empresariales del entorno global para alcanzar los objetivos y satisfacer a los stakeholders.

Con respecto a las políticas, el autor antes mencionado, señala que están constituidas por un conjunto de normativas que orientan el trabajo, dado que la organización empresarial es un sistema abierto. A su vez definen a las reglas como pautas que se deben de cumplir para garantizar un desarrollo articulado de todas las áreas de trabajo.

Robbins, Coulter y De Cenzo (2017) indican que los planes deben ser específicos y flexibles. En la planeación se diseñan estrategias efectivas. D'Alessio (2015) considera que todo gestor debe conocer el entorno PESTEC (Político legales, Económicos, Socio cultural, Ecológicos, Tecnológicos, Ecológicos y Competencia) lo que significa para la organización oportunidades y/o amenazas. Declara que una efectiva gestión capitaliza oportunidades y neutraliza amenazas, a pesar de ser factores no controlables. Además, existen elementos que se encuentran bajo el control gerencial (cultura organizacional, maquinaria y tecnología, personal, clima laboral, dinero y materiales directos e indirectos).

Con respecto a la dimensión: organización, Marco, Loguzzo y Fedi (2016) señalan que es el conjunto de herramientas utilizadas para coordinar sus acciones y obtener el objetivo con la creación de valor. A su vez, Robbins, Coulter y De Cenzo (2017), manifiestan que en la organización se debe estudiar a la estructura, tramo de control, agrupación de actividades y delegación. La estructura es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad, controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas; mientras que el tramo de control es el número de personas que se reportan a un jefe. Por otro lado, el agrupamiento de tareas, funciones es sistemático y metódico. Además, se debe integrar diversos recursos y materiales requeridos en el proceso. Por otro lado, Trazy (2019) señala que delegar consiste en asignar tareas específicas a un trabajador, debiéndose elegir a la persona con las competencias requeridas para la tarea, señalando los resultados específicos que se desean alcanzar.

Robbins, Coulter y De Cenzo (2017) explican que la dirección es el acto de ejecutar o realizar lo planificado, de acuerdo a lineamientos para el logro de los objetivos

organizacionales. Se debe tomar en cuenta el estilo de liderazgo, comunicación y a la motivación. En el estilo de liderazgo, indica que es el tipo de conducta de la persona responsable de la organización, con una propia perspectiva de la labor a realizar, enmarcado en una teoría administrativa. A su vez, la comunicación es la forma de transmitir información entre los miembros de una organización, ya sea oral, escrita o gestual; mientras que la motivación es un conjunto de estímulos encaminados a cambiar las actitudes personas con el fin de cumplir con objetivos empresariales.

Con respecto a la dimensión control, Robbins, Coulter y De Cenzo (2017), lo definen como un mecanismo de regulación que determina el cumplimiento de los objetivos, indica cursos de acción viables y las causas del mal desempeño. Son funciones del control: reducir la incertidumbre, prever problemas y lograr la eficacia y eficiencia, verificar el desempeño del personal de acuerdo a estándares, reglas, procedimientos y normas preestablecidos.

Con respecto a la teoría de la variable rotación de personal, Chiavenato (2017) indica que es la salida de personal de la organización a su ambiente (personas que ingresan y salen), se expresa mediante una relación porcentual entre admisiones y retiros con relación al número promedio de trabajadores en un periodo. Alles (2015) señala que la rotación consiste en que un trabajador ingresa a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se retira, ocasiona pérdidas económicas por el tiempo de “ambientación” donde la productividad es baja.

El área de Talento Humano considera que si el aumento de las salidas de personal es alto y frecuente, se generan nuevas admisiones. Con el fin de mantener el nivel de operatividad es necesario identificar el origen de la rotación de personal. Monsálvez (2018) señala que pueden ser internas y externas. Las internas proceden de la organización y ocasionan altos niveles de rotación, están dadas por: política salarial y/o de beneficios sociales, estilo de dirección, oportunidades líneas de carrera, grado de confraternidad, ambiente laboral, grado de motivación del personal, costumbres, valores, tradiciones y/o criterios de evaluación del desempeño.

El autor mencionado indica que las causas externas están dadas por el escenario presente en el mercado laboral, la situación económica, en el Diario Gestión (2018) se indica que el 63% de los trabajadores renuncian porque buscan mejores oportunidades laborales en cuanto a sueldo. Además, Ibáñez (2018) considera que la rotación de personal puede ser “interna” que es la transferencia de personal dentro de la empresa (de un puesto a otro) que

pueden ocurrir por transferencias (cambio estable a otro puesto), ascensos (a un puesto de mayor jerarquía), promoción (cambio de categoría no de puesto), descensos. Dice que la rotación externa está dada por la entrada y salida de personal de la organización. La salida puede ser: real (el trabajador renuncia) y potencial (deseo latente de renunciar, aún no es efectiva por no encontrar un empleo acorde a sus expectativas), ambas situaciones ocasionan pérdidas económicas. Perú es el tercer país en Latinoamérica que tiene la tasa de rotación más alta (Diario El Comercio, 2018) que fue superior al 18% (Diario Correo, 2015).

Las causas de la rotación real se pueden medir con los registros de personal que existen en la organización; mientras que la potencial requiere encuestar o entrevistar al personal. La rotación potencial se convierte en un retiro definitivo del trabajador. Sus causas pueden ser: contenido del trabajo, salarios y condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral no es adecuado, el trabajador se siente insatisfecho y puede renunciar (Ibáñez, 2018).

Contrastando la situación problemática con las teorías, se enuncia el problema como: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019? Además, los problemas específicos se enuncian como: (a) ¿Qué relación existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?; (b) ¿la organización del área de Cajas está relacionada con la rotación de personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?; (c) ¿la dirección está relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?; (d) ¿el control está relacionado con la rotación del personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?; (e) ¿cuál es la frecuencia de la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?; (f) ¿cuál es el tipo de rotación de personal que existe en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura- 2019?; (g) ¿qué causas originan la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura- 2019?

La investigación se justifica a de manera práctica, dado que se proporcionará al área de Cajas de la empresa investigada una solución factible y efectiva y que de no prestar atención a la problemática administrativa identificada no se aprovecharán los recursos empresariales y se reflejará en la rotación del personal, problemática que al ser eliminada generará beneficios por la efectiva gestión administrativa, lo que será percibido por el público interno como externo. Además, se ha analizado la teoría sobre gestión administrativa

y rotación de personal y la realidad problemática a fin de contrastar resultados y diseñar una solución efectiva. Los conocimientos científicos utilizados podrían emplearse como referente para alcanzar el desarrollo empresarial en casos empresariales similares. Finalmente, los favorecidos inmediatos de la investigación son los ejecutivos, personal jerárquico, operativo y accionistas.

Se establece como hipótesis general a: “la gestión administrativa se relaciona directamente con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura”, y los enunciados de las hipótesis específicas son: (a) la relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro es nula; (b) la organización del área de Cajas está poco relacionada con la rotación de personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura; (c) la dirección está muy relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura; (d) el control del área de Cajas está poco relacionado con la rotación del personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura; (e) la frecuencia de la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura es alta; (f) el tipo de rotación de personal que existe en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura es externa; (g) las causas que originan la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura son internas.

Consecuentemente, el objetivo general es: “determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019”. Los objetivos específicos son: (a) establecer la relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019; (b) determinar la relación de la organización con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019; (c) describir la relación de la dirección con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019; (d) relacionar el control con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019; (e) evaluar la frecuencia de la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019; (f) describir el tipo de rotación de personal que existe en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019; (g) diagnosticar los factores que originan la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de la investigación

El estudio es aplicado, pues plantea estudiar las variables (gestión administrativa y rotación de personal) en el área de Cajas en Makro Supermayorista S.A., PIURA-2019. Se diseñarán estrategias teniendo en cuenta las funciones de: planificación, organización, dirección y control a fin de disminuir la rotación de personal.

El diseño de la investigación es no experimental, porque no se manejaron las variables en relación a los indicadores; es de corte transversal ya que se recopilaban los datos en un periodo de tiempo (año 2019).

Según Hernández, Ramos, Plascencia, et.al. (2018), la investigación correlacional, aprecia el vínculo entre las variables en periodo específico de tiempo, así en la presente investigación se establece la relación que existe entre gestión administrativa y rotación de personal en el área de Cajas. Es una investigación mixta porque se han empleado instrumentos cuantitativos (cuestionarios) y cualitativos (entrevista estructurada y guía de revisión documental) en la recolección de datos. Argumentan que un enfoque cuantitativo busca reunir datos numéricos y apoyados en la estadística. El instrumento cuestionario de escala ordinal se dirigió al personal de Cajas.

### 2.2. Operacionalización de variables

#### **Variable: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Definición Conceptual:** Proceso enfocado en satisfacer las exigencias del entorno para alcanzar eficiencia y eficacia, para ello se debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades (Caldas, 2017).

#### **Variable: ROTACIÓN DE PERSONAL**

**Definición Conceptual:** Fluctuaciones de personal entre la organización y su ambiente. Cantidad de personas que ingresan y salen de la organización. Se expresa en una relación porcentual entre admisiones y retiros con relación al promedio de trabajadores en un periodo de tiempo (Chiavenato, 2017).

**Tabla 1. Matriz de Operacionalización de Variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica/ instrumento</b>	<b>Escala de Medición</b>
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Caldas (2017): procesos enfocados en satisfacer las exigencias del entorno con el fin de ser eficientes y eficaces, por ello debe se debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.	PLANIFICACIÓN	La dimensión “planificación” se medirá con sus indicadores: “objetivos, estrategias, políticas y reglas” con la técnica de la encuesta y entrevista y sus respectivos instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista)	Objetivos	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Estrategias	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Políticas	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Reglas	Encuesta / cuestionario	Ordinal
		ORGANIZACIÓN	La dimensión “organización” se medirá con sus indicadores: “estructura orgánica, amplitud de control, delegación” con la técnica de la encuesta y entrevista y sus respectivos instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista)	Estructura Orgánica	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Amplitud de control	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Delegación	Encuesta / cuestionario	Ordinal
		DIRECCIÓN	La dimensión “dirección” se medirá con sus indicadores: “liderazgo, comunicación y motivación” con la técnica de la encuesta y entrevista y sus respectivos instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista)	Liderazgo	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Comunicación	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Motivación	Encuesta / cuestionario	Ordinal
		CONTROL	La dimensión “control” se medirá con sus indicadores: “sistemas de control” con la técnica de la encuesta y entrevista y sus respectivos instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista)	Sistemas de Control	Encuesta / cuestionario	Ordinal

Elaboración propia

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica/ instrumento</b>	<b>Escala de Medición</b>
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato, 2017)	FRECUENCIA	La dimensión “frecuencia” se medirá con sus indicadores “admisiones, salidas, período” con la técnica análisis documental y guía de análisis documental	Admisiones Salidas	Análisis documental / guía de análisis documental	Ordinal
		TIPO	La dimensión “tipo” se medirá con sus indicadores: “potencial y real” con la técnica de la encuesta y guía documental	Potencial Real	Encuesta / cuestionario Análisis documental / guía de análisis documental	Ordinal
		CAUSAS	La dimensión “causas” se medirá con sus indicadores: “internas y externas” con la técnica de la encuesta y sus instrumentos cuestionario	Política salarial	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Condiciones del ambiente de trabajo	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Oportunidades de progreso profesional	Encuesta / cuestionario	Ordinal
				Estructura administrativa (formalización)	Encuesta / cuestionario	Ordinal

## **2.3. Población, muestra y muestreo**

### **2.3.1. Población (N):**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) la definen como un conjunto de características observables. La población estuvo conformada por: directivos (02 personas: jefe de área Cajas y Jefe de Recursos humanos) y trabajadores del área de Cajas cuyo número fue de 40 personas (Makro, 2018).

### **2.3.2. Muestra (n):**

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) la definen como el conjunto de elementos que corresponden a un conjunto mayor con características definidas (población) y debe ser representativa. El tamaño de la muestra estuvo dado por toda la población del área de Cajas. El autor antes mencionado, indica que cuando el tamaño de la población es menor a 50 individuos, la muestra está constituida por toda la población;  $N=n$  (muestreo censal)

### **2.3.3. Criterios de selección**

a) Criterios de inclusión: personal que labora en el área de Cajas

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas:**

- Encuesta: permite obtener datos de modo eficaz de una muestra representativa de una población para explicar una serie de características (Sabino, 2014). Se empleó para recopilar información de las variables “gestión administrativa” y “rotación de personal”

- Entrevista: conversación dirigida, con un propósito específico (Sabino, 2014). Se empleó la entrevista estructurada dirigida a los jefes del área Cajas y de Recursos Humanos.

- Análisis documental: se utilizó en el recojo de datos de la dimensión “rotación de personal”, dado que fue necesario describir y analizar los datos recogidos. Se acudió a los registros internos de personal respecto a las admisiones, salidas, por un período de dos años.



### **2.4.2. Instrumentos**

**Cuestionario:** está constituido por una serie de proposiciones con el propósito de obtener información de las variables. Se empleó la escala de Likert.

**Guía de entrevista:** se utilizó la guía de entrevista estructurada. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que es un conjunto de preguntas predeterminadas invariables para todos los entrevistados.

**Guía de revisión documental:** este instrumento buscó describir y analizar la información documental durante 02 años anteriores para conocer el número de admisiones y las salidas de personal producidas en el área de Cajas.

### **2.4.3. Validez y confiabilidad**

La validez de los instrumentos de recojo de datos se determinó mediante juicio de tres expertos, quienes evidenciaron la consistencia de los ítems empleados con los objetivos, hipótesis, variables, dimensiones e indicadores. Los expertos apreciaron cuantitativamente, los instrumentos con la técnica estadística coeficiente de proporción de rangos analizando sistemáticamente los ítems de los instrumentos.

La confiabilidad se determinó con empleó el coeficiente Alpha de Cronbach para el cuestionario dirigido al personal, se aplicó la prueba piloto al 25% de la muestra estudiada, arrojando 0.932 que es muy alto para los ítems pertenecientes a la variable “Gestión administrativa” y 0.934 en los ítems vinculados con la variable “Rotación de personal” índice que es muy alto garantizando la aplicabilidad y confiabilidad del instrumento en las dos variables.

## **2.5. Procedimiento**

Los datos recopilados con los cuestionarios se codificaron, tabularon y graficaron. El procesamiento de los datos recopilados se efectuó con el programa Microsoft Excel para Windows y el uso de SPSS v 24.0 para Windows, para utilizar estadísticos como moda, media, desviación estándar, así como los valores mínimo y máximo para contrastar la hipótesis.

Con respecto al instrumento cualitativo (guía de entrevista), los datos se examinaron literalmente con el fin de interpretar los resultados de las variables de estudio “gestión administrativa y rotación de personal”.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos recopilados con las técnicas e instrumentos mencionados fueron examinados para luego con el método de la deducción obtener las conclusiones, además fue necesario triangular los datos cuantitativos con los cualitativos de los instrumentos empleados (guía de entrevista, cuestionario y guía revisión documental).

## **2.7. Aspectos éticos**

El estudio se ejecutó considerando la responsabilidad que asume todo científico, enmarcada en los códigos referentes a evaluación, autenticidad, honestidad y compromiso. Se respetó la propiedad intelectual, pues se cita la fuente de información empleándose la norma APA. Se respetó la intimidad y el anonimato de personas que participaron contestando las preguntas de los instrumentos. Se tuvo en cuenta lo regulado en la Resolución de Consejo Universitario N° 0126-2017/UCV que norma el Código de Ética en investigación de la Universidad César Vallejo.

### III. RESULTADOS

Los cuestionarios empleados contienen preguntas con cinco alternativas de respuesta, con valores del 1 al 5: las valoraciones altas expresan mayor concordancia con los aspectos de cada variable. Se presentan los resultados descriptivos de cada variable y luego se determinan los resultados según los objetivos de investigación.

#### 3.1. Caracterizar la gestión administrativa y la rotación del personal del área de Cajas de la empresa MAKRO SUPERMAYORISTA S.A., PIURA-2019

*Tabla 2: Nivel de gestión administrativa en el área de Cajas*

Dimensiones Variable (n=40)	Deficiente		Regular		Buena	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión Administrativa	3	7,5%	21	52,5%	16	40,0%
Planificación	3	7,5%	16	40,0%	21	52,5%
Organización	8	20,0%	16	40,0%	16	40,0%
Dirección	3	7,5%	16	40,0%	21	52,5%
Control	0	0,0%	18	45,0%	22	55,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados indican que la gestión administrativa en el área de Cajas es regular, según el 52.5%, aunque el 40% lo califica como buena; analizando las dimensiones: planificación y dirección son calificadas como “buenas” por el 52.5% y “regular” por el 40%, mientras que el control es bueno para el 55% y regular para el 45%. En la función “organización”, las opiniones están divididas: el 40% lo califica como buena y una cifra igual como regular; el 20% restante, lo considera deficiente. La gestión administrativa es el conjunto de acciones (planificación, organización, dirección y control) que se realizan a fin de optimizar los recursos asignados. En general, la gestión administrativa es calificada como “regular” por un poco más de la mitad de los encuestados y un porcentaje cercano la califica como “buena”, sin embargo, la calificación para la función “organización” de alrededor del 60% como regular y deficiente; estas valoraciones evidencian que la gestión no es del todo buena, debiéndose mejorar la función de “organizar”.

**Describir los aspectos relacionados a la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019**

**Tabla 3: Aspectos de la rotación en el área de Cajas**

Dimensiones Variable (n=40)	Alta		Media/Regular		Baja	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Frecuencia	0	0,0%	18	45,0%	22	55,0%
Causas	3	7,5%	15	37,5%	22	55,0%
Tipo - Potencial	5	12,5%	13	32,5%	22	55,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La rotación de personal es calificada como con una frecuencia de baja por 55%, mientras que el 45%, lo califica como regular, el 55%, señalan pocas causas para rotar al personal (nivel bajo), mientras que el 37.5% considera que las causas están en nivel medio, evidenciando que los trabajadores no definen su percepción sobre si hay muchas o pocas causas para la rotación. El estudio encontró que el puesto que ocupan actualmente y su desempeño, causan alta rotación para el 12.5%, mientras que el 32.5% señala que a veces representan causas de rotación. La rotación de personal se presenta cuando existen causas para emigrar a otra organización (compensaciones poco justas y poco equitativas a las funciones del cargo y a sus competencias). Además, están las pocas oportunidades de líneas de carrera y condiciones de trabajo poco adecuadas. Se evidencia que existen razones para la rotación. El detalle de los resultados por indicadores se encuentra en Anexos.

Respecto al índice de rotación en el año 2017 fue de 11.45% en promedio mensual y para el año 2018 fue de 20% en promedio mensual, es decir la frecuencia de rotación es bastante alta. Igualmente, este resultado se sustenta con la rotación real que en el año 2017 fue de 55 salidas y 55 entradas, y en el año 2018 fue de 96 entradas y 96 salidas. Considerando que el total del personal son 40 trabajadores, este resultado es preocupante y es necesario tomar acciones para corregir este problema que se está dando en la organización

### 3.2. Relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.

**Tabla 4: Rotación del personal en relación a la planificación**

Planificación	Rotación						Total	
	Alta		Media/Regular		Baja		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Regular	0	0,0%	10	62,5%	6	37,5%	16	100,0%
Buena	0	0,0%	5	23,8%	16	76,2%	21	100,0%
Total	0	0,0%	18	44,0%	22	55,0%	40	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Lo anterior indica que todos los trabajadores aprecian a la rotación como media y consideran a la planificación como deficiente; sin embargo, el nivel de rotación medio y bajo, se presenta mayormente cuando la planificación es regular o buena, según el 62.5% y 76.2%. Lo que muestra que el nivel de rotación más bajo, se obtiene con la mejora de la planificación.

**Contrastación de la H1:** Existe relación significativa entre planificación y rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro

**Tabla 5: Correlación entre la planificación y la rotación de personal**

	Spearman	Rotación de personal
Planificación	R	-0,752**
	Sig.	0,000
	N	40

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La Tabla anterior demuestra que existe correlación inversa-alta ( $r=-0.752$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) entre planificación y rotación de personal; lo que lleva a aceptar la H1. El signo negativo evidencia que en la medida que mejora la planificación, existe menos rotación. Si la gestión planifica con metas y estrategias efectivas, cuenta con herramientas para integrar y coordinar el trabajo, existirá menos posibilidades de rotación. En la empresa, el nivel de planificación es relativamente bueno, debido a la participación del personal y a la política de la empresa; lo que según el

análisis de correlación conducen a un nivel de rotación medio, dado que el trabajador no encuentra verdaderas causas para migrar a otra empresa.

### 3.3. Relación de la organización con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019

**Tabla 6: Rotación del personal en relación a la organización**

Organización	Rotación						Total	
	Alta		Media/Regular		Baja		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	6	75,0%	2	25,0%	8	100,0%
Regular	0	0,0%	10	62,5%	6	37,5%	16	100,0%
Buena	0	0,0%	2	12,5%	14	87,5%	16	100,0%
Total	0	0,0%	18	45,0%	22	55,0%	40	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La Tabla anterior indica que el nivel medio de rotación se presenta mayormente en el personal que considera a la organización como deficiente o regular, según el 75% y 62.5%; la rotación baja se refleja en la mayor parte de trabajadores que la califican como buena (55%).

**Contrastación de la H2:** La organización del área de Cajas está relacionada con la rotación de personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura

**Tabla 7: Correlación entre la organización y la rotación de personal**

Organización	Spearman	Rotación de personal
	R	-0,874**
	Sig.	0,000
	N	40

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación evidencia una relación inversa-alta ( $r=-0.874$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) con la rotación de personal, lo que lleva a aceptar la H2. La correlación inversa (signo negativo) muestra que la rotación de personal es más baja cuando mejora la gestión. La estructura organizacional de la empresa (estructura jerárquica, cumplimiento de funciones asignadas, de horarios, condiciones mínimas en el ambiente laboral), es importante para el logro

de objetivos, elementos que desaniman la rotación, según la correlación negativa encontrada. Una empresa bien organizada, ofrece al trabajador las condiciones no solo para el trabajo, sino también para su progreso y no busca otras alternativas laborales.

### 3.4. Relación de la dirección con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.

**Tabla 8: Rotación del personal en relación a la dirección**

Dirección	Rotación						Total	
	Alta		Media/Regular		Baja		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	3	100,0%
Regular	0	0,0%	14	87,5%	2	12,5%	16	100,0%
Buena	0	0,0%	2	9,5%	19	90,5%	21	100,0%
Total	0	0,0%	18	45,0%	22	55,0%	40	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Lo precedente ha mostrado que la rotación media se presenta con mayor frecuencia en personal que califica a la dirección como deficiente o regular, según se observa en el 66.7% y 87.5%; en cambio, la rotación baja se presenta mayormente en el personal que califica como buena a la dirección, según la opinión del 90.5%.

**Contraste de la H3:** La dirección está relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura

**Tabla 9: Correlación entre la dirección y la rotación de personal**

	Spearman	Rotación de personal
Dirección	R	-0,815**
	Sig.	0,000
	N	40

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación indica que la dirección se relaciona en forma inversa-alta ( $r=-0.815$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) con la rotación personal, lo que permite aceptar la H3. La

correlación negativa indica que en la medida que mejora la dirección, hay menos rotación. La función dirección depende de las capacidades y estilos de liderazgo, en la medida que éste se aplique, se fomente la comunicación y existan medios de comunicación, habrá menos razones para que se presente la rotación.

### 3.5. Relación del control con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.

**Tabla 10: Rotación del personal en relación al control**

Control	Rotación						Total	
	Alta		Media/Regular		Baja		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	100,0%
Regular	0	0,0%	16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%
Buena	0	0,0%	2	9,1%	20	90,9%	22	100,0%
Total	0	0,0%	18	45,0%	22	55,0%	40	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El estudio reporta que la rotación media se presenta en casi todo el personal (88.9%) que califican al control como regular; en cambio, la rotación baja se manifiesta en el personal que califica al control como bueno, según el 90.9%. La rotación es más baja con mejor control.

**Contrastación de la H4:** El control del área de Cajas está relacionado con la rotación del personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura

**Tabla 11: Correlación entre el control y la rotación de personal**

	Spearman	Rotación de personal
Control	R	-0,755**
	Sig.	0,000
	N	40

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación muestra que el control se relaciona en forma inversa y significativa (Sig.<0.05) con la rotación, lo que acepta la H4. La correlación ligeramente alta



( $r=-0.755$ ) y negativa indica que con mejor control, la rotación de personal disminuye. Los mecanismos de control buscan optimizar la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos. En la empresa, se evidencia monitorear las actividades del personal, ejercer el control, se sanciona el incumplimiento de reglas laborales, aspectos que conducen a menor rotación, dado que el trabajador no encuentra causas para emigrar.

### 3.6. Relación entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019

**Tabla 12: Rotación del personal en relación a la gestión administrativa**

Gestión administrativa	Rotación						Total	
	Alta		Media/Regular		Baja		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Regular	0	0,0%	15	71,4%	6	28,6%	21	100,0%
Buena	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%	16	100,0%
Total	0	0,0%	18	45,0%	22	55,0%	40	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados muestran que la rotación media se presenta en los trabajadores que estiman a la gestión administrativa como deficiente y el 71.4% que la califican como regular. En cambio, la rotación baja se presenta en el personal que califica a la gestión administrativa como buena. Los resultados muestran que existe menor rotación cuando mejora la gestión administrativa.

**Contraste de la hipótesis general (HG):** La gestión administrativa se relaciona directamente con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura

**Tabla 13: Correlación entre la gestión administrativa y la rotación de personal**

	Spearman	Rotación de personal
Gestión administrativa	R	-0,885**
	Sig.	0,000
	N	40

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación evidencia en la gestión administrativa una correlación alta-inversa ( $r=-0.885$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) con la rotación del personal; resultado que acepta la HG. El signo negativo de la correlación indica que mientras mejora la gestión administrativa, existe menor rotación. La gestión administrativa busca lograr la efectividad organizacional, es decir alcanzar los objetivos, para ello, planifica, organiza, dirige y controla sus actividades. Sus acciones crean posibilidades para que el personal emigre y más cuando existe una correlación significativa alta e inversa entre ambos aspectos, se debe mejorar la gestión buscando la excelencia. Si la empresa satisface las expectativas del personal, estará menos dispuesto a buscar otras alternativas laborales.

#### IV. DISCUSIÓN

En cuanto al objetivo específico: establecer la relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019, se tiene que al realizar la caracterización de la función planeación se demuestra cuantitativamente en la Tabla 1, que el 52,5% de los encuestados califican al nivel de planeación como “buena”, el 40% la consideran “regular” con lo que se puede apreciar que no alcanza a la totalidad del personal dado que en la empresa no planifican aspectos vinculados con la gestión de personal, sólo se planifican actividades operativas. Huallpa (2016) indica que cuando no existen estándares, las acciones de control no son eficaces. Además, Acosta (2015) señaló que un control deficiente o no adecuado, afecta a los objetivos y a la confiabilidad del desarrollo de actividades administrativas, financieras y contables.

Conjuntamente, Monsálvez (2018) muestra que la rotación puede originarse por motivos internos como las oportunidades de línea de carrera, el grado de confraternidad entre los compañeros de trabajo constituye un vínculo muy valorado por el personal, así como el estilo de dirección. Además, en la entrevista, los jefes señalaron que sólo realizan una capacitación general a las actividades operativas del puesto de Caja, más nunca planifican actividades de confraternidad. Varios autores de gestión del talento humano, entre ellos Chiavenato (2017) e Ibáñez (2018) indican que la rotación externa ocasiona pérdidas económicas directas e indirectas para la empresa. Alles (2015) coincide al señalar que en el corto período que está el trabajador en la empresa se producen muchos gastos.

Por otro lado, al realizar el análisis de la Tabla 2 sobre el nivel de rotación, el 55% de los encuestados determina que es baja, sin embargo en la revisión documental, se encontró que existe una tasa de rotación de anual de 20%, al año 2018, mientras que al año 2017 fue de 11.45% con lo cual se puede evidenciar que a pesar de tener mayor tiempo la empresa incursionando en el mercado piurano y lograr cierta aceptación por parte de los clientes externos, no ocurre lo mismo con los “internos”, con lo que se refuerza el análisis del párrafo anterior. De esta forma se acepta la Hipótesis 1, que señala que la relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro es nula. Además, en el análisis cuantitativo de la correlación entre la planificación y la rotación de personal, se tiene que existe

una correlación inversa-alta ( $r=-0.752$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) entre planificación y rotación de personal.

Con respecto al objetivo específico: “determinar la relación de la organización con la rotación de personal del Área de cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019”, se tiene que al realizar el análisis de la Tabla 1, se encuentra que la función organización es calificada por el 52.5% de los trabajadores como buena mientras que el 60% la califican como regular y deficiente, lo que evidencia que la gestión no es del todo buena, debiéndose mejorar la función de “organizar”. Recari (2015) concluye que las debilidades en la gestión administrativa conllevan a la desmotivación del personal. A su vez Roque (2016) coincide en la importancia de la gestión administrativa al señalar que los trabajadores deben conocer bien la estrategia y su objetivo, para prestar un mejor servicio. Además, Marco, Loguzzo y Fedi (2016) consideran que la organización permite que las personas puedan coordinar sus acciones con el fin de obtener el objetivo, además considerando a D’Alesio (2015), las organizaciones deben estar en constante cambio a fin de adecuarse a las demandas del mercado donde es básica la creación de valor. Además, Monsálvez (2018) indica que cuando la organización no ofrece condiciones atractivas, el personal puede renunciar a la empresa.

Después del análisis de la función organización, se realizó la contrastación con el Objetivo 2 que busca “determinar la relación de la organización con la rotación de personal del Área de cajas en la Empresa Makro Supermayorista SA, Piura 2019” encontrándose que cuando la organización es deficiente, la rotación es media regular según el 75% de encuestados. Según Recari (2015) y Roque (2016), la organización es importante pues permite que el personal conozca cuáles son las tareas y funciones que la organización desea se ejecuten según su filosofía organizacional.

Asimismo, D’Alesio (2015) señala que las empresas deben estar constantemente organizándose de acuerdo a los cambios constantes que se presentan en lo económico, político, social y tecnológico. Por otro lado, en la entrevista se encontró que el personal no cumple efectivamente con sus tareas, a pesar de que participan activamente en las reuniones de trabajo, con lo que se infiere que no existe compromiso de su parte, ellos se encuentran alienados a la organización, por ello es que se presenta la tasa de rotación promedio anual de 20%. Los

resultados de la entrevista evidencian que la rotación afecta al logro de las metas del área, dado que el personal tarda en adaptarse al sistema del área. Cabana (2016) señala que es importante disminuir la tasa de rotación de personal, pues cuando ésta aumenta, la utilidad disminuye. Se deben asignar correctamente las funciones de cada puesto de trabajo, distribuir equitativamente al personal en los turnos de trabajo de acuerdo a las campañas promocionales, de esta forma se evitará incurrir en las causas de rotación, pues esta genera costos laborales (Chiavenato, 2017). En la contratación de la Hipótesis 2 que señala que la organización del área de Cajas está relacionada con la rotación de personal, se tiene una relación inversa-alta ( $r=-0.874$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ), por ello se acepta la Hipótesis 2 que dice la organización del área de Cajas está relacionada con la rotación de personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura.

Considerando al objetivo: “describir la relación de la dirección con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura”, se tiene que la dirección como función administrativa es percibida por el personal de Makro como buena por el 52.5%, mientras que el 40% la considera regular. Por ello se infiere que en la función dirección no se están implementando correctamente las estrategias, Roque (2016) señala que el personal debe conocer y comprometerse con la estrategia para prestar un mejor servicio. Caldas (2017) indica que las organizaciones deben ejecutar sus actividades direccionadas a la satisfacción de las demandas de los stakeholders para que de esta manera sean efectivas

Asimismo, Robbins, Coulter y De Cenzo (2017) coincide con Roque (2016) al declarar que la dirección consiste en la ejecución de lo planificado, siendo importante que los gerentes, mandos medios adecuen el estilo de liderazgo según la situación que se presente, se debe utilizar a la comunicación no sólo como el medio para informar sino también como una forma de motivar, al crear confianza con los subordinados a quienes se les debería denominar “clientes internos”, de esta forma se valorara al personal.

El liderazgo es una función propia de la dirección, donde los superiores jerárquicos deben guiar, orientar a sus seguidores, no mandar autoritariamente (Robbins, Coulter y De Cenzo (2017), a la vez dicho estilo se tangibiliza con la emisión de mensajes objetivos, precisos, pero a la vez motivadores. Además, Adrianzén y Mendoza (2017) en su investigación

concluyeron que la indiferencia de la gerencia hacia la rotación, afecta a la productividad, por ello Robbins, Coulter y De Cenzo (2017) indican que el jefe debe ser líder que motive y valore a su personal, lo que se puede realizar organizando los turnos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la campaña promocional, pero también considerando que el personal tiene sus necesidades particulares de desarrollo profesional, lo que sí es atendido correctamente se estaría motivando al colaborador a permanecer en la empresa y evitando la rotación. De esta forma se estaría consiguiendo el alineamiento del personal y no la alineación que es lo que prima en este momento en el área de Cajas.

También, en la entrevista se evidencia que los dos jefes brindan respuestas autoritarias, pues en ningún momento se extienden en su consulta, es una comunicación estrecha. Por ello se infiere que no tienen una comunicación que cumpla con la función de motivar, al contrario dicho autoritarismo conlleva a que el personal no desarrolle su creatividad, se limite simplemente a cumplir con las órdenes, se percibe una humillación con dicho trato autoritario. De esta forma se está creando un clima laboral que invita a que las personas quieran renunciar a la organización (evidenciándose en la tasa de rotación). Por todo lo analizado y demostrado con el índice promedio de rotación anual de 20% (Makro Supermayorista S.A., Piura, 2019) se infiere que realmente en la empresa no se está aplicando la función de dirección correctamente, pues la rotación media se presenta con mayor frecuencia en personal que califica a la dirección como deficiente o regular, según se observa en el 66.7% y 87.5%; en cambio, la rotación baja se presenta mayormente en el personal que la califica como buena a la dirección, según la opinión del 90.5%.

Al realizar el contraste con la Hipótesis 3: “la dirección está relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura”, se indica que la dirección se relaciona en forma inversa-alta ( $r=-0.815$ ) y significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) con la rotación personal, lo que permite aceptar la Hipótesis mencionada. Es indispensable que en la función de dirección se aplique el estilo de liderazgo apropiado a la situación, se comunique y motive efectivamente de esta forma, el personal no deseará renunciar a la empresa.

Considerando el objetivo específico “relacionar el control con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019, en el estudio

se evidencia esta relación. Primero, la función control es percibida por los colaboradores como buena por el 55%, mientras que el 45% la perciben como regular. Por otro lado, al analizar la relación del control con la rotación, se observa que la rotación media se presenta en casi todo el personal (88.9%) quienes califican al control como regular; en cambio, la rotación baja se manifiesta en el personal que califica al control como bueno, según el 90.9%. También, la revisión documental ha permitido conocer los índices de rotación mensual y anual, diagnosticándose que todos los meses existe rotación siendo la tasa promedio para el año 2018 de 20% comparándolo con el año anterior, se observa que ha aumentado, pues en el año 2017 se tuvo una tasa de 11.45%.

Los índices anteriormente mencionados, no son beneficiosos para la empresa, pues está incurriendo en costos laborales (Chiavenato, 2017) como costos de reclutamiento, selección, inducción, acelerada depreciación de equipos y se genera mala imagen, lo que en muchas organizaciones no se contabiliza. Además, existen costos primarios, secundarios y terciarios (Chiavenato, 2017) como el tiempo del responsable de personal al realizar el registro de la documentación del nuevo trabajador y del que sale, apertura de cuenta bancaria, gastos propios del reclutamiento (avisos) y selección (pruebas y tiempo de los evaluadores), costos reflejados en el trabajo que desarrolla el recién llegado, tiempo destinado a la inducción de personal, inseguridad del nuevo empleado, equivocaciones, re procesos, mayor depreciación de equipos, mala imagen generada al público. Por ello, Acosta (2015) concluye que cuando el control interno se percibe como no adecuado, afecta al grado de confiabilidad de los colaboradores de manera directa.

A su vez, Monsálvez (2018) señala que causas de la rotación de personal deben ser identificadas para evitar que el personal quiera salir de la empresa; por ello es necesario atender las causas de la rotación de personal. Los resultados de la entrevista de personal dirigida al Jefe de Recursos Humanos, indican que NO se están cumpliendo las tareas del área de trabajo; mientras que el jefe funcional manifiesta que, SI se están cumpliendo, por lo que se deduce que el promedio es medio; o que los jefes no están cumpliendo correctamente su trabajo de supervisión. Es decir, el control se está efectuando, pero el estilo de dirección lo está opacando, se evidencia el monitoreo de sus actividades, se ejerce el control, se sanciona el incumplimiento de reglas laborales.

Es importante que la función control se cumpla efectivamente, Robbins, Coulter y De Cenzo (2017), aportan que el efectivo control permite el cumplimiento de los objetivos y detectar problemas con el fin de retroalimentar y lograr corregir comportamientos, en ello también es importante saber comunicar dado que, si se realiza con autoritarismo, es mejor no hacerlo. Aunque tampoco se debe ser excesivamente paternalista, una vez se corrige y se comunica que será la última, en la próxima equivocación, falla o negligencia del trabajador se enviará el documento respectivo, de acuerdo a lo reglamentado. Al realizar el contraste con la Hipótesis 4 se muestra una correlación inversa: si existe un mejor control, la rotación disminuye, pues la correlación ligeramente alta ( $r=-0.755$ ) y negativa indica que, con mejor control, la rotación de personal disminuye significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ), por lo que se acepta la Hipótesis 4.

Al evaluar la frecuencia de la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019, se tiene que, en los resultados de la revisión documental, al año 2017 la tasa de rotación fue de 11.45%, lo que significa que en promedio 05 personas renunciaron mensualmente; sin embargo, al año 2018, la tasa anual fue de 20%, lo que significa que 08 personas mensualmente renunciaron a la empresa. El aumento de 03 personas (7,5%) es un porcentaje que la empresa debe prestarle atención. Por otro lado, los resultados de la entrevista evidencian que la rotación afecta al logro de las metas del área, dado que el personal tarda en adaptarse al sistema del área. Estas evidencias, al ser analizadas considerando causas externas se tiene que Piura presenta oportunidades de trabajo (Diario El tiempo, 2019), la tasa de crecimiento fue de 1,9% (SUNAT, 2017).

Además, en el análisis de la función organización Cabana (2016) señala que es importante disminuir la tasa de rotación de personal, pues cuando ésta aumenta, la rentabilidad disminuye. Se deben asignar correctamente las funciones a cada puesto de trabajo, distribuir equitativamente al personal en los turnos de trabajo de acuerdo a las campañas promocionales, de esta forma se evitará incurrir en las causas de rotación, pues ésta genera los costos laborales detallados por Chiavenato (2017). Por todo lo manifestado, la evaluación que se realiza a la frecuencia de la rotación de personal del área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019 es negativa por las consecuencias internas y externas que genera a la empresa, las que se reflejan en los costos y en la imagen y significa una oportunidad para que empresas competidoras puedan fácilmente captar a los clientes de Makro. En la Tabla 2 sobre el nivel de



rotación se tiene que el 55% del personal la califica como baja, mientras que el 37,5% consideran que las causas están en nivel medio. Estos resultados son contradictorios con la revisión documental, quizá el personal no desea expresar honestamente su opinión por temor a ser despedidos, dado el autoritarismo señalado que existe.

Conjuntamente, Ibáñez (2018), indica que la rotación externa puede ser real o potencial. Se entiende que en esta empresa existe rotación potencial, es decir el personal desea salir, pero no lo efectiviza dado que aún no se le presenta una mejor oportunidad laboral. Según el Diario Gestión (2018) el 63% de los trabajadores señala que la causa es "la búsqueda de mejores oportunidades laborales en cuanto a sueldo" (Diario El Comercio, 2018). De esta forma se demuestra la Hipótesis 5 que dice que: "la frecuencia de la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura es alta.

Respecto a las causas que originan la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A. Piura-2019, se tiene que según la entrevista, los jefes señalan que todos conocen los indicadores de evaluación del desempeño, lo que se les comunica al inicio de la relación laboral, según la entrevista realizada a los jefes; además, se tiene que el nivel medio de rotación se muestra mayormente en trabajadores que aprecian a la organización como deficiente o regular; sin embargo, la rotación baja se observa en el 55% de trabajadores que califican a la organización como buena, sin embargo por datos de la encuesta (registrados en Anexos) se tiene que el 40% están bastante de acuerdo con las condiciones del ambiente de trabajo; sin embargo el 52% están de acuerdo y el 8% muestran indecisión. Delgado, López y Moreno (2017) señalan que las personas que pertenecen a la generación X buscan trabajar en varios lugares, mientras que los millennials tienen un enfoque de corto plazo.

Además, Cabana (2016) señaló que la tasa de rotación afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, pues menciona que, si el nivel de rotación del personal se incrementa, la utilidad de la empresa se verá afectada negativamente por los mayores costos laborales en los que se incurre, según Chiavenato (2017) evidenciados en la baja productividad del recién llegado, en el tiempo destinado por el jefe de personal para realizar los registros legales respectivos, principalmente. Considerando el perfil del actual trabajador (Generación X y los millennials) la empresa debe identificar las causas de la rotación, que según el diagnóstico

efectuado éstas son internas: dadas porque más de la mitad de los trabajadores no están altamente motivados por las condiciones del ambiente de trabajo.

Al mismo tiempo, con respecto a las compensaciones (Anexos: Tabla 2) sólo el 40% de los colaboradores están bastante de acuerdo con las compensaciones que realiza la empresa. Chiavenato (2017) indica que las compensaciones están constituidas por un “mix” donde no sólo se debe considerar el aspecto monetario sino también otros no monetarios como reconocimientos, membresías en club o en financieras, oportunidades de línea de carrera, etc. Sin embargo, en la tabla mencionada, el ítem la empresa ofrece oportunidades de ascenso, sólo el 48% manifestó estar bastante de acuerdo, sin embargo 44% indicó estar de acuerdo y el 8% señaló indiferencia.

Por otro lado, con relación a las compensaciones que ofrecen otras empresas (Anexos Tabla 2: ítem: compensaciones competitivas) sólo el 32% indicó estar bastante de acuerdo, mientras que el 56% están de acuerdo, el 6% señaló que le es indiferente, pero el 8% indicó que no están de acuerdo. Por todo ello se diagnostica que las causas de rotación son internas y externas. Este análisis acepta la Hipótesis 6 que indica que las causas que originan la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura son internas. Además, se ha encontrado que también existen causas externas.

Respecto al tipo de rotación de personal que existe en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019, se tiene que los resultados de la encuesta señalan que el tipo de rotación que existe es potencial, aunque los datos evidenciados en los registros internos muestran que la tasa de rotación del año 2017 al 2018 se ha incrementado en 8.55 %, llegando actualmente a una tasa de 20% promedio anual, por lo tanto existe rotación real en la empresa, las personas ingresan se les capacita y en un corto periodo salen: renuncian.

Las estadísticas latinoamericanas lo reafirman al señalar que Perú es el tercer país que tiene la tasa de rotación más alta (Diario El Comercio, 2018), señalándose que la tasa de rotación en Perú supera el 18% (Diario Correo, 2015). Problema que no sólo se debe diagnosticar, sino que las organizaciones deben diseñar una estrategia que les permita superar esta debilidad, pues hasta ahora, se han convertido en “centros de entrenamiento” para todos los recién llegados quienes aprenden y luego después de un corto periodo se retiran.

PQS (2019) señala que en términos del tiempo de permanencia de los trabajadores de Ventas y Atención al cliente, el 37% de encuestados permanece 1 a 2 años, seguido de menos de 1 año con 34% y de 3 a 5 años con 22%. . Todo lo disertado permite aceptar la Hipótesis que dice: “el tipo de rotación de personal que existe en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura es externa.

En cuanto al objetivo general que fue determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019 se tiene que la rotación media se muestra en los trabajadores que califican a la gestión administrativa como deficiente, por ende, existe menor rotación cuando mejora la gestión administrativa. Ibáñez (2018) señala que no se debe descuidar las causas de la rotación externa, pues no sólo se debe investigar cuáles fueron los motivos que originan que un trabajador decida salir de la empresa, sino que también existen otras personas que trabajan en la empresa pero se encuentran muy desmotivadas, lo que se transforma en una influencia negativa para el clima laboral y no sólo se refleja en el desempeño que colaborador que desea retirarse y que se demuestra con sus actitudes demostrando desmotivación y falta de colaboración e integración con la empresa, lo que influye en los otros colaboradores y en su desempeño.

Para evitar la rotación de personal, es necesario que se aplique una efectiva gestión administrativa, donde el liderazgo debe ser compartido por todos desde la alta gerencia y jefes intermedios. Esto servirá de ejemplo para que el personal operativo desee comprometerse. Además, sólo aplicando un estilo de liderazgo es suficiente para conseguir que las personas contribuyan con su esfuerzo a la realización de la visión.

Por todo ello en la contratación de la hipótesis general se observa una correlación alta-inversa y significativa con la rotación del personal; lo que conduce a aceptar la Hipótesis General.

## V. CONCLUSIONES

1. La relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019 es inversa-alta ( $r=-0.752$ ) y significativa, lo que indica que, si la planeación en el área Cajas es más efectiva, la tasa de rotación disminuye, dado que los colaboradores cuentan con una orientación más objetiva.
2. La función organización se encuentra relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019 de manera inversa, pues si existe una correcta asignación de funciones coherente con las competencias de los colaboradores, si horarios y turnos de trabajo son organizados consistentemente a las necesidades de la empresa, la rotación disminuye.
3. La correlación de la dirección con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019 es inversa, cuando un jefe no actúa como líder, no consigue motivar a sus colaboradores: se debe utilizar la comunicación y motivación como herramientas de liderazgo para conseguir crear un clima laboral grato.
4. El control se encuentra relacionado con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019 de manera inversa, es decir si el control mejora la rotación disminuye. Los planes elaborados deben ser utilizados como medios que permitan ejecutar el control de las actividades, a fin de ejecutar un trabajo consistente con los objetivos organizacionales.
5. La presente investigación determina que existe una correlación alta-inversa y significativa entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A, Piura-2019. Igualmente, se concluye que la gestión administrativa es regular, siendo la dimensión organización la menos valorada por los trabajadores de la empresa. Por otro lado, los trabajadores muestran una rotación potencial media, siendo las causas más frecuentes las pocas oportunidades de líneas de carrera, condiciones de trabajo poco adecuadas, horarios de trabajo y el ambiente laboral inadecuado.

## VI. RECOMENDACIONES

1. En la función de planeación se recomienda establecer acciones concretas para potenciar el servicio al cliente interno y externo, principalmente para evitar las molestias de los clientes por incoherencia en los precios de exhibición y los precios registrados en caja, lo que genera malestar no solo en los clientes, sino también en el personal de caja que debe anular o rehacer la operación, se propone actualizar el software de caja y capacitar al personal involucrado a fin de no cometer ese tipo de errores. Fomentado la participación del personal con un incentivo cuando se logre cero errores.
2. Con respecto a la organización, se deben establecer políticas de retención del personal, empezando por revisar los requerimientos del puesto, evaluación del desempeño para incentivar premiando a los de mejor desempeño; igualmente es necesario diseñar planes de carrera y que el personal conozcan cómo se puede crecer en la empresa y disminuir una de las razones por las que el personal se retira de la organización
3. Dada la correlación inversa de la dirección con la rotación de personal, se debe resaltar en el liderazgo efectivo por parte de los gestores y todos los cargos jerárquicos, estableciendo políticas de motivación al personal, como convenios con entidades financieras para préstamos con descuento por planilla y diseñar estrategias de comunicación efectiva, de esta forma se conseguirá la integración del personal, logrando mejorar el clima laboral y por tanto, disminuir la tasa de rotación de personal.
4. Diseñar sistemas de control efectivos que ofrezcan retroalimentación con comunicación efectiva a los colaboradores a fin de emprender acciones correctivas, lo que influirá en los colaboradores quienes mejorarán su desempeño y tendrán más confianza en sus superiores. Se propone fortalecer el compromiso de los colaboradores con su trabajo y con la organización, concientizándolos del rol que desempeñan y capacitándolos para que realicen mejor su trabajo y logren alto desempeño, el mismo que será reconocido con incentivos no monetarios.

## VII. PROPUESTA

### **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS EN MAKRO SUPER MAYORISTA S.A. PIURA**

#### **7.1. Introducción**

Makro Supermayorista SA, es una organización dedicada a la comercialización, principalmente mayorista de productos alimenticios y no alimenticios, participa en el mercado mundial con una experiencia de más de 50 años, sin embargo, en Perú inicia en el 2009. Su mercado objetivo es el institucional, es decir hoteles, restaurantes, Caterings y bodegas. Ofrece un surtido variado de marcas comerciales y ha desarrollado su propia marca.

Según su filosofía organizacional, es una empresa que genera puestos de trabajo aproximadamente 100 directos y 500 indirectos. Tiene como visión: “ser líder regional y socio más innovador para el cliente profesional de alimentos, lo que permitirá el crecimiento de su negocio y de su entorno. (Makro Supermayorista SA, 2019), pero el área investigada de la empresa realmente no está contribuyendo con dicha filosofía dada la alta tasa de rotación que se presenta (20%). Además, según el aporte de varios investigadores y teóricos como Chiavenato (2017), Ibáñez (2018) y Alles (2015) no es conveniente para la rentabilidad de la empresa tasas altas como la que tiene la empresa (20%)

Además, a mediados del siglo XX, con el fin de ofrecer una variedad de líneas de productos constituye una "holding", es decir, una agrupación de empresas con misiones y negocios diferentes Por todo lo señalado, es importante diseñar una estrategia que permitan reforzar su filosofía.

## **7.2. Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general:**

Presentar estrategias de gestión administrativa que permita reducir la rotación de personal en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A. Piura-2019

### **Objetivos específicos:**

- Identificar las fortalezas y debilidades que existen en el área de Cajas de la empresa Makro Supermayorista S.A. Piura-2019.
- Establecer políticas de retención de personal
- Fortalecer el compromiso de los trabajadores con su trabajo y con la organización
- Establecer políticas de motivación del personal
- Potenciar el servicio al cliente interno y externo

## **7.3. Justificación**

El desarrollo de la estrategia de gestión administrativa que busca reducir la tasa de rotación de personal es importante pues la gestión administrativa es la que permite que el personal alcance los objetivos que la empresa ha señalado, pues comprende: planificar, organizar, dirigir y controlar, cuando estas funciones o se realizan correctamente ocasiona un gran desperdicio de esfuerzo, recursos y se trasmite una mala imagen en el mercado, dado que los clientes perciben que la empresa está improvisando.

Además, en toda organización la función de planeación realiza un análisis del entorno para diagnosticar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Al conocer esto se estará en la capacidad de diseñar una estrategia que permita el logro de los objetivos. Además, el mercado es muy dinámico. Lo que ocasiona que se tenga que reformular lo planificado. Por otro lado, se encuentran los stakeholders quienes “reclaman” atención a sus demandas, de lo contrario, simplemente se retiran. Una empresa sin ingresos no puede existir. Por ello se justifica la presente investigación porque el plan está dirigido especialmente a eliminar el problema de alta

tasa de rotación, para conseguir clientes internos motivados que transmitan dicho entusiasmo a los “clientes externos”.

#### 7.4. Análisis de situación

#### Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Remuneración del personal competitiva o superior al mercado. F2. Prestigio de la empresa e instalaciones amplias y adecuadas F3. Personal contratado formalmente	D1. Escasa inducción de personal y personal no muestra interés en la capacitación D2. Alta tasa de rotación D3. Jefes autoritarios D4. Contratación temporal D5. Errores frecuentes por diferencia precios en software del área Cajas
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1. Demanda creciente O2. Convenio con SENATI O3. Ofertas de entidades financieras O4: Capacitación de los proveedores del software	<b>Estrategia FO: Establecer Políticas de retención de personal</b> F1, F2, O1, O2: Ofrecer líneas de carrera al personal F3, O4: Reclutar personal con experiencia	<b>Estrategia DO Establecer políticas de motivación al personal:</b> D2, O3: Realizar convenios con entidades financieras D1, D3, O1: Fortalecer la comunicación organizacional D3, O1: Capacitar a los jefes para fortalecer el liderazgo
<b>AMENAZAS</b>		
A1. Competencia. A2. Quejas de los clientes mal atendidos registro en el libro de calificaciones A3: Reclamos en INDECOPI A4: Atracción de talentos por la competencia	<b>Estrategia FA Fortalecer el compromiso con su trabajo y con la organización</b> F2 A3: Concientizar al personal respecto al rol que desempeñan. F1, A2, A3: Capacitar al personal en solución de problemas a clientes	<b>Estrategia DA Potenciar el servicio al cliente</b> D5,A1, A2, A3: Actualizar el software de caja O4 D3: Capacitar al personal

Fuente: Encuesta al personal, guía de entrevista y guía de revisión documental.

Elaboración: propio



## 7.5. Estrategias de gestión administrativa

### 7.5.1. Estrategia FO: Establecer políticas de retención de personal

Actualmente la competencia es muy agresiva, los avances en la tecnología y las comunicaciones se dan a pasos agigantados, por todo ello, es importante ofrecer un servicio de calidad que logre clientes internos leales. Ibáñez (2017) señala que una causa de la rotación es el estilo de dirección, así como la estructura organizacional. Es necesario brindar confianza para que el personal exprese las dificultades que se le presentan en el puesto de trabajo y/o fuera de la empresa, con el fin de buscar la ayuda pertinente como puede ser el cambio de turno de trabajo.

Se propone establecer las siguientes políticas de retención del personal:

- 1º. Ofrecer líneas de carrera profesional
- 2º. Reclutar personal con experiencia
- 3º. Premiar a los trabajadores con mejor desempeño

#### a) Metas e indicadores

Metas	Indicador	Responsable
Establecer líneas de carrera y darlas a conocer al personal	Número de trabajadores que conocen la forma de crecer en la organización	Jefe de Personal
Establecer un sistema de premiación por los logros mensuales a finales de noviembre 2019	Número de colaboradores premiados al mes.	Jefe de Personal
Conseguir que el personal mejore su desempeño en un 50% a finales de noviembre 2019	Número de colaboradores que mejoran su desempeño	Jefe de Personal y Cajas

**b) Plan de acción**

- Obtener aprobación de gerencia general.
- Establecer líneas de carrera
- Evaluación del desempeño
- Mensualmente organizar eventos de reconocimiento al logro
- Tomar decisiones de transferencia de personal de acuerdo a su desempeño
- Monitoreo de desempeño.

**c) Cronograma:**

ACTIVIDAD	Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Obtener aprobación de gerencia general.								
Establecer líneas de carrera								
Evaluación del desempeño								
Mensualmente organizar eventos de reconocimiento al logro								
Tomar decisiones de transferencia de personal de acuerdo a su desempeño								
Monitoreo de desempeño.								

**d) Presupuesto:**

Actividad	unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total
Coach especializado	Und	01	2,000.00	2,000.00
Mensualmente organizar eventos de reconocimiento al logro	Und	5	40.00	200.00
TOTAL				<b>2,200.00</b>

### 7.5.2. Estrategia DO: Establecer políticas de motivación al personal

El jefe responsable de Cajas deberá aplicar una gestión efectiva para motivar al personal, coordinando con alta gerencia para comunicar que una de las razones por las que el personal se va de la organización es la desmotivación del personal del área Cajas y que en el año 2018 existe una tasa de rotación de 20% anual, la que se ha incrementado respecto al año 2017.

Entre las políticas de motivación al personal se proponen las siguientes:

- 1°. Realizar convenios con entidades financieras para facilitar préstamos al personal con descuento por planilla
- 2°. Fortalecer la comunicación organizacional
- 3°. Capacitar a los jefes para fortalecer el liderazgo en la organización

#### a) Metas e indicadores

Metas	Indicador	Responsable
El 90% del personal del área de caja se siente motivado en la organización; a diciembre 2019	% de personal que se siente motivado.	Jefe de cajas y Jefe de Personal
Firmar convenio con instituciones financieras	Número de convenios firmados	Jefe de Cajas, Jefe de personal
Lograr que la comunicación sea efectiva en un 90%	Número de mensajes efectivos.	Jefe de marketing / sucursal / jefe Caja / jefe almacén/ jefe surtido productos
El 90% del personal considera líder a su jefe	% de personal que considera líder a su jefe.	Jefe de marketing / sucursal / jefe Caja / jefe almacén/ jefe surtido productos

**b) Plan de acción**

- Autorización y permiso de la dirección de la empresa.
- Análisis del sector financiero: detectar las oportunidades
- Capacitar en comunicación al Jefe de Cajas, almacén y surtido de productos.
- Apertura de cuentas en la entidad
- Capacitar a los jefes para convertirlos en líderes.
- Monitoreo de resultados.

**c) Cronograma:**

ACTIVIDAD	Setiembre			
	1	2	3	4
Autorización y permiso de la dirección de la empresa.	■			
Análisis del sector financiero: detectar las oportunidades		■		
Apertura de cuentas en la entidad			■	
Capacitar en comunicación al Jefe de Cajas, almacén y surtido de productos.			■	
Capacitar en temas de liderazgo.			■	
Monitoreo de resultados.			■	■

**d) Presupuesto:**

Actividad	unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total
Capacitar en comunicación y liderazgo al Jefe de Cajas, almacén y surtido de productos.	horas	08	100.00	800.00
Total				800.00

### 7.5.3. Estrategia FA: Fortalecer el compromiso con su trabajo y con la organización

Chiavenato (2017), Alles (2015), Robbins (2017) y otros autores coinciden al señalar que las personas constituyen lo más importante que posee una organización, por lo tanto, se les debe mantener contentas en la empresa. Pero sobre todo comprometidas con la organización. Un rol que cumple el gestor en la función de dirección, es precisamente conocer a su personal y descubrir las potenciales que tienen, así como está informado de todo lo que ocurre en el entorno.

Con el fin de fortalecer el compromiso del personal y evitar la rotación, se propone:

- 1°. Concientizar al personal respecto al rol que desempeñan.
- 2°. Capacitar al personal en solución de problemas a clientes

#### a) Metas e indicadores

Metas	Indicador	Responsable
El 90% del personal se siente comprometido con su trabajo y con la organización	Número de personas del área cajas que se compromete con su trabajo y con la organización	Jefe de Personal y Cajas
Concientizar al personal 90% del personal del área de Cajas	Número de personas del área cajas que realiza un trabajo efectivo a finales de octubre.	Jefe de Personal y Cajas
Disminuir las quejas de los clientes en un 95% al primer trimestre consecutivo de la aplicación de este programa.	Número de quejas de los clientes.	Jefe de Cajas

**b) Plan de acción**

- Autorización de gerencia para convocar a un coach especializado
- Convocatoria y selección del coach.
- Financiamiento y recursos para la contratación.
- Desarrollo del programa de concientización
- Monitoreo

**c) Cronograma:**

ACTIVIDAD	Octubre			
	1	2	3	4
Autorización de gerencia para convocar a un coach especializado	■			
Convocatoria y selección del coach.		■		
Financiamiento y recursos para la contratación.		■		
Desarrollo del programa de concientización			■	■
Monitoreo.				■

**d) Presupuesto:**

Actividad	unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total
Coach especializado	Und	01	2,000.00	2,000.00
TOTAL				<b>2,000.00</b>

#### 7.5.4. Estrategia DA: Potenciar el servicio al cliente interno y externo

El jefe responsable del área de Cajas deberá coordinar con sistemas para que se actualice la información registrada en Cajas a fin de evitar continúe la incoherencia entre los precios publicados, lo registrado en el software y lo publicado en el anaquel. Esto evitará molestias a los clientes tanto externos como internos, pues disminuirán los reclamos y las anulaciones y/o explicaciones en caja.

Para mejorar el servicio a los clientes externos e internos, se proponen lo siguiente:

- 1°. Actualizar el software de caja
- 2°. Capacitar al personal

##### a) Metas e indicadores

Metas	Indicador	Responsable
Cero reclamos de los clientes por incoherencia en los precios	Número de reclamos de los clientes por incoherencia de precios	Cajeras, Jefe de cajas, jefe de sistemas, Jefe de recursos humanos
Incremento de la efectividad del personal del área de Cajas a fin de mes de agosto 2019	Número de personas que realizan su trabajo sin equivocaciones.	Jefe de recursos humanos
Actualizar el software de Cajas a fin de mes de agosto 2019	Registro preciso al 100%	Jefe de sistemas
Realizar la capacitación e inducción con el personal nuevo.	Elaborar el plan de capacitación del software e inducción	Jefe de personal y de cajas

##### b) Plan de acción:

- Autorización y permiso de la dirección de la empresa.
- Obtener el financiamiento y recursos para actualizar el software.
- Programación de la capacitación en horarios rotativos.
- Capacitaciones de actualización en el software.

- Coordinaciones permanentes con Jefe de Marketing (sede principal y local), jefe de “surtido de productos” y jefe de almacén.
- Monitoreo de resultados de programa de capacitación en software.

**c) Cronograma:**

ACTIVIDAD	Agosto			
	1	2	3	4
Autorización y permiso de la dirección de la empresa.				
Obtener el financiamiento y recursos para optimizar el software.				
Programación de la capacitación en horarios rotativos.				
Coordinaciones permanentes con Jefe de Marketing, jefe de “surtido de productos” y jefe de almacén.				
Capacitaciones de actualización en el software				
Monitoreo de resultados de programa de capacitación en software				

**d) Presupuesto:**

Actividad	unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total
Actualizar del software	Und	01	3,000.00	3,000.00
Viáticos para asistir a la capacitación	Pasajes locales ida y vuelta	40	10.00	400.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 3,400.00</b>



### 7.5.5. Resumen de estrategias

<b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Estrategia FO:</b> Establecer políticas de retención de persona	2,200.00
<b>Estrategia FA:</b> Fortalecer el compromiso con su trabajo y con la organización	2,000.00
<b>Estrategia DO:</b> Establecer políticas de motivación al personal	800.00
<b>Estrategia DA:</b> Potenciar el servicio al cliente interno y externo	3,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 8,400.00</b>

### 7.6. Viabilidad

De acuerdo a los objetivos de la presente propuesta, se considera que si es posible ejecutar pues, sólo se requiere que los jefes se conviertan en líderes estrategas y por lo tanto estarán realizando una gestión administrativa efectiva al aprovechar los recursos que posee la organización eficientemente y las oportunidades que el mercado le brinda. Además permitirá que la empresa continúe liderando en el sector, de lo contrario, los clientes se irán a buscar una mejor oferta, dado que actualmente el Departamento de Piura, es muy atractivo para los inversionistas peruanos y extranjeros.

La inversión requerida no es alta, por ello es más viable, tanto desde la perspectiva técnica, operativa como económica. Desde la perspectiva técnica, se emplearán métodos científicos de la administración de personal, exactamente del subsistema de aplicación y de mantenimiento de personal. La perspectiva operativa se encuentra estrechamente vinculada con la técnica, pues se trata de los puestos de trabajo del área de Cajas de la empresa investigada,

donde se trabajará con las personas, las tareas que ellos realizan y la normatividad que posee la empresa de acuerdo al aspecto legal. Además, la propuesta está directamente vinculada con las características presentes de este entorno.

Como consecuencia, con la aplicación de esta propuesta se logrará beneficios directos, pues la tasa de rotación disminuirá como consecuencia de ofrecer una gestión más efectiva que ha contemplado las debilidades identificadas en la presente investigación y que se reflejará en una atención efectiva para los clientes, por lo tanto, mejora la imagen de la empresa y la rentabilidad.

#### **7.6.1. Evaluación Costo- Beneficio**

La implementación de la presente propuesta de gestión administrativa requiere de una inversión total de S/ 8 400.00 para conseguir eliminar las debilidades identificadas y enfrentar, considerando el riesgo presente, las amenazas, según el diagnóstico FODA. Existen razones científicas que se han identificado en la investigación que ameritan ser atendidas, pues cuando la gestión administrativa no es consistente con las demandas de los stakeholders, se crea un desinterés por parte de los “clientes internos”, quienes acuden a trabajar sólo porque no tienen otra opción laboral. Es importante que los jefes sean conscientes que los clientes internos de este milenio son personas calificadas que tienen potencial, por ello se les debe brindar la oportunidad de desarrollarlo, para bien de la organización y de los mismos trabajadores. También al planificar la inducción para los “recién llegados”, estos lograrán en menor tiempo los estándares de la organización.

Por lo tanto, la inversión de S/ 8 400.00 genera grandes beneficios a la organización como: reducir la tasa de rotación al tener un mejor clima laboral, donde los trabajadores son reconocidos por el esfuerzo que realizan, así como la tasa de depreciación de los equipos disminuye por las mayores horas que dedica “el recién llegado” para aprender más rápido, se eliminarían todos los costos laborales vinculados con el registro del nuevo trabajador como del que se retira.

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	COSTO (Expresado en soles)
Potenciar el software y realizar capacitación en SENATI	S/ 3400.00
Concientizar al personal operario respecto al rol que desempeñan	S/ 2000.00
Motivar al personal al realizar convenios con las entidades financieras	S/ 800.00
Ofrecer líneas de carrera al personal	S/ 2200.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 8400.00</b>

Elaboración propia

Fuente: presupuesto estrategias

Período	Ventas 2018	Crecimiento del PBI Piura 3,8% (Orbe, 2019)
1	6 700 000	
2	7 200 000	
3	11 000 000	
4	9 000 000	
5	10 500 000	
6	9 600 000	
7	18 000 000	
8	9 000 000	
9	9 500 000	
10	8 500 000	
11	9 600 000	
12	21 000 000	
Total	129 600 000	

Fuente: Makro SA, 2019

Ventas totales al 2018	S/	129 600 000
Crecimiento del PBI en Piura		3,8% (Orbe, 2019)
Total, de inversión de propuesta	S/	8 400
Costo - Beneficio		

$$\begin{aligned} \text{Incremento de ventas} &= \text{S/ } 129\,600\,000 * 0,038 \\ &= \text{S/ } 4\,924\,800 \end{aligned}$$

$$\text{Relación Costo - Beneficio} = \frac{134\,524\,800}{8\,400}$$

$$\text{Relación costo - Beneficio} = 16\,014\,857$$

## REFERENCIAS

- Adrianzén y Mendoza (2017). “Evaluación de la rotación de los analistas de crédito y su relación con la productividad de la caja municipal de Piura, Chiclayo, período 2015”. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque. (Tesis de pregrado). Recuperada en: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/825>
- Acosta (2015). *El Control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira – Sullana 2015*. Universidad Nacional de Piura. (Tesis de pregrado). Recuperada de: <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/571?show=full>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Andina Agencia Peruana de Noticias (2017). *Supermercados: Indecopi los sanciona por no respetar precios de productos*. Lima: Editora Perú.
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la administración de organizaciones*. Argentina: Eumed.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5° ed.) Caracas: Epitesme.
- Batet, M. (2011). *Gestión administrativa*. Valencia: Editorial Universidad de Jaumet.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cabana (2016). *Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015*. Universidad José Carlos Mariátegui” Moquegua. (Tesis de pre grado). Recuperada de: [http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/109/Jessica\\_Tesis\\_titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/109/Jessica_Tesis_titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caldas, M., Carrión, R., Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Castillo, E. y Sabando, J. (2018). *Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Ecuador (tesis de pregrado). Recuperada de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración De Recursos Humanos*. España: Editorial MCGRAW-HILL.
- Davies, K. Wether, W. (2013). *Administración del recurso humano. Gestión del capital humano*. D.F. México: Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Delgado, S. López, V, y Moreno, L. (2017). *Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Diario El Correo (2015). *Perú tiene alta tasa de rotación de personal*. Lima: Disponible en: <https://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
- Diario El Comercio (2015). *Una de cada dos empresas locales sufre fraudes internos*. Lima: Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/dos-empresas-locales-sufre-fraudes-internos-189374>
- Diario El Comercio. (2017). *Comisión del Indecopi sancionó a 4 empresas de supermercados por precios exhibidos*. Lima, Perú. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/comision-proteccion-consumidor-indecopi-sanciono-4-supermercados-noticia-446973>
- Foer, F. (2017). *Un mundo sin ideas*. España: Editorial Paidós.
- Giuffra, F. (2016). *¿Son malvados los supermercados?*. [Diario el Comercio]. Lima Perú, Disponible en: <https://elcomercio.pe/opinion/mirada-de-fondo/son-malvados-supermercados-franco-giuffra-147511>
- González, N., Jacobo, C., Ochoa, B. Chairez, E. (2012). *Gestión empresarial. Oportunidades de mejora en los negocios*. México: Ed. Instituto tecnológico de Sonora.
- Hernández, A., Ramos, M. Placencia, B., Indacochea, B. I. Quimis, A. Moreno, L. (2018) *Metodología de la Investigación científica*. Alicante: Editorial área de innovación y desarrollo, S.L.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Editorial McGraw-Hill Education.
- Huallpa (2016). *Gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A*. Universidad Nacional de San Antonio Abad Cuzco. (Tesis de pregrado). Recuperada de:

[http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/2279/253T20160265\\_TC.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/2279/253T20160265_TC.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Hurtado, D. (2018). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: ITM – Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Ibáñez Machicao, M. (2018). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: Editorial San Marco.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Teoría y cambio organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw Hill.
- Makro Supermayorista S.A. (2018). *Presentación de Cajas 2018 – Cajas / Productividad / Localidad – Indicadores de Cajas PIURA – 2018*. Piura.
- Marco, F., Loguzzo, H. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Money, M. (2018). *Administrative Management Functions of Modern Office. Account Learning*. Disponible en: [accountlearning.com](http://accountlearning.com).
- Manosalvas V. C., Manosalvas V. L., & Quintero, J. N. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Ad-Minister, (26), 5-15. doi:10.17230/administer. 26.1
- Monsánvez (2018) *¿Qué es la rotación de personal?* HRTrens Infoempleo. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>
- Navarro (2019). *Programa de capacitación en gestión administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico, administrativo y docente en la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, distrito Piura, provincia de Piura, región Piura, año 2016*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Lima: CENGAGE LEARNING.
- ONU-FAO. (2010). *La función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia*. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-as344s.pdf>
- PQS (2019). *¿Por qué hay tanta rotación de personal en Ventas y Atención al cliente?* Disponible en: <https://www.pqs.pe/tu-negocio/rotacion-de-personal-peru>

- Razo G., I. (2010). *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelería DABO S.A. de C.V.* [Tesis de pregrado]. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. Disponible en: <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/8406/1/A2.789.pdf>
- Recari, F. (2015). *Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. (Tesis de pregrado). Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-Fernando.pdf>
- Robbins, S., Coulter, M., y De Cenzo (2017). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, (2010). *La función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia*. Colombia: FAO.
- Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión Administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE comercial "San Martín"*. Universidad Señor de Sipán. Lambayeque
- Sabino, C. (2014). *Metodología de investigación*. Guatemala: Editorial Episteme.
- Vara H., A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. 451 p.



## **ANEXOS**

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**


**“Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019”**

<b>Título</b>	<b>Problema</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Método</b>
	<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	
Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019	¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?	La gestión administrativa se relaciona directamente con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura	Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019	<b>Diseño de la investigación:</b> No experimental, corte transversal. <b>Tipo de investigación:</b> De campo. Correlacional, Mixta. Enfoque cuantitativo. <b>Población:</b> personal del área de Cajas. Tamaño de población: 40 personas, <b>Muestra censal</b> <b>Técnica de recolección de datos:</b> - Encuesta - Entrevista - Revisión documental <b>Validez:</b> Juicio de expertos. <b>Confiability:</b> Alpha de Cronbach <b>Método de análisis:</b> estadístico descriptivo SPSS v.24
	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	
	1 ¿Qué relación existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?	La relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro es nula	Establecer la relación que existe entre la planificación y la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.	
	2 ¿La organización del área de Cajas está relacionada con la rotación de personal en la empresa Makro Supermayorista s.a., piura-2019?	La organización del área de Cajas está poco relacionada con la rotación de personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura	Determinar la relación de la organización con la rotación de personal del Área de cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.	
	3 ¿La dirección está relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019?	La dirección está muy relacionada con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura	Describir la relación de la dirección con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., Piura-2019.	
4 ¿El control está relacionado con la rotación del personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., PIURA-2019?	El control del área de Cajas está poco relacionado con la rotación del personal en la empresa Makro Supermayorista S.A., PIURA	Relacionar el control con la rotación de personal del área de Cajas en la empresa Makro Supermayorista S.A., PIURA-2019.		

Elaboración propia

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### a) Cuestionario dirigido al personal del área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b>						
<b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>		N° _____				
<b>Cuestionario dirigido al personal del área Cajas</b>						
Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización del presente cuestionario que tiene como fin recopilar información para realizar la investigación denominada: “Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019”. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. La información recopilada tiene carácter confidencial.						
¡Muchas gracias por su participación!						
Escala de medición:						
(5) TOTALMENTE DE ACUERDO - (4) DE ACUERDO - (3) INDECISO						
(2) EN DESACUERDO - (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO						
<b>ÍTEMS</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
		<b>T.D</b>	<b>D.A</b>	<b>I</b>	<b>ED</b>	<b>T.D</b>
<b><u>PLANIFICACIÓN</u></b>						
1	Participo en la planificación de las actividades del Área Cajas					
2	Se comparte los objetivos y metas del área de Cajas					
3	Se aplican las estrategias compartidas por la empresa para atender al cliente					
4	Las políticas que tiene la empresa concuerdan con mis expectativas					
5	Las Reglas impuestas se cumplen estrictamente en el trabajo					
<b><u>ORGANIZACIÓN</u></b>						
6	La forma en que se han organizado los puestos de trabajo facilita el trabajo que realiza.					

7	Cumple con las funciones asignadas sin ningún contratiempo y se siente a gusto en el puesto que ocupa					
8	El puesto de trabajo reúne las condiciones mínimas ambientales para generar satisfacción en el trabajador.					
9	Los turnos y horarios impuestos por la empresa son suficientes para ofrecer un servicio de calidad					
10	<b><u>DELEGACIÓN:</u></b> Las tareas delegadas originan motivación					
11	Cuando un superior le asigna una tarea especial, le ofrece las instrucciones que la tarea requiere					
12	<b><u>DIRECCIÓN:</u></b> El estilo de liderazgo de su superior es el adecuado para la organización					
13	Los medios empleados en la comunicación con el personal son efectivos					
14	La comunicación con los jefes es buena					
15	La empresa transmite confianza					
16	Las charlas que realiza la empresa son motivadoras					
17	Las premiaciones realizadas por los jefes generan motivación en el personal					
18	<b><u>CONTROL:</u></b> Los jefes realizan actividades de monitoreo y seguimiento de las labores encomendadas en el área y cumplimiento de protocolos de trabajo					
19	El sistema de control para el personal es el adecuado					
20	Se sanciona el incumplimiento de las reglas laborales					
21	Las evaluaciones son permanentes en el área de Cajas					
<b>VARIABLE ROTACIÓN</b>						
22	<b><u>FRECUENCIA</u></b> En el lugar de trabajo se siente muy a gusto					
23	Las condiciones de trabajo son gratas					
24	<b><u>CAUSAS</u></b> Las compensaciones que recibe son justas de acuerdo a las funciones del cargo					

25	La empresa le ofrece oportunidades de progreso profesional					
26	Las condiciones del ambiente de trabajo son las adecuadas					
27	Las compensaciones que recibe son de acuerdo a la competencia					
28	<b>TIPO</b> El puesto que actualmente ocupa reúne los requisitos que busca					
29	Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo satisfacen todas sus expectativas					

**DATOS GENERALES**

1. Edad : \_\_\_\_\_ 3. Estado civil: \_\_\_\_\_ 5. Estudios técnicos \_\_\_\_\_  
2. Sexo : \_\_\_\_\_ 4. Ocupación: \_\_\_\_\_ 6. Estudios superiores \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**b) Guía de entrevista dirigida al personal Jefatural: del área de Cajas y de Recursos Humanos de la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

ENTREVISTA A PERSONAL JEFATURAL

**Entrevista realizada al Jefe del área Cajas y al Jefe de Recursos Humanos de la empresa Makro Supermayorista S.A. Piura**

Reciba mis cordiales saludos. Esta entrevista está destinada a recopilar información necesaria para la investigación denominada “Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019”. Sólo se requiere de 20 minutos de su tiempo. Sírvase dar respuesta a las siguientes preguntas.

¡Muchas gracias!

**PLANIFICACIÓN:**

1. ¿Cómo califica Ud a la planificación realizada en el área de Cajas?
2. ¿Se logran cumplir los objetivos y metas del área? Explique
3. ¿En el diseño de las estrategias participan sus colaboradores del área de Cajas? Fundamente
4. ¿Considera que las políticas que tiene la empresa le permiten tomar decisiones efectivas en su área? Explique
5. ¿Se planifica realizar inducción a los trabajadores nuevos? ¿cuánto tiempo dura? ¿qué temas se tratan?

**ORGANIZACIÓN:**

1. ¿Considera que el personal de su área cumple efectivamente las funciones asignadas?
2. ¿Usted cree que la cantidad de trabajadores es suficiente para atender satisfactoriamente a los clientes?

3. ¿Considera que los turnos y horarios impuestos por la empresa son suficientes para ofrecer un servicio de calidad? Explique

**DIRECCIÓN:**

1. ¿Cómo es la comunicación con los trabajadores? explique
2. ¿Las estrategias de motivación que emplea con su personal son efectivas? Argumente

**CONTROL:**

1. ¿Considera Ud que sus colaboradores cumplen con todas las tareas asignadas a su puesto de trabajo?

**ROTACIÓN DE PERSONAL:**

1. ¿Ud comunica a sus colaboradores los criterios de evaluación del desempeño? ¿cuáles son?

c) Guía de revisión documental



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Guía de revisión documental aplicada a los registros internos de personal de la empresa Makro Supermayorista S.A. Piura**

**ROTACIÓN DE PERSONAL:**

Período	Salidas	Entradas	Observaciones
AÑO 1:			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
AÑO 2:			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			



### ANEXO 3: INFORME COMPLEMENTARIO DE INSTRUMENTOS:

**Tabla: Aspectos de la rotación**

Indicadores	5		4		3		2		1		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
<b>Condiciones del ambiente de trabajo</b>	16	40%	21	52%	3	8%	0	0	0	0	40	100%
<b>Comunicación de criterios de evaluación</b>	19	48%	16	40%	0	0	5	12%	0	0	40	100%
<b>Compensaciones justas</b>	16	40%	18	44%	5	12%	1	4%	0	0	40	100%
<b>Empresas ofrece oportunidades de ascenso</b>	19	48%	18	44%	3	8%	0	0	0	0	40	100%
<b>Compensaciones competitivas</b>	13	32%	22	56%	3	8%	2	4%	0	0	40	100%
<b>Puesto reúne requisitos que busca</b>	16	40%	18	44%	1	4%	5	12%	0	0	40	100%
<b>Funciones satisfacen sus expectativas</b>	18	44%	14	36%	5	12%	3	8%	0	0	40	100%

Fuente: cuestionario al personal

## **ANEXO 4: VALIDACIONES**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy Castillo Palacios, con DNI N.º 02842237 de/o  
 en Área de Administración  
 N.º ANR 12028 de profesión Administ. desempeñándome como Docente  
T. P. en U. C. V. Puno;

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Cuestionario aplicado al personal del Área de Cajos en Mañra Supermayorista S.A

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INSTRUMENTO CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Coherencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Puno a los 28 días del mes de Abril!

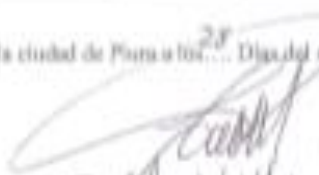
Del 2019

Dr. (a)

DNI

Especialidad

E-mail

  
Freddy William Castillo Palacios  
02842237  
Administración / Investigación  
f.castillo30@hotmail.com





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Franco, Alvarado Pardo Plas con DNI N° 32912571 Mgr.(a)  
 en M.A. Administración y Negocio  
 N° ANR. 4735 de profesión Lic. Adm. desempeñándome como  
Coordinador en Harvidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Cuestionario aplicado al personal del Área de Cajas en Maken Supermercado S.A

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INSTRUMENTO CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Referencia				X	
6. Intercorrelación					X
7. Coherencia				X	
8. Cohesión					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 30 Días del mes de Julio

Del 2019

Mgr. (a)

DNI

Especialidad

E-mail

Franco A. Pardo Plas  
32912571  
Lic. Administración  
franco.pardo@hcv.com

  
 Franco A. Pardo Plas  
 Lic. Administración  
 N° 4735

**"Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019"**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				X	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				X	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				X	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															X						







### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MARCELOS R. PALACIOS DE BRUNO con DNI N.º 02845588 Dr. (a)  
en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
N.º ANR: ..... de profesión LIC. EN AD. desempeñándome como.....  
DECANUS en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Cuestionario aplicado al personal del Área de Cajas en Makro Supermayorista S.A

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INSTRUMENTO CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Coherencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 30 Días del mes de AGOSTO  
Del 2019 MARCELOS R. PALACIOS DE BRUNO

Dr. (a) : MARCELOS R. PALACIOS DE BRUNO  
DNI : 02845588  
Especialidad : LIC. EN AD.  
E-mail : marceles.palacios@ucv.edu.pe

**"Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en la Empresa Makro Supermayorista S.A. Piura – 2019"**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					97					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					97					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					97					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					97					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					98					



## **ANEXO 5: CONFIABILIDAD**

 UNIVERSIDAD JOSÉ GALVÉZ	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

I.1. ESTUDIANTES		Roca Ericka Castillo Barri
I.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN		Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en Makro Supermajorista S.A. Plura - 2018
I.3. ESCUELA PROFESIONAL		Escuela profesional de Administración
I.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)		Cuestionario sobre rotación de personal
I.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO		KR-20 <i>Kuder Richardson</i> ( ) Alfa de Cronbach. ( X )
I.6. FECHA DE APLICACIÓN		06-05-2018
I.7. MUESTRA APLICADA		50

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0,934
------------------------------------	-------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, Ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Numero de Ítems Iniciales: 10</p> <p>Numero de Ítems Iniciales: 10</p> <p>El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad muy alto, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento</p>
---

  
 Ericka Castillo Barri  
 DNI: 43742145

Docente

  
 LEONARDO ALONSO LÓPEZ  
 VICEDIRECTOR  
 COADJUVANTE

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTES	:	Rosa Ericka Castillo Berni
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Gestión Administrativa y su relación con la rotación del personal del Área de Cajas en Makro Supermayorista S.A. Piura - 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Gestión Administrativa
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
		Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	06-05-2018
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.982
------------------------------------	-------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Numero de ítems iniciales: 19</p> <p>Numero de ítems iniciales: 19</p> <p>El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad muy alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento</p>
---

  
 Rosa Ericka Castillo Berni  
 DNI: 45746049  
 Docente  
  
 LEONARDO CERDA  
 DNI DE ESTADISTA  
 C. D. 36496 502

## ANEXO 6: MATRIZ INDICADOR PREGUNTA

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica / instrumento
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	Objetivos	¿Cómo califica Ud a la planificación realizada en el área de Cajas?	Entrevista / guía de entrevista
			Participo en la planificación de las actividades de cajas	Encuesta / cuestionario
		Objetivos	Se comparte los objetivos y metas del área de cajas	Encuesta / cuestionario
			¿Se logran cumplir los objetivos y metas del área? Explique	Entrevista / guía de entrevista
		Estrategias	¿En el diseño de las estrategias participan sus colaboradores del área de Cajas? Fundamente	Encuesta / cuestionario
		Políticas	Las políticas que tiene la empresa concuerdan con mis expectativas	Encuesta / cuestionario
			¿Considera que las políticas que tiene la empresa le permiten tomar decisiones efectivas en su área? Explique	Entrevista / guía de entrevista
	Reglas	Las Reglas impuestas se cumplen estrictamente en el trabajo	Encuesta / cuestionario	
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Estructura	La estructura jerárquica de la empresa es la adecuada	Encuesta / cuestionario
			Cumple con las funciones asignadas sin ningún contratiempo y se siente a gusto en el puesto que ocupa	Encuesta / cuestionario
			El puesto de trabajo reúne las condiciones mínimas ambientales para generar satisfacción en el trabajador.	Encuesta / cuestionario
		Nro. de Trabajadores	¿Considera que el personal de su área cumple efectivamente las funciones asignadas?	Entrevista / guía de entrevista
		Organización de actividades	Los turnos y horarios impuestos por la empresa son suficientes para ofrecer un servicio de calidad	Encuesta / cuestionario
			¿Considera que los turnos y horarios impuestos por la empresa son suficientes para ofrecer un servicio de calidad? Explique	Entrevista / guía de entrevista
		Delegación	Las tareas delegadas originan motivación	Encuesta / cuestionario
	Cuando un superior le asigna una tarea especial, le ofrece las instrucciones que la tarea requiere			
	<b>DIRECCIÓN</b>	Liderazgo	El estilo de liderazgo de su superior es el adecuado para la organización	Encuesta / cuestionario
		Comunicación	Los medios empleados en la comunicación con el personal son efectivos	
			¿Cómo es la comunicación con los trabajadores? Explique	Entrevista /guía de entrevista
			La comunicación con los jefes es buena	Encuesta / cuestionario
		Motivación	La empresa transmite confianza	Encuesta / cuestionario
			Las charlas que realiza la empresa son motivadoras	Encuesta / cuestionario
			Las premiaciones realizadas por los jefes generan motivación en el personal	Encuesta / cuestionario
	¿Las estrategias de motivación que emplea con su personal son efectivas? Argumente		Entrevista/guía de entrevista	

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TÉCNICA / INSTRUMENTO</b>
	<b>CONTROL</b>	Sistemas de Control	Los jefes realizan actividades de monitoreo y seguimiento de las labores encomendadas en el área y cumplimiento de protocolos de trabajo	Encuesta / cuestionario
			El sistema de control para el personal es el adecuado	Encuesta / cuestionario
			¿Considera Ud que sus colaboradores cumplen con todas las tareas asignadas a su puesto de trabajo?	Entrevista / guía de entrevista
			Se sanciona el incumplimiento de las reglas laborales	Encuesta / cuestionario
			Las evaluaciones son permanentes en el área de Cajas	Encuesta / cuestionario
<b>ROTACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	Índice de rotación	Rotación mensual de los 6 últimos semestres en el área de Cajas	Análisis documental / guía de análisis documental
			En el lugar de trabajo se siente muy a gusto	Encuesta / cuestionario
			Las condiciones de trabajo son gratas	
	<b>CAUSAS</b>	Internas	Las compensaciones que recibe son justas de acuerdo a las funciones del cargo	Encuesta / cuestionario
			La empresa le ofrece oportunidades de progreso profesional	Encuesta / cuestionario
			¿Ud comunica a sus colaboradores los criterios de evaluación del desempeño? ¿cuáles son?	Entrevista / guía de entrevista
			Las condiciones del ambiente de trabajo son las adecuadas	Encuesta / cuestionario
	Externas	Las compensaciones que recibe son de acuerdo a la competencia	Encuesta / cuestionario	
		<b>TIPO</b>	Real	Número de admisiones, número de retiros mensuales por un espacio de 02 años
	Potencial		El puesto que actualmente ocupa reúne los requisitos que busca	Encuesta / cuestionario
			Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo satisfacen todas sus expectativas	Encuesta / cuestionario



## ANEXO 7. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTA

### Resultado de la Entrevista Aplicada al jefe de Recursos humanos

#### Aplicada a:

**Cargo: JEFA DE RECURSOS HUMANOS**

**Empresa: Makro Supermayorista S.A. Piura**

#### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **PLANIFICACIÓN:**

1. ¿Cómo califica Ud. la planificación utilizada en el área de cajas es adecuada?  
Yo califico a la planificación como buena, dado que contamos con objetivos, procedimientos pre establecidos. Además, existe participación de algunos trabajadores, .... Aunque es un poco baja.

2. ¿Se logran cumplir los objetivos y metas del área? Explique  
Los objetivos y metas del área si se cumplen, además se realiza el seguimiento a los indicadores de cada uno de los cajeros instalados en la plataforma de atención.

3. ¿En el diseño de las estrategias participan sus colaboradores del área de Cajas?  
Sí, todos participan activamente en las reuniones que se desarrollan, ofreciendo ideas y compartiendo sus inquietudes.

4. ¿Considera que las políticas que tiene la empresa le permiten tomar decisiones efectivas en su área?

En la empresa existen procedimientos que guían y orientan el desempeño y las necesidades de información que tiene cada colaborador del área.

##### **ORGANIZACIÓN:**

5. ¿Considera que el personal de su área cumple efectivamente con las funciones asignadas?

Lamentablemente, en el área varios colaboradores no cumplen efectivamente con las funciones asignadas, cumplen diríamos al 50% del trabajo asignado.

6. ¿Usted cree que la cantidad de trabajadores es suficiente para atender satisfactoriamente a los clientes?

Actualmente el número de trabajadores que existe es suficiente para atender correctamente a los clientes, cuando se trata de campañas es diferentes, pues se habilitan todas las cajas, pero es necesario aperturar más número de equipos para evitar la formación de largas colas de clientes.

7. ¿Considera que los turnos y horarios impuestos por la empresa son suficientes para ofrecer un servicio de calidad?

Sí, porque nuestros turnos y horarios se dan de acuerdo a las transacciones por hora, en las épocas de campaña donde la demanda se incrementa se debe buscar una estrategia promocional a fin de eliminar las congestiones, que de manera directa e indirecta afecta al desempeño de los colaboradores.

**DIRECCIÓN:**

8. ¿Cómo es la comunicación con los trabajadores? Explique

La comunicación es directa y fluida, los mensajes se transmiten directamente a cada trabajador, se fomenta el diálogo abierto.

9. ¿Las estrategias de motivación que emplea con su personal son efectivas?

Sí, porque nos ayuda a lograr los indicadores y tener un buen clima laboral, además los trabajadores tienden a esforzarse más por el incentivo que se les dará.

**CONTROL:**

10. ¿Considera Ud. que sus colaboradores cumplen con todas las tareas de su área de trabajo?

No, muchos de los colaboradores tienen problemas. Algunos dejan tareas sin cumplir, indicando que “lo habían olvidado”

**ROTACIÓN DE PERSONAL:**

11. ¿Ud comunica a sus colaboradores los criterios de evaluación del desempeño?

Si. La evaluación de desempeño que está basada en las competencias, como: puntualidad, trabajo en equipo, servicio al cliente y faltas. Esta información se les proporciona al inicio de la relación laboral. Ellos conocen que bajo esos criterios se les evalúa.

**ENTREVISTA 2:**

**CARGO:** JEFE DE CAJAS E IMAGEN

**EMPRESA:** Makro Supermayorista S.A. Piura

**FECHA:** 30 abril 2019

**HORA DE INICIO:** 11: 35 am

**HORA DE TÉRMINO:** 11:50 am

**Resultado de la Entrevista Aplicada al jefe del área de Cajas**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**PLANIFICACIÓN:**

1. ¿Cómo califica Ud. la planificación utilizada en el área de cajas es adecuada?  
Yo califico a la planificación como buena ya que se realiza de acuerdo a las transacciones por hora.

2 ¿Se logran cumplir los objetivos y metas del área? Explique

No se logra un cumplimiento del 100%, por ahora sólo se está alcanzando cumplir el 70% de las metas, debido a que tenemos rotación de personal y los trabajadores nuevos que ingresan recién demoran en adaptarse al sistema del área.

3. ¿En el diseño de las estrategias participan sus colaboradores del área de Cajas?

La empresa constantemente realiza talleres donde participan todos, por ello si todos participan con sus ideas.

4. ¿Considera que las políticas que tiene la empresa le permiten tomar decisiones efectivas en su área?

Sí, porque nos permite realizar de forma correcta nuestro trabajo, dado que esas políticas son conocidas por nosotros lo que permite trabajar más rápido.

**ORGANIZACIÓN:**

5 ¿Considera que el personal de su área cumple efectivamente con las funciones asignadas

Casi siempre, no siempre el personal cumple con todo el trabajo, algunos manifiestan falta de conocimiento de la tarea o que no se les había informado.

6. ¿Usted cree que la cantidad de trabajadores es suficiente para atender satisfactoriamente a los clientes?

Si, el número de trabajadores que tenemos si permite atender a los clientes.

7. ¿Considera que los turnos y horarios impuestos por la empresa son suficientes para ofrecer un servicio de calidad?

Los turnos y horarios de trabajo si son suficientes, no es necesario incrementar el número de trabajadores.

**DIRECCIÓN:**

8. ¿Cómo es la comunicación con los trabajadores? Explique

Comunicación abierta y sincera porque siempre tratamos de que los trabajadores presenten sus opiniones, sugerencias a fin de mejorar el trabajo.

9. ¿Las estrategias de motivación que emplea con su personal son efectivas?

Se emplea como estrategia a los talleres de clima laboral, por ello se considera que son efectivas para motivar al personal, aunque es muy a corto plazo.

**CONTROL:**

10. ¿Considera Ud. que sus colaboradores cumplen con todas las tareas de su área de trabajo?

Sí, todos cumplen con las tareas asignadas.

**ROTACIÓN DE PERSONAL:**

11. ¿Ud comunica a sus colaboradores los criterios de evaluación del desempeño?

Si. Desempeño según indicadores, asistencia, servicio al cliente.

**Resultado de la Guía análisis documental aplicada a los registros internos de personal de  
la empresa Makro Supermayorista S.A. Piura**

Período AÑO 2017	Salidas (Desvinculación)	Entradas (Admisión)	OBSERVACIONES Total de personal en el área: 40 T.R= ((A+D)/2 *100)/ EP
1	17	17	42.5%
2	2	2	5%
3	4	4	10%
4	4	4	10%
5	2	2	5%
6	6	6	15%
7	8	8	20%
8	4	4	10%
9	2	2	5%
10	2	2	5%
11	2	2	5%
12	2	2	5%
Tasa de rotación anual (55 entradas/salidas)			11.45%
AÑO 2018	entradas	salidas	
1	8	8	20%
2	2	2	5%
3	4	4	10%
4	16	16	40%
5	6	6	15%
6	6	6	15%
7	12	12	30%
8	4	4	10%
9	16	16	40%
10	14	14	35%
11	0	0	0
12	8	8	20%
Tasa de rotación anual (96 entradas/salidas)			20%

## **Informe de resultados complementarios de los instrumentos recojo datos**

### **1 Guía de entrevista**

Se observa en las respuestas dadas por los jefes que existe una planificación en el área, aunque esta podría mejorar; sin embargo, sólo el Jefe de Cajas señala que si se logran los objetivos del área por el seguimiento que realizan. Sin embargo el jefe de RRHH señala que no se logra el cumplimiento al 100% de los objetivos por el hecho de que existe rotación de personal, conllevando a que constantemente el personal tenga que adaptarse al sistema de Cajas. Con respecto a las preguntas del objetivo organización, ambos entrevistados indican que el trabajo se cumple pero no al 100% . Considerando a la función dirección, se tiene que la comunicación es directa y fluida, los mensajes se transmiten directamente a cada trabajador, se fomenta el diálogo abierto, ambos jefes coinciden con la respuesta; sin embargo no ocurre lo mismo con la función control, donde uno de ellos señala que no todos cumplen sin embargo el otro indica que si cumplen. Con respecto a la rotación de personal, señalan que todos conocen los indicadores de evaluación del desempeño.

Los resultados permiten identificar las características de la gestión administrativa en la empresa investigada. Además, se ha demostrado estadísticamente la relación que existe entre la gestión administrativa y la rotación de personal, por ello es importante eliminar las causas de la rotación para evitar incurrir en los costos laborales de la rotación.

### **2 Guía de análisis documental**

Los datos recopilados de los registros internos del área de personal han identificado el número de personal que “salen” de la empresa y los que “ingresan”, además se conoce el efectivo medio de trabajadores, estos datos han permitido calcular el índice de rotación mensual y luego anual, para realizar las comparaciones de dichos índices promedios anuales. Estos datos permiten calcular el porcentaje de personas que anualmente salen de la empresa,