



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TÍTULO:

**“ROTACIÓN DE PERSONAL Y CALIDAD DE SERVICIO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA OMEGA PLAZA
MOYOBAMBA, PERÍODO 2015”.**

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

AUTORA:

KEILA, MEZA YALTA

ASESORA:

Dra. YOLANDA NAVARRO BARRERA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MOYOBAMBA – PERÚ

2016

PÁGINA DEL JURADO

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Vocal

DEDICATORIA

A mi madre, por su apoyo absoluto y su fortaleza, ayudándome a concluir el presente trabajo de investigación de investigación.

Asimismo, dedico este trabajo de tesis a la Empresa Omega Plaza Moyobamba por darme las facilidades para la ejecución de la misma.

El autor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres por confiar en mi persona. A la Universidad “César Vallejo” por ser nuestra casa de estudios y por brindarnos la formación necesaria. A nuestros maestros por brindarnos sus conocimientos y experiencias y así fortalecer nuestra formación profesional.

Y finalmente a todas aquellas personas que directa o indirectamente me ayudaron y apoyaron en el proceso.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Keila Meza Yalta con, con DNI N° 44836333, 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 Académico 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 presenta 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 información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, diciembre del 2016.

Keila, Meza Yalta
DNI N°44836333

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada: **“ROTACIÓN DE PERSONAL Y CALIDAD DE SERVICIO DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA OMEGA PLAZA MOYOBAMBA, PERÍODO 2015”**, tuvo como finalidad determinar la rotación de personal y su influencia en la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015, en cumplimiento de lo previsto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, a fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, por lo que espero de antemano cumplir con los requisitos contemplados en el Reglamento de Grados y Títulos de esta casa de estudios.

Keila, Meza Yalta.

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	17
1.4. Formulación del problema	42
1.5. Justificación de estudio	43
1.6. Hipótesis	43
1.7. Objetivos	43
II. MARCO METODOLÓGICO	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Diseño de investigación	44
2.2. Variables y Operacionalización	44
2.3. Población y muestra	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
2.5. Validez y confiabilidad	48
2.6. Aspectos éticos	51
III. RESULTADOS	52

3.1. Conocer la rotación de personal en la Empresa “Omegaplaza Moyobamba” periodo 2015	52
3.2. Conocer la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omegaplaza Moyobamba” periodo 2015	57
IV. DISCUSIÓN.....	63
V. CONCLUSIONES.....	66
VI. RECOMENDACIONES	67
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
VIII. ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rotación del personal por factores internos	52
Tabla 2. Rotación del personal por factores externos	53
Tabla 3. Rotación del personal por rotación voluntaria	54
Tabla 4. Rotación del personal provocada	55
Tabla 5. Resultado general de la rotación del personal en la empresa Omega Plaza	56
Tabla 6. Calidad de servicio * tangibles	57
Tabla 7. Calidad de servicio * confiabilidad	58
Tabla 8. Capacidad de respuesta.....	59
Tabla 9. Servicio de calidad * seguridad	60
Tabla 10. Empatía	61
Tabla 11. Calidad de servicio en la empresa Omega Plaza.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores internos	52
Figura 2. Factores externos.....	53
Figura 3. Rotación voluntaria.....	54
Figura 4. Rotación provocada	55
Figura 5. Rotación del personal en la empresa Omega Plaza	56
Figura 6. Tangibles.....	57
Figura 7. Confiabilidad	58
Figura 8. Calidad de respuesta	59
Figura 9. Seguridad.....	60
Figura 10. Empatía.....	61
Figura 11. Calidad de servicio de la Empresa Omega Plaza	62

RESUMEN

La investigación titulada: “**Rotación de personal y calidad de servicio de los colaboradores en la Empresa Omega Plaza Moyobamba, periodo 2015**”, tuvo como Objetivo Principal, describir la rotación de personal y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015, parte de la problemática se planteó ¿Cómo se encuentra la rotación de personal y calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza de Moyobamba, periodo 2015?, teniendo como hipótesis Hi: La rotación de personal es alta y la calidad de servicio es deficiente en la Empresa Omega Plaza Moyobamba, la metodología de la investigación es descriptivo simple, se utilizó la técnica de encuestas mediante el instrumento de cuestionario para la primera y segunda variable objeto de estudio, donde se tuvo dos muestras distintas, para la primera variable, rotación del personal se tomó a los 30 colaboradores de la Empresa, en cambio para la calidad de servicio se tomó a 67 clientes del mismo, donde la principal conclusión fue evidenciar que dentro de la Empresa Omega Plaza hay un alto grado de rotación del personal, así mismo se conoció por medio de los clientes que la calidad de servicio brindado por el personal de la Empresa es deficiente.

Palabra clave: rotación del personal, calidad de servicio, clientes, personal.

ABSTRACT

The research entitled "Rotation of personnel and quality of service of employees in the Omega Plaza Moyobamba company, period 2015", where the main one has to describe the turnover of staff and the quality of service of the employees of the Company "Omega Plaza Moyobamba "period 2015, part of the problem, how is the rotation of personnel and quality of service of the employees of the company" Omega Plaza de Moyobamba, period 2015 ?, taking as hypothesis, H1: H1: Rotation of personnel And the quality of service of the company Omega Plaza Moyobamba, is deficient, the methodology of the research is a simple descriptive, the technique of surveys was used by means of the questionnaire instrument for the first and second variable object of study, where two Different samples, for the first variable, staff turnover was taken to the 30 employees of the company, instead for the quality of service was taken to 67 clients of the same, where the main conclusion was to evidence that within the company Omega plaza there are A high degree of staff turnover, it was also known through the clients that the quality of service provided by the staff of the company is deficient

Key word: staff turnover, quality of service, customers and workers.

I. Introducción.

1.1. Realidad Problemática.

En el mundo actual, la rotación del personal en las empresas se ha vuelto cada vez más evidente; aquellas entradas y salidas del personal de trabajo en su mayoría son determinadas por diversos intereses del personal o en algunos casos por razones tomadas por parte de las organizaciones.

En nuestro País, actualmente el índice promedio de rotación laboral llega a 20,7 %, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%. Siendo una de las razones principales el crecimiento de la economía peruana, y por otro lado los trabajadores ya no desean formar parte por mucho tiempo en una misma Empresa, debido a ello es de vital importancia el compromiso de la alta gerencia, tener las técnicas claras, comprender las motivaciones del personal y sobre todo tener metas en común conjuntamente la Empresa con sus colaboradores.

La calidad de servicio para toda Empresa es particularmente importante; es así que influye la tecnología como desarrollo para brindar un servicio adecuado a las exigencias del cliente, en algunas empresas debido al constante cambio del personal, se ve afectada la calidad del servicio, produciéndose demoras en la atención y ello se refleja en la incomodidad de los usuarios que acuden a la Empresa en busca de una buena atención, de tal manera que el trabajo de recursos humanos se ve comprometido con la Empresa en brindar calidad y tener en cuenta los manuales de buenas prácticas, teniendo en cuenta los recursos humanos como parte fundamental de la Empresa y de capacitaciones constantes para una buena atención al cliente y generación de satisfacción, así mismo mejoraran los ingresos de la Empresa.

La Empresa debe cumplir con sus promesas ofrecida a sus clientes, dar soluciones oportunas a los posibles problemas o inconvenientes que se puedan presentar, lo que el usuario busca es una atención personalizada y rápida por lo tanto los colaboradores deben de estar preparados para brindar una atención de calidad, de manera que el usuario se sienta conforme con el servicio. La Empresa debe de brindar confianza y seguridad al cliente acerca de los productos que la misma ofrece.

En la Provincia de Moyobamba, específicamente en la Empresa Omega Plaza, se evidencia que las principales causas que determinan el retiro del personal, son las diversas oportunidades de trabajo con atractivas remuneraciones que otras empresas ofrecen, contribuyendo a un mejor desarrollo en lo personal y profesionalmente, otra de las razones por las cuales el personal toma la decisión de no formar parte de la Empresa Omega Plaza, son por los salarios poco ventajosos que esta ofrece, además de encontrar en el mercado laboral trabajos en el mismo rubro con mejores propuestas salariales; ofreciendo el mercado actual mejores oportunidades de desarrollo para el empleado, por otro lado, la rotación también se evidencia porque los colaboradores que laboran en la Empresa no están cumpliendo con las expectativas deseadas por el empleador, es por ello que se ve necesario el despido de los trabajadores por parte de la empresa.

Algunas veces también el trabajador se ve en la necesidad de retirarse de la Empresa por motivos ajenos a su voluntad, dejando un vacío en la organización, el cual conlleva a la Empresa solicitar nuevamente trabajadores que cubran dicho puesto de trabajo, la rotación de personal en muchas ocasiones también se presenta de forma involuntaria por parte del colaborador el cual rompe ese vínculo laboral con el empleador.

La Empresa Omega Plaza; dirigida a satisfacer las necesidades de su clientela brindando un servicio de calidad y precios asequibles, como varias empresas locales cuenta con virtudes y deficiencias, constituyendo una de ellas la baja permanencia del personal, tomando en consideración que es difícil encontrar colaboradores que rápidamente se adapten al trabajo, quienes lo hacen, en promedio laboran tres meses como mínimo y un año como tiempo máximo, incumpliendo muchas veces sus labores por falta de inducción apropiada, escasa comunicación, buena atención al cliente y sobre todo la ausencia de iniciativa en sus estrategias de venta, teniendo en cuenta que en estos últimos meses el área de ventas no alcanzo las metas esperadas.

Ante todas estas diversas dificultades que se presentan repercute en la expansión y desarrollo de la Empresa. El interés constante de Omega Plaza consiste en conservar a sus actuales clientes y captar la mayor cantidad de clientes potenciales.

1.2. Trabajos Previos.

Internacional

Pichucho, S. (2013), en su tesis denominada: *“Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del Call Center 104 de Andinatel S.A.”*, concluyendo que la razón del alto índice de rotación y ausentismo que predomina en el Call Center 104 en un determinado período se debe principalmente a la tercerización de 35 empleados que no gozan de los beneficios de 42 empleados de nómina de Andinatel S.A. que trabajan en el Call Center 10, por el cual esta propuesta intenta incrementar la calidad y eficiencia en el servicio que proporcionan los (as) telefonistas del Call Center 104 a los usuarios de telefonía fija nacional. Asimismo busca contribuir al desarrollo de metas y objetivos propuestos de Andinatel S.A.

Chávez, et al (2012), en su investigación denominada: *“Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico “la huerta”*”, en dicho estudio se determinó las principales causas de Rotación en el Conjunto Cinematográfico de Morelia denominado “La Huerta”, como respuesta a una inquietud por parte del Departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se analizó el porcentaje de rotación tomando como base la información del año 2009. Por otro lado se determinó cuáles eran los meses en donde se daba la mayor rotación. También se analizó el perfil que se ha tenido en cuenta para el personal operativo, por el cual ha permitido obtener conclusiones por medio de un análisis, ofreciendo propuestas y modificar el perfil de puestos, mostrando un panorama de las causas de rotación de los conjuntos Cinematográficos de Morelia.

Nacionales

Sandoval, P. (2012), En su tesis: *“La calidad en el servicio al cliente una ventaja competitiva para las empresas. De la Universidad Tecnológica de la Mixteca”*. Concluye que en las empresas de la ciudad de Huajuapán, el trato a los clientes no evidencia una mejoría debido a la escasa capacitación que posee el personal de la Empresa, el cual es la razón fundamental para la

existencia de un servicio deficiente, generando malestar en los comensales, el cual no le permite a la Empresa lograr sus objetivos, ya que genera rentas bajas además de los clientes, preparación de las personas que dirigen las empresas.

Por otro lado, el investigador menciona que es necesario capacitar a los gerentes, propietarios o encargados de estas empresas con el propósito de poder brindar los conocimientos necesarios sobre los diversos aspectos que integran la cultura empresarial, y específicamente sobre la calidad en el servicio, siendo esta como una herramienta necesaria para diferenciarse de las demás empresas. De manera que así se podrá lograr la calidad en el servicio, ya que es primordial que los empresarios tengan las bases de lo que es la Empresa como una forma de organización, como además conozcan el producto que están ofreciendo, tengan a la disposición los productos cuando el cliente lo solicita, proporcionen las condiciones necesarias al cliente para realizar la compra y sobre todo que el personal de ventas se encuentre capacitado adecuadamente para vender y aplicar los aspectos que involucra la calidad en el servicio.

Civera, M. (2008). En su tesis doctoral denominada: *“Análisis de la Relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de Gestión establecido”*, señala que la importancia de la calidad y la constante preocupación de los centros sanitarios por su mejora continua es cada vez mayor, tanto desde el punto de vista de la planificación de la asistencia sanitaria como de la gestión de los procesos asistenciales tanto extra como intrahospitalarios. Por otro lado indica que la satisfacción con el personal médico y de enfermería de los pacientes influye en la determinación de las distintas dimensiones de la calidad percibida por los mismos en relación con el proceso asistencial y con el hospital en general.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

Rotación de personal.

Según **Nash (2008)**, Menciona que las separaciones del personal de las empresas deben guardar un equilibrio con las contrataciones nuevas para suplir al personal que se va, ello garantiza la adecuada operación del sistema. Así mismo **Chiavenato (2011)**, define la rotación de personal como “la fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente, se refiere al intercambio de personal entre la organización y el ambiente, definido por la cantidad de personas que entran y salen de una organización u Empresa”.

Por otro lado el término rotación de recursos humanos según **Mondy (2009)**, es utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por la cantidad de personas que ingresan en la organización y aquellas que salen de ella, asimismo, rotar a un trabajador puede implicar costos adicionales, ya que la salida de un trabajador implica contratar a otro para lograr tapar el vacío dejado por el mismo,

Cuadras (2005), Para aquellas empresas, la rotación del trabajador afecta también la economía de la Empresa, ya que esto genera costos en el reclutamiento y capacitación, por otro lado el cambio de puestos de manera intempestiva en los empleados, puede disminuir la posibilidad de permitir el crecimiento y desarrollo profesional, de modo que el trabajador se puede estancar en su puesto de trabajo impidiendo que desarrolle sus actividades de la manera eficiente, asimismo, la rotación de personal se encuentra estrechamente relacionados con la satisfacción laboral y esta a su vez con la motivación. La satisfacción laboral se comprende con el nivel de bienestar experimentado por el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación la constituyen los factores capaces que provocan, mantienen y dirigen la conducta hacia una meta, por ello es considerada como el impulso conducente por una persona que permite la elección y realización de una acción.

Para una Empresa la rotación de personal, es casi siempre un indicador importante de la eficiencia desempeñada en las diferentes funciones de

personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. El porcentaje de rotación puede estimarse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, que se refiere a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado comúnmente, por tanto la rotación de personal se refiere al flujo de trabajadores que entran y salen de una Empresa u organización, con frecuencia los tratadistas la mencionan como uno de los elementos que originan el fracaso de los índices productivos y de eficacia de las organizaciones, que tienden a conservar el mismo ritmo que tienen los competidores.

Según los expertos en administrar personal, concluyen que la remoción de un trabajador toma tiempo y dinero perdidos. Asimismo, los costos por el reemplazo por lo general implican 3 aspectos: el costo de alejamiento del colaborador que decide retirarse de la Empresa, el gasto que ocasiona un nuevo reclutamiento, la selección de un colaborador nuevo, esto implica un gasto adicional en su preparación y entrenamiento para que desempeñe de forma eficiente su actividad. **(Chiavenato, 2000)**.

Las empresas generan pérdidas grandes cuando hay la presencia de una alta rotación del personal, el mismo que no les permite el cumplimiento adecuado de sus objetivos, se trata de analizar las razones de la misma, por ello son muy conscientes de la gran inversión en tiempo y dinero que la rotación de personal toma, de tal manera que deben invertir en lograr identificar las razones del porque un trabajador deja su puesto, los motivos de su desempeño bajo, esto le permitirá a la Empresa a desarrollar estrategias que le permita fidelizar a sus colaboradores. Consecuentemente, la baja rotación del trabajador se constituyen en un importante ahorro para la compañía, de la misma manera influye también el estilo de liderazgo que emplee el jefe inmediato.

Causas de la rotación de personal.

Chiavenato (2011), menciona que la rotación que sufren las empresas del personal no constituye en sí un defecto o causa, es más bien un efecto, es resultado de los estados que se encuentran interna y externa identificados en la organización sobre el comportamiento y la actitud que asumen los

trabajadores, constituyéndose por ello en una variable tomada como dependiente, independientemente de los fenómenos que ocurren interna y externamente en una Empresa.

Cuadra (2007), entre los fenómenos externos concernientes a la rotación del personal, podemos hacer mención a las oportunidades laborales en el mercado, la situación de la oferta y demanda, la coyuntura económica, entre otros factores, por otro lado la satisfacción laboral es dependiente, no únicamente el estipendio ofrecido sino de la forma como están elaborada las actividades a desarrollar en el campo laboral, por lo tanto el trabajo se puede constituir en la causa que brinde felicidad y el bienestar a un ser humano, o quizás en todo lo contrario.

Por tanto la satisfacción laboral depende de diversos factores, tales como: coherencia con los valores personales, el nivel de responsabilidades, dando prioridad al desarrollo profesional, los niveles de logro, niveles de libertades que se tienen en el desarrollo de las actividades, etc. Por tanto, mientras más alta sea la calidad de vida profesional más satisfecho se sentirá el trabajador y por ende disminuirá el nivel de ausentismo en la Empresa. Por otro lado, algunos intentan ser reconocidos en el desarrollo de sus actividades; mientras otros intentan socializar y los estímulos que conlleva el trabajo. De lo que se trata es de conseguir que la persona consiga en el trabajo el mayor grado de satisfacción y significado que pueda alcanzar.

Fenómenos Externos de Rotación.

Se puede considerar dentro de este contexto la demanda y la oferta, el cual depende mucho del mercado de trabajo, el nivel económico, la existencia de mayores oportunidades de trabajo, etc. Chiavenato (2011).

Dentro de los fenómenos internos, pueden mencionarse los siguientes:

- Las Políticas salariales de la Empresa.
- Las Políticas que incluyen a los beneficios sociales.
- Las supervisiones existentes encaminadas al colaborador.
- Las múltiples relaciones presentes dentro de la organización.
- El ambiente que presenta la Empresa.

- El moral de los colaboradores de la Empresa.
- La cultura de la organización.
- Además esta las políticas presentes en la Empresa en relación a la selección del personal.
- Las reglas y políticas de disciplina que maneja la Empresa.
- Las estrategias de evaluar el desempeño de cada colaborador.

Ventajas de la Rotación de Personal.

- Todo trabajador que desarrolla una actividad dentro de una organización, desarrolla constantemente el potencial, ello ayuda a la Empresa en tener mayores posibilidades de dar cumplimiento con sus objetivos propuestos.
- Todo grupo que se forma interactúa con la entrada de nuevos trabajadores, donde cada colaborador que ingresa a la organización siempre trae consigo novedades o nuevas ideas, las mismas que pueden ser implementadas por la Empresa.
- Además facilita a los miembros que vienen laborando tiempo, puedan lograr obtener mayores conocimientos, donde pueden lograr adquirir mayores beneficios con ello lograr difundir sus conocimientos a todos los miembros.
- Se logra que un trabajador no sea dueño de un trabajo o cargo específico.
- Cada colaborador tenga las mismas oportunidades y ventajas que los demás, logrando desempeñarse en cada área distinta, el cual le permita adquirir habilidades nuevas en beneficio del mismo y de la Empresa.
- Permite que la compañía logre tener colaboradores jóvenes.
- Los trabajadores nuevos reciben salarios de menor cuantía a diferencia de aquellos colaboradores antiguos.
- El colaborador está en la facultad de aportar nuevas ideas.
- Hace posible la existencia de cambio de trabajadores, cuando estas presentan un bajo desempeño.

Desventajas de la rotación de personal

- La organización asume costos altos.
- La rotación implica contratar a un nuevo trabajador, el cual implica gastos en su preparación, selección, la inserción en el grupo de trabajo toma su tiempo.
- Cuando hay existencia de una rotación alta del personal, esta puede ocasionar que la imagen de la organización se vea afectada.
- Mayores costos en la convocatoria de nuevos postulantes, costos de tiempos, materiales entre otros.
- Genera desequilibrios en la cultura de la organización.

Aspectos positivos de la Rotación de Personal.

La rotación del personal también posee algunos factores positivos que pueden ser aprovechados por la Empresa tales como:

- Cuando existe un alto cambio de los trabajadores, esta puede ser un medio para utilizar o clasificar al colaborador al área de mayor competencia.
- Un colaborador puede conseguir un alto grado de logro personal, el cual puede estar relacionado a las nuevas oportunidades y condiciones laborales.
- Un movimiento acentuado, es un síntoma de que algo no está funcionando debidamente, el cual requiere su pronta atención.
- El abandono de los colaboradores de la organización, en momentos este se convierte como un medio de mejora económico de la Empresa, en referencia al recurso humano con que cuenta, siempre en cuando esta se realiza con la finalidad de poder racionalizar a los colaboradores con que se cuenta, en todo caso cuando se pide su retiro de un trabajador por que no cumple con las exigencias de la Empresa.

El cambio del trabajador conlleva la incorporación de colaboradores nuevos, ellos intentan incorporar nuevas estrategias o vivencias, útiles, criterios y opiniones distintas, contrarrestando la inercia o conformismo existente

frecuentemente en quienes tienen tiempo trabajando en la Empresa. **Durán. (2005).**

Aspectos Negativos de la Rotación de Personal.

Chiavenato (2011), manifiesta que la rotación de personal conlleva graves efectos negativos para la economía en su totalidad:

La rotación dificulta que la población laboral incluya los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. De la misma manera ocasiona la caída del salario real, mediante lo cual reduce el poder adquisitivo de los empleados. De esta manera, las pequeñas y medianas empresas ven minimizar sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario, reduciendo más todavía las posibilidades de crecimiento de la demanda.

Aún más importante son los efectos negativos que produce la rotación de personal sobre los efectos sociales, principalmente en lo concerniente a sus reflejos en la baja del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el compromiso de una equitativa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y de seguros sociales. En suma estos aspectos llevan consigo una mayor dependencia social e incrementan el paternalismo por parte del estado como medio de aguantar la carga asistencial que es exigida. Asimismo la mayor intervención del Estado, requiere una carga tributaria más grande gravando a las empresas e individuos con un mayor volumen de renta. Los aspectos que perjudican (negativos) que ocasionan problemas laborales dentro de la organización, podemos nombrar:

- Mengua en el desarrollo de las actividades, es decir muestra una baja productividad, ello puede estar siendo generado por los tiempos de vacaciones del puesto de trabajo, donde un nuevo trabajador que ingresa no posee habilidades suficientes para estar en dicha área.
- Aumento e índice del ausentismo del centro laboral, ello se debe cuando los colaboradores que deciden abandonar la Empresa suelen ausentarse repetidas veces, el cual puede ser motivo de dos razones, ya

sea que el colaborador está haciendo otros trámites para un nuevo puesto de trabajo o no se siente satisfecho en la organización.

- Las faltas o tardanzas suele aumentar, el cual muestra el poco compromiso por parte del trabajador.
- La productividad disminuye, el origen de ello se debe a que el personal próximo a dejar la Empresa no presta la atención debida en su lugar de trabajo o los colaboradores recientes desconocen el proceso productivo aumentando así las producciones defectuosas o con fallas.
- El aprovechamiento de la jornada de trabajo disminuye, debido a que los trabajadores no se encuentran comprometidos con su centro laboral, por ello dejan de sacar provecho de las horas laborales, ello porque ve únicamente el tiempo indicado en irse sin importarle la productividad de la Empresa.
- Aumento de accidentes laborales. Ello es originado a la inhabilidad de los trabajadores nuevos para familiarizarse con las actividades de la organización, por ello la cantidad de accidentes suele incrementarse por contar con nuevos trabajadores.
- Se propaga una idea negativa en referencia a la organización. El empleado insatisfecho que se retira de la Empresa, se marchan en malos términos con ella, divulgando su malestar lo cual genera una mala opinión afectando la contratación de trabajadores nuevos.
- Los costos para la selección y reclutamiento del nuevo personal aumenta, debido a que se debe ofertar las plazas que permitan captar el número suficiente de candidatos y puede seleccionar a los mejores.
- La rotación del personal generan problemas económicos a las organizaciones limitando el cumplimiento oportuno de sus objetivos; ya que un trabajador insatisfecho en busca de un mejor empleo no es igual de productiva, trasluciéndose en pérdidas para la Empresa.

Por tanto la rotación de trabajadores pone de manifiesto una gestión ineficiente de recursos humanos, se relacionan con los motivos personales y laborales aunque algunas Empresas tienden mostrar dicha salida unilateralmente, tomando como una decisión del propio colaborador, ya que

intentan tapar la verdadera razón de su abandono a la Empresa, sin embargo; en otros casos el propio trabajador oculta las razones de su salida con el propósito de retirarse lo más pronto posible para no perder de esta manera el nuevo empleo que ha conseguido. Se afirma que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial **(Chiavenato 2009)**.

En estudios realizados sobre la rotación, han logrado mostrar la importancia que posee la motivación en el logro de la satisfacción laboral, donde se demuestra que un trabajador desmotivado es más propenso al abandono de la Empresa, estas salidas pueden deberse a muchas causas tales como:

- Bajas biológicas: las bajas biológicas son consideradas como inevitables, ya que está relacionado en su mayor de los casos con el fin laboral de las personas.
- Bajas socialmente necesarias. Es cuando el empleador debe dar de baja a un empleado por cometer actos ilícitos, que puede ser fraude, robo, etc.
- Bajas por motivos personales. En este caso el empleado decide dejar su puesto por motivos personales como: embarazo, cambio de residencia, sueldo o por otros motivos.
- Bajas por motivos laborales: Es cuando el trabajador no cumple con el perfil y competencias que requieren el puesto asignado.
- Bajas por decisión de la propia Empresa: La constituye las bajas que son decisión exclusiva de la Empresa no del empleado, y las cuales tienen un carácter favorable para el buen funcionamiento de la Empresa, se agrupan las bajas por distintos motivos tales como: despidos, indisciplinas, ruptura de contratos, ineficiencia o falta de aptitud para el puesto, separaciones por racionalización, o por vencerse el plazo de contrato. **(Chiavenato, 1999, p.2003)**.
- La rotación de personal, según Chiavenato puede prestar de forma real además de potencial.
- La baja real: Es considerada como una baja consumada, ya que no permite tomar otra medida para dar solución a aquello, donde el empleado ya dejó su puesto de trabajo.

- Potencial: Se relaciona con el interés latente del trabajador por dejar la Empresa, no llegando a realizarse debido a que ha encontrado el empleo indicado que colme sus expectativas.

Factores determinantes de la Rotación de Personal.

- Se debe comprender por la rotación del personal como efecto de fenómenos que se dan al interior como al exterior de la organización mas no como su causa, influyendo dichos fenómenos en el comportamiento y actitud de los trabajadores, por lo cual la rotación se constituye por lo general por situaciones tanto internos y externos existentes dentro de la Empresa.

Por ello la rotación del personal se le considera como un efecto de las situaciones que se presenta dentro de ella, mas no una causa, estos factores existentes que de alguna u otra manera interviene en la existencia de la rotación, afectan a los comportamientos y actitudes del personal.

- La información concerniente dichos fenómenos internos o externos es obtenida de entrevistas de retiro con las personas desvinculadas, para el diagnóstico de fallas y eliminar las causas que provocan la salida del personal. Se cuentan entre los fenómenos internos causantes de retiro casi todas las partes integrantes en la política de recursos humanos. La continuidad del personal en la organización se constituye en uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, especialmente cuando está acompañada del desempeño y dedicación de las personas.
- Al surgir existe dificultades en el trabajo de una Empresa por motivos de desempeño, se debe identificar la razón que ocasiona una rotación excesiva del personal.
- Casi siempre como motivo de una excesiva rotación laboral se ocultan los motivos reales tales como; desmotivación, descontento, insatisfacción laboral, donde los principales factores que originan aquello es la gestión inadecuada de los recursos humanos. **(Werther, 2004, p 128.)**

- Por tanto una excesiva rotación tiene como su origen a las inestabilidades laborales existentes los cuales generan negativos actos en toda la Empresa, agudizando a la Empresa, ya que le hace complicado cubrir el puesto, más aun si el puesto a cubrir es poco atractivo y baja remuneración guardan relación con una Empresa que proyecta una imagen negativa en el entorno de su actividad, provocando que se desarrolle una inadecuada contratación del personal que debe hacerse cargo de una área laboral, debido a que se carece de opciones. Asimismo genera que en cierto lapso de tiempo el trabajador se va a otra Empresa, esta puede ser por la misma decisión tomada por la Empresa, al darse cuenta de la falta de idoneidad del trabajador seleccionado para cubrir dicho empleo o por solicitud de la propia de la persona quien ha tomado la decisión de retirarse pues ha encontrado un empleo que llene sus expectativas profesionales.

Índice de Rotación.

El índice de rotación básicamente es la desvinculación de los trabajadores de la Empresa, relacionada a la cantidad media de los integrantes de la organización, en un tiempo determinado. **(Chiavenato 2011).**

Cuando existe un bajo índice produce que se dé un estancamiento y envejecimiento en el personal de la Empresa. Por el contrario si el índice es alto se presenta una fluidez excesiva perjudicando directamente a la organización, ya que no se tiene una estabilidad laboral **(Chiavenato 2011).**

- **Índice Ideal:** Es aquella que procura a la Empresa retener al personal calificado, reemplazando al que presente problemas de difícil solución, esto dentro de un programa que busque factibilidad económica.
- **Ausentismo:** Hace referencia a la ausencia del trabajador a su centro de labores, no estando esta ocasionada por licencia otorgada por la Empresa.
- **Índice de Ausentismo:** La constituye la relación porcentual entre horas/hombre pérdidas por faltas al trabajo y el total de horas/hombres trabajadas.

La Rotación de Personal y sus Costos.

Son aquellos sistemas cuya eficiencia logra alcanzar a aquellos objetivos, para ello es de vital importancia conocer cuál es el rendimiento y la economía que se obtiene al aplicar los recursos. Por lo cual el sistema que economiza sus recursos, sin afectar sus objetivos y resultados alcanzados, posee más posibilidades de permanencia y continuidad. Uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Se debe identificar hasta qué punto de la rotación pueda soportar la organización que se produzcan daños importantes, este se constituye en un problema a evaluar por cada organización según sus propios intereses y cálculos. Por tanto la rotación de personal conlleva un conjunto de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costo de reclutamiento y selección.

- Gastos realizados en la admisión y procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos en el mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección es decir, salarios, que exige el personal que realiza el reclutamiento.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección (Chiavenato 2011).

2. Costos de registro y documentación.

- Son los gastos realizados en el mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc. **(Chiavenato 2011)**.

3. Costos de ingreso.

- Gastos de selección de entrenamiento, son aquellos en los cuales se toma en consideración la integración de trabajadores nuevos, y el total de trabajadores que integran el programa, donde se divide al personal nuevo integrado y los trabajadores sometidos al programa de integración.

- Costo del tiempo son aquellos asignados al supervisor del órgano solicitante cuya aplicación se destina a la ambientación de los empleados admitidos recientemente en su sección. **(Chiavenato, 2011)**.

4. Costo de desvinculación.

- Son los gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, que se dividen entre el número de trabajadores desvinculados.
- Es el costo generado en las entrevistas de desvinculación; tiempo que el entrevistador aplica al mismo, además se considera los gastos que genera el diseñar formulas y la elaboración de los informes.
- Comprenden también los costos que genera en las indemnizaciones.
- También esta aquellos costos vinculados del pago de las vacaciones truncas, los aguinaldos, sueldos al aviso anticipado **(Chiavenato, 2011)**.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1. Efectos en la Producción.

- Originado por pérdidas en la producción causadas por el puesto vacante que dejo el empleado desvinculado, mientras aún no tiene un sustituto.
- Es la producción frecuente de calidad inferior, ocasionada durante el periodo en que se ambienta el empleado reciente.
- Producida por la inseguridad que presenta al inicio el empleado nuevo y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal.

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.
- Influencia de dos aspectos mencionados con anterioridad sobre la moral y actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores **(Chiavenato 2011)**.

3. Costo Extra Laboral.

- Costos que genera el trabajador por las horas extras que laboro durante su permanecía.
- Se genera tiempos adicionales en las actividades a causa de la inexperiencia de un empleado nuevo.
- Aumento de los costos unitarios.
- Tiempos adicionales de supervisión.

4. Costo Extra-Operacional:

- Los costos que genera la energía, ocasionado por el bajo índice de producción del nuevo trabajador.
- Costos adicionales en servicios: tales como: mantenimientos de los establecimientos, los controles de la producción, entre otros, los cuales suelen convertirse en costos muy elevados por la baja producción de los trabajadores.
- Aumenta de forma considerable los accidentes laborales.
- Se incrementan los errores con las consecuentes repeticiones y problemas en el control de la calidad que son generados por la falta de pericia del nuevo empleado **(Chiavenato, 2011)**.

5. Costo de Inversión Extra.

- Incremento proporcional en las tasas de seguro, depreciación del equipo, reparaciones y mantenimiento en relación directa con el volumen de producción, que se reducen en razón de los cargos existentes a los recién incorporados que se encuentran en etapa de ambientación y entrenamiento.
- Aumento en las remuneraciones de los empleados nuevos, en consecuencia, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es ofertante, lo cual Intensifica la competencia llevando la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos **(Chiavenato, 2011)**.

6. Pérdidas en los negocios.

La imagen y negocios de la Empresa son capaces de experimentar deterioro debido a la pobre calidad de la producción, a causa de la escasa experiencia de los empleados.

Evaluación de la Rotación del Personal.

Chiavenato (2011), refiere que la rotación del personal es la fluctuación del mismo entre la Empresa y su ambiente, es decir el intercambio del personal entre la propia Empresa y su ambiente, el cual se determina por la cantidad de personas que entran y salen de la Empresa. Uno de los grandes problemas identificados en las organizaciones es la pérdida de recursos humanos, por el cual las empresas están en la obligación de compensar por una nueva entrada de personal, es decir cuando una Empresa sufre la separación del personal está obligado a compensarla con un nuevo ingreso, con la finalidad de mantener el recursos humano en cantidades adecuadas para un eficiente desarrollo de las actividades.

Rotación interna.

La rotación interna es la rotación existente dentro de la misma Empresa, de un área a otra área.

- **Transferencia:** comprende la rotación a una nueva área, sin embargo no tendrá mayores beneficios, es decir con los mismos beneficios que antes poseía.
- **Oportunidades de crecimiento profesional:** comprende un cambio con mayores responsabilidades y mayor remuneración.
- **Políticas salariales:** Hace referencia al aumento de los salarios, pero manteniendo el mismo trabajo o área.
- **Relaciones humanas dentro de la organización:** Es la relación entre los mismos integrantes de la organización, ya sea de empleado a jefe o viceversa.

Rotación Externa.

Significa la entrada y salida de trabajadores de la Empresa. Dentro de los fenómenos externos de la rotación del personal podemos decir:

- **La coyuntura económica:** El cual se da básicamente por la insatisfacción del personal con el salario percibido, donde el colaborador considera que puede lograr mejor remuneración en el otro lado.
- **Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo:** Mayor oferta laboral dentro del mercado, el cual genera que la Empresa tenga mayores probabilidades de perder a su trabajador.

Rotación Laboral Voluntaria: Se da cuando un trabajador por motivos personales o profesionales decide, terminar su relación laboral con la Empresa, dicha decisión puede darse porque el empleado haya encontrado un mejor trabajo, desee cambiar de profesión o se encuentre insatisfecho en su trabajo actual, esto puede deberse a malas condiciones laborales, bajos salarios, prestaciones insuficientes, relación negativa con su jefe, entre otros. La rotación voluntaria presenta además otro conjunto de situaciones, para consideración de la dirección de personal.

La rotación del personal provocada: Se origina cuando la dirección decide terminar la relación laboral con el trabajador, ya sea insuficiencia económica o mal funcionamiento entre el trabajador y la organización. Siendo la desvinculación laboral involuntaria, esto también se da con la finalidad de cambiar el recurso humano existente con más calidad que se encuentra en el mercado laboral.

- **Rotación provocada por la organización:** Es cuando la organización tiene el control del personal, es decir rota el personal con la finalidad de cambiar por otro mejor existente en el mercado.
- **Rotación independiente:** Cuando la organización no provoca la salida del personal, es fundamental que la organización identifique las causas de su salida, con la finalidad de actuar sobre ellos y lograr disminuir la salida indebida o indeseable de los mismos.

Calidad de Servicio.

La calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios, se convierten en un área principal de estudio sobre el comportamiento de consumidores y usuarios, pues la valoración del rendimiento en las organizaciones que

brindan servicios está dado por quienes adquieren y/o utilizan estos bienes de consumo y/o servicios, debido a ello los estudios acerca de la calidad del servicio y satisfacción de consumidores y usuarios, tienen como punto de concurrencia la importancia del punto de vista de los clientes al valorar el producto y el servicio que proporciona la propia organización, para realizar la adecuada gestión en cuanto a la calidad es indispensable tener conocimiento de lo que buscan las personas en su actividades de consumo. **(Quintanilla, 2012).**

Actualmente en la economía, en sociedades industrializadas, y en las que se fija un cierto bienestar económico - social, vemos que el consumidor se ha regido en su piedra angular. Por ello en este ámbito la mayor parte de la conducta de las personas está relacionada con la compra, la venta, el uso y la adquisición de productos o servicios. Por ello en las últimas décadas la psicología del consumidor se ha convertido en un gran campo de estudio, por ende, la calidad del consumo se constituye en un índice revelador de la economía que se encuentra a disposición y del grado de bienestar de los ciudadanos, teniendo en cuenta, que el estudio de su comportamiento es, ante todo, de gran importancia para el propio consumidor y usuario. Según **(Morales Sánchez, 2013).**

Fue quien Introdujo el modelo “expectancy - disconfirmation” lo cual permite estudiar el grado de satisfacción del cliente. Su afirmación teórica reside en la satisfacción de los clientes con el consumo de un producto o servicio, como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas que se tienen previas al consumo y lo que se percibe con posterioridad al uso de éste. Por tanto la calidad de servicio viene teniendo en cuenta el concepto debido a que la satisfacción del consumidor surge como una consecuencia de ésta. Dos autores, **Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006)**, realizaron un estudio que buscaba la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados obtenidos dijeron que existía una correlación entre estos tres conceptos pero siempre manteniendo el orden siguiente: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

Nos dice que la calidad en los servicios debe ser vista desde el prisma de los clientes indicando que “es el resultado de un proceso de evaluación, donde el

consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido”. El autor enfatiza en el cliente, evidencia mediante ello que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de la figura del cliente. **(Grönroos, 1984).**

Definen la calidad de servicio como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Este último concepto ha servido de referencia para el desarrollo de esta investigación **(Zeithaml et al, 1993).**

El considera lo siguiente: “el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización” (Duque, 2005).

En este sentido para Juran, citado en **(Hernández, Chumaceiro, 2009)**, calidad del servicio la define como: “la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio”. Donde el lograr una mejor calidad de servicio comprende tener una mayor competencia, el cual necesita contar con una adecuada cultura de la organización, lograr que cada trabajador este comprometido con los objetivos que se tiene dentro de la Empresa en referencia al logro de la calidad. **(“Hernández, Chumaceiro, 2009).**

Autores como Zeithaml **(citado por Duque y Chaparro, 2012)**, quienes desarrollaron la teoría de la subjetividad en referencia a la calidad de servicio, donde manifiestan que el logro del mismo, es la calidad percibida por los usuarios, es decir, lo considera como subjetiva, entendiéndose como la calificación del consumidor al momento de adquirir el producto y/o servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (2005), definen a la calidad de servicio como la evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si el servicio cumple con los fines encomendados, asociados a propiedades placenteras para la persona, pueden ser actualizadas en cada transacción y rendimiento

percibido, de tal manera que influye sobre la satisfacción que el usuario experimenta.

Se puede establecer que el análisis de la calidad del servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, **Zeithaml y Berry (2005)**; en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio denominado el modelo SERVQUAL. Desde este artículo han surgido cierta parte de trabajos realizados por otros investigadores, en la que cada uno trata de mostrar y poner por encima sus aportes, desarrollando otros modelos y al mismo tiempo criticar al modelo SERVQUAL, es decir, presentan versiones con diferentes puntos de vista de un mismo modelo.

Los autores antes mencionados, consideran que son cinco dimensiones totales del funcionamiento de la calidad del servicio:

Tangibles: Lo constituye la apariencia de las instalaciones físicas, como también los equipos, empleados y materiales que permiten la comunicación, dentro de esta dimensión podemos hacer mención las siguientes preguntas:

- La Empresa de servicios cuenta con los equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la Empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los empleados de la Empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales tales como: folletos, estados de cuenta y otros, son visualmente atractivos.

Confiabilidad. Hace referencia a la capacidad que debe tener la Empresa que presta el servicio para poder ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro de este concepto se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su Empresa, es decir, brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

- Si la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Si se presenta un problema a un cliente, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La Empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La Empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.

- La Empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

Capacidad de respuesta. Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar el servicio rápido; asimismo, dentro de este punto es considerado el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, como además lo accesible que puede ser la Empresa para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma factibilidad con que pueda lograrlo.

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la Empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la Empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Seguridad: Es aquel sentimiento que posee el cliente al poner sus problemas en manos de una Empresa, confiando que serán resueltos de la mejor manera posible. Es decir, seguridad implica la credibilidad que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Ello significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la Empresa debe demostrar su preocupación en este sentido para dar una mayor satisfacción al cliente.

- Es esencial que todo trabajador transmita una confianza en todo su aspecto, el cual se logra con un comportamiento adecuado, a la expectativa del consumidor.
- Lograr que el usuario este seguro dentro de las instalaciones de la Empresa.
- La amabilidad por parte de los trabajadores hacia los usuarios.
- Preparación adecuada de los trabajadores, que les permitirá responder sugerencias de los usuarios.

Empatía. Es cuando en la organización muestra interés y nivel de atención individualizada a los clientes, es decir, reúne criterios de comunicación, comprensión y accesibilidad, Esto significa la disposición de la Empresa para ofrecer a los clientes, cuidado y atención personalizada. No solamente se debería ser cortés con el cliente, sino que se requiere un fuerte compromiso con el cliente, tratando así de conocer a fondo sus características y necesidades personales que requiere.

- Una organización dedicada a dar servicio, su prioridad es dar una atención se forma personalizada.
- Horarios de trabajo accesibles por todos los usuarios del mismo.
- Tener trabajadores que estén en la capacidad de brindar una atención individual.
- Mostrar preocupación e interés por lograr que los clientes se sientan satisfechos.
- Lograr identificar las necesidades de forma estratégica de los usuarios, para una buena atención del mismo.

Por otro lado se debe tener en cuenta las percepciones de los clientes sobre el servicio, ya que estas son creencias de los consumidores sobre el producto, el mismo que puede ser tomada como una referencia en mejorar el servicio, donde se debe tomar en consideración todo aquello que proviene de lo logístico, para valorar la calidad del servicio.

Componentes del servicio de calidad:

A continuación se mencionan los diversos componentes que se presentan en la calidad de servicios:

Efectividad: Es cuando el profesional se encuentra capacitado, asimismo los materiales y maquinas que se utilizan en la Empresa son los adecuados, como además se hacen las operaciones correctas y los procedimientos son los eficaces.

Eficacia Científico – Técnica: Es satisfactorio para el cliente, la aceptación por parte del público es buena y el cliente lo percibe como adecuado, es decir, el cliente se encuentra contento con los resultados.

Eficiencia: Comprende los siguientes campos:

Satisfacción del Profesional: Remuneraciones y reconocimiento. El trabajador es clave en la calidad. Los profesionales contentos participan.

Satisfacción para el Cliente: Tiene un precio apropiado, brinda beneficios a la Empresa. Los profesionales utilizan el tiempo bien. Como además la relación entre costes y beneficios es buena.

La Continuidad: Indica que cada profesional tiene que realizar su trabajo de la mejor manera en beneficios de un compañero como también de los clientes externos. Es decir, todo colaborador es considerado como un cliente, es decir es el cliente interno.

Accesibilidad: La Empresa debe ser accesible para todos los clientes.

Causas de las deficiencias en el servicio de calidad.

Dentro de las posibles causas de cada una de las deficiencias que se pueden generar en el interior de una organización, según Zeithaml, Parasuraman y Berry (2005) encontramos las siguientes:

1. **La falta de una cultura orientada a la investigación**, escasa comunicación ascendente y grandes niveles jerárquicos de mandos.
2. **El bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio**, como también la mala especificación de objetivo, defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas y percepción inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente.
3. **Falta de sentido de trabajo en equipo**, desajuste entre los empleados y sus funciones, entre la tecnología, control percibido, sistema de supervisión y mandos inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones.
4. **Deficiencia en la comunicación descendente dentro de la organización** y propensión de la Empresa a prometer en exceso a sus clientes.

Características del servicio de calidad:

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), señala que intangibilidad es una de las características del servicio de calidad, también esta heterogeneidad, y la inseparabilidad.

La intangibilidad. (Lovelock, 1983), indica que en su mayor parte los servicios vienen a ser intangibles, estos son considerados como resultados, el cual da a entender que en ocasiones el consumidor no tiene la posibilidad de poder verificar antes de consumir un determinado producto, que le permita lograr determinar la calidad del mismo. Es por esta razón una organización de servicios intangibles tiene mayores dificultades en lograr identificar la satisfacción del cliente para con el servicio **(Zeithaml, 1981)**, por otro lado **Cantú (2011)**, manifiesta que el usuario suele jugar al producto y/o servicio desde el punto de vista del cómo y que, por ello una mezcla de los dos resalta a los juicios para el futuro.

La heterogeneidad. Especialmente los servicios de alto contenido de trabajo son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, como también de día a día. Por el cual es difícil asegurar una calidad uniforme, debido a lo que la Empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

La inseparabilidad. Grönroos (1978), indica que en muchos servicios la producción y el consumo son indisociables. En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la Empresa de servicios, afectando considerablemente a la calidad y su evaluación.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), menciona que dichas características de los servicios implican cuatro importantes consecuencias en el estudio de la calidad del servicio, siendo las siguientes:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y consecuentemente a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración por parte del cliente de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre las expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Importancia de la calidad de servicio.

En una compañía, la calidad de los servicios presenta diversos efectos positivos, permitiendo el crecimiento de la empresa, como además incrementando la calidad de servicio, por el cual una empresa puede aumentar su rentabilidad y ser más eficaz. Por otro lado, la calidad del servicio produce beneficios por que permite la creación de verdaderos clientes, siendo estos quienes utilizaran la empresa de nuevo, propagando información positiva sobre la empresa con otras personas. **(Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985).**

En cualquier Empresa de servicios, la calidad debe ser una función permanente, por ello se deben suministrar servicios de alta calidad a los clientes, pues los servicios de baja calidad originan la causa principal de pérdida de clientes a favor de la competencia. La importancia de la calidad de servicio radica en que actualmente es una vía por medio de la cual las empresas compiten entre ellas, es decir, es una manera en que pueden lograr el liderazgo e incrementar su productividad, siendo además una herramienta útil que permitirá lograr el éxito.

A continuación mencionamos algunos de los beneficios que trae consigo la calidad de servicio:

- La disminución de costos y aumentar beneficios.
- Diferenciarse competentemente en el mercado.
- Tener mayor lealtad de los clientes.
- Disminución de la rotación de personal.
- Incremento de la productividad y reducción de errores.
- Crecimiento de la participación de mercado.

Características del Liderazgo de la Calidad de Servicio.

Los autores, **Parasurama, Zeithalm y Berry (1985)**, menciona las siguientes características en el liderazgo:

Liderazgo sobre el terreno: Son aquellas personas que dan ordenes donde está la acción, siempre están motivando, ayudando y entrenando a sus trabajadores.

Integración: El líder del servicio debe tener integridad personal, una de las cualidades del liderazgo es el valor que se le da cuando el colaborador realiza sus cosas correctamente, es decir, el líder sabe que no es nada fácil tener una cultura de servicios cuando no se tiene integridad en el interior de una Empresa.

Visión del Servicio: La calidad del servicio, es la clave del éxito para los líderes, como además se convierte en la mejor estrategia para generar servicios de calidad.

Altos estándares de calidad: Los líderes se encargan de ofrecen el mejor servicio desde que el cliente los recibe por primera vez, es decir, estos líderes siempre se encuentran en la expectativa a las pequeñas acciones que sus competidores consideran insignificantes.

Brechas de la Calidad de Servicio.

Parasuraman, **Zeithaml y Berry (1985)**, elaboraron un modelo que facilita la identificación de las brechas entre la calidad del servicio percibida que los clientes reciben y lo que esperan. Tales presentamos a continuación:

- 1. Brecha entre la expectativa del consumidor y la percepción de la administración;** la administración no siempre percibe correctamente lo que los clientes quieren, o la forma en que los clientes juzgan a los componentes.
- 2. Brecha entre la percepción de la administración y las especificaciones de la calidad;** la administración podría no establecer normas de calidad o simplemente no ser muy claras, como quizás son claras pero no sean realistas; teniendo además en cuenta que la administración podría no estar comprometida totalmente para lograr llegar al nivel de calidad establecido.
- 3. Brecha entre las especificaciones de la calidad del servicio y la entrega del servicio.** Son muchos los factores que afectan la entrega del servicio; tales como: El personal no se encuentra capacitado adecuadamente, o en algunos casos cuenta con demasiado trabajo, ya sea por fallas de equipo, generando todo ello problemas en la satisfacción del cliente.

4. Brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.

Las perspectivas del consumidor se ven estrechamente afectadas debido a promesas de las comunicaciones del prestador del servicio. En algunos casos los medios de comunicación acicalan los actos y brechas maquillando de una forma en donde el cliente nota un grado de diferencia entre lo que realmente se dice, se muestra o se ve del servicio real.

5. Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado. Esta brecha resulta cuando tienen lugar una o más de las brechas anteriormente mencionadas. Es decir, los que brindan el servicio tienen dificultades para entregar la calidad del servicio que los clientes esperan.

Modelo para medir la calidad del servicio.

Fontalvo y Vergara (2010), mencionan que la calidad del servicio se logra cuando las expectativas de los clientes son superadas por el servicio recibido, por ello es necesario tomar en cuenta estas expectativas reales para poder evaluar la calidad del servicio.

Tomando en cuenta lo siguiente:

Elementos Tangibles.

Los elementos tangibles son el atractivo de los clientes, el mismo que debe ser confortante, por ello los elementos tangibles refieren a las instalaciones del local, personal, equipos y los materiales de comunicación.

- Equipamiento de aspectos modernos.
- Instalaciones físicas visualmente atractivos.
- Apariencia integral de los colaboradores.

Fiabilidad

Muchos clientes acuden a establecimientos porque confían en el servicio prestado, por ello la fiabilidad son las habilidades que se posee para lograr desarrollar el servicio prometido, de manera cuidadosa y fiable.

- Dar a cumplir las promesas realizadas.
- Dar prioridad a la solución de problemas.
- Concluir en los plazos prometidos.

Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta refiere a la atención que muestran los colaboradores, donde muestra además sus habilidades, con la finalidad de lograr credibilidad y confianza.

- Colaboradores comunicativos y asertivos.
- Colaboradores dispuestos a ayudar.
- Colaboradores que responden.
- Colaboradores creativos y recursivos.

Seguridad

La seguridad es lo esencial para lograr en toda su plenitud que el cliente este satisfecho, ya que la organización debe transmitir confianza, ello va depender mucho para lograr la satisfacción y la calidad que se busca.

- Colaboradores que transmiten confianza.
- Clientes seguros con el personal.
- Colaboradores amables.
- Los colaboradores están debidamente formados.

Empatía

La empatía es muy importante para lograr la calidad de servicio que se busca, ya que esto refiere a la atención de forma individual ofrecidas por las empresas a sus clientes

- Brinda atención personalizada al cliente.
- Horario conveniente para el trabajador y el cliente.
- La Empresa se preocupa por los intereses del cliente.
- Comprensión a la necesidad del cliente.

1.4. Formulación del Problema.

¿Cómo se encuentra la rotación de personal y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza de Moyobamba, periodo 2015?

1.5. Justificación de Estudio.

Actualmente la Empresa atraviesa por distintos problemas que se constituyen en un factor de desconcierto, pues ella no encuentra el modo de resolverlos adecuadamente, por ello el presente trabajo de investigación, presenta la utilidad de resolver uno de los principales problemas como es la rotación de personal; problema que aqueja a la Empresa Omega Plaza Moyobamba y la calidad de servicio. Este trabajo de investigación será una fuente relevante tanto para el investigador como para la Empresa, ya que permitirá desarrollar capacidades y habilidades para la resolución de problemas, afrontando un problema real; por otro lado será de vital importancia para los directivos de la Empresa, ya que ellos serán quienes se beneficiarán con el presente trabajo de investigación y dependerá de ellos si toman las medidas correctivas del caso.

1.6. Hipótesis

La rotación de personal es alta y la calidad de servicio es deficiente en la Empresa Omega Plaza Moyobamba.

1.7. Objetivos

General

Describir la rotación de personal y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015.

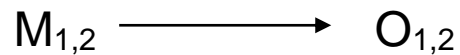
Específicos

- Conocer la rotación de personal en la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015.
- Conocer la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega plaza Moyobamba” periodo 2015.

II. Método.

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación es de diseño descriptivo simple ya que se representó las variables objetos de estudio, con el fin de realizar un diseño detallado de las mismas.



Dónde:

M₁: Colaboradores de la empresa Omega Plaza.

M₂: Clientes de la Empresa Omega Plaza.

O₁: Rotación de Personal.

O₂: Servicio de Calidad.

2.2. Variables y Operacionalización

Identificación de Variables:

Variable I : Rotación de Personal

Variable II : Calidad de Servicio

Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
ROTACIÓN DE PERSONAL	Define la rotación de personal como, la fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente. Se refiere al intercambio de personal entre la organización y el ambiente, definido por la cantidad de personas que entran y salen de una organización u empresa. (Chiavenato 2007).	Es el número de movimientos (altas y bajas) de personal en una organización dentro de un periodo de tiempo determinado, ocasionada por los inadecuados procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.	Factor Interna	• Transferencias.	Ordinal
				• Oportunidades de crecimiento profesional.	
				• Políticas salariales.	
			Factor Externa	• Relaciones humanas de la organización.	
				• La Coyuntura Económica.	
			Rotación Voluntaria	• El colaborador decide por propia voluntad romper el vínculo laboral. • El colaborador ha encontrado un mejor trabajo.	
Rotación Del Personal Provocada.	• La rotación provocada por la organización.				
	• Rotación independiente.				
SERVICIO DE CALIDAD	La calidad del servicio es una contribución al bienestar de los demás individuos, por ello la calidad de servicio es entendida como una herramienta en el proceso del servicio con la finalidad de proporcionar satisfacción y/o bienestar a los clientes,	Es la conjunción de procesos que la organización dispone en forma sistemática a fin de satisfacer expectativas y necesidades del mercado. Habilidad de prestar el servicio prometido	Tangibles	• Equipamiento de aspectos modernos • Instalaciones físicas visualmente atractivos. • Apariencia integral de los colaboradores. • Elementos tangibles atractivos.	
			Confiabilidad	• Cumplimiento de promesas. • Interés en la resolución de problemas. • Concluir en los plazos prometidos.	
			Capacidad De Respuesta	• Colaboradores comunicativos y asertivos. • Colaboradores dispuestos a ayudar.	

	tales servicios son intangibles (Fontalvo y Vergara, 2010).	de forma precisa, fiable y cuidadosa.		<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que responden. • Colaboradores creativos y recursivos. 	Ordinal
		Disposición y voluntad de los colaboradores para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que transmiten confianza. • Clientes seguros con el personal. • Colaboradores amables. • Los colaboradores están debidamente formados. 	
		Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los colaboradores así como su habilidad para transmitir confianza y credibilidad al cliente	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda atención personalizada al cliente. • Horario conveniente para el trabajador y el cliente. • La Empresa se preocupa por los intereses del cliente. • Comprensión a la necesidad del cliente. 	

Fuente: Marco Teórico.

2.3. Población y muestra

Población

Para la primera variable (rotación del personal) la población estuvo constituido por los 30 colaboradores de la Empresa Omega Plaza Moyobamba.

Para la segunda variable, (calidad de servicio) la población estuvo constituido por los 3,480 clientes frecuentes de la Empresa Omega plaza.

Muestra

La muestra que se consideró para el caso la primera variable objeto de estudio fue a los 30 colaboradores de la Empresa Omega Plaza.

La muestra que se tomó para la segunda variable fue a 67 clientes de la Empresa Omega Plaza, dato que se obtuvo por medio de la siguiente formula estadística.

Donde:

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

Z = Desviación normal, límite de confianza.

p = Probabilidad de éxito en obtener la información.

q = 1-p; Probabilidad de fracaso en obtener la información.

E = Margen de error que se está dispuesto a aceptar = 10%

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Para 90% corresponde un $Z = 1.681$, $E=0.1$, $p=0.5$, $q=0.5$ y $N= 3,480$

$$n = \frac{(1.681)^2 (0.5)(0.5)(3,480)}{(0.1)^2 (3,480 - 1) + (1.64)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(2.825761)(835.2)}{(0.01) (3,479) + (0.67818264)} = \frac{2360.075587}{35.46818264} = 67$$

2.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.

En la presente investigaciones se realizó la técnica de encuestas para ambas variables de estudio por medio del instrumento de cuestionarios, el cual fue aplicado a los colaboradores de la Empresa Omega Plaza, en cuanto a la rotación del personal, para conocer acerca de la calidad de servicio la encuesta se aplicó a los clientes de la Empresa.

2.5. Validez y Confiabilidad.

Confiabilidad.

Mediante una encuesta piloto aplicado a 20 personas, en una Empresa del mismo rubro y parecida a Omega Plaza, se utilizó el programa SPSS 22, dando como resultado 0.818 de Alfa de Cronbach, ello con referencia al instrumento de la variable rotación del personal, el cual indica que los 28 ítems medidos por medio de la escala de Likert son confiables. Por otro lado el Alfa de Cronbach obtenido 0.885 que corresponde al instrumento para la variable calidad de servicio, el cual también se aplicó a 20 clientes, también es altamente confiable, ya que sus 42 ítems de preguntas se encuentran altamente correlacionados.

Confiabilidad para la variable: rotación del personal

Resumen del procesamiento de los casos			Estadísticos de fiabilidad	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos Válidos	20	100,0	,818	28
Excluidos ^a	0	,0		
Total	20	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PRE1	96,40	147,516	,358	,812
PRE2	96,45	144,261	,514	,808
PRE3	96,45	141,734	,445	,808
PRE4	96,60	140,253	,465	,807
PRE5	96,55	147,208	,298	,814
PRE6	96,65	152,450	,093	,821
PRE7	96,30	146,642	,315	,813
PRE8	96,90	139,147	,743	,800
PRE9	96,75	157,145	111	,831
PRE10	96,45	140,892	,477	,807
PRE11	96,40	143,726	,341	,813
PRE12	96,70	136,011	,642	,799
PRE13	96,80	139,958	,471	,807
PRE14	96,85	155,187	,037	,826
PRE15	96,70	135,484	,662	,798
PRE16	97,05	135,945	,615	,800
PRE17	96,80	138,800	,513	,805
PRE18	96,60	143,200	,539	,806
PRE19	96,65	152,555	,049	,824
PRE20	96,65	140,871	,535	,805
PRE21	96,85	149,924	,165	,819
PRE22	96,55	149,839	,202	,817
PRE23	96,75	147,987	,201	,818
PRE24	96,65	145,292	,332	,813
PRE25	96,80	147,747	,189	,820
PRE26	96,65	139,503	,562	,803
PRE27	96,70	159,589	,212	,832
PRE28	97,10	150,411	,173	,818

Prueba de confiabilidad para la variable: Servicio de Calidad.

Resumen del procesamiento de los casos			Estadísticos de fiabilidad	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válidos	20	100,0	
	Excluidos ^a	0	,0	,885
	Total	20	100,0	42

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PRE1	140,80	415,853	,294	,891
PRE2	140,95	388,787	,388	,882
PRE3	140,55	386,576	,434	,881
PRE4	140,65	371,187	,545	,879
PRE5	140,70	389,168	,342	,883
PRE6	140,90	387,463	,434	,881
PRE7	140,70	373,589	,585	,878
PRE8	140,85	398,871	,121	,886
PRE9	140,35	409,818	,121	,890
PRE10	140,70	369,589	,689	,876
PRE11	140,30	397,695	,144	,886
PRE12	140,45	379,313	,534	,879
PRE13	140,45	396,997	,135	,886
PRE14	140,65	399,187	,138	,885
PRE15	140,35	382,029	,497	,880
PRE16	140,80	379,537	,493	,880
PRE17	140,50	389,632	,272	,884
PRE18	140,55	395,524	,228	,884
PRE19	140,60	389,095	,355	,882
PRE20	140,55	388,682	,345	,883
PRE21	140,50	398,789	,126	,886
PRE22	140,50	391,526	,408	,882
PRE23	140,15	378,134	,675	,878
PRE24	140,65	380,661	,592	,879
PRE25	140,35	404,871	,019	,889
PRE26	140,25	372,618	,695	,877
PRE27	140,60	389,095	,338	,883

PRE28	140,60	376,568	,536	,879
PRE29	140,50	384,789	,397	,882
PRE30	140,75	398,092	,119	,887
PRE31	140,20	367,326	,793	,875
PRE32	140,35	385,082	,448	,881
PRE33	140,20	371,958	,689	,877
PRE34	140,30	369,800	,726	,876
PRE35	140,35	373,713	,613	,878
PRE36	140,25	387,671	,438	,881
PRE37	140,25	384,724	,488	,880
PRE38	140,40	386,779	,427	,881
PRE39	140,70	377,905	,607	,878
PRE40	140,55	403,839	,006	,888
PRE41	140,75	413,776	,237	,890
PRE42	140,45	389,945	,315	,883

Validación del Instrumento.

Para determinar la validez del contenido se sometió los cuestionarios a juicios de tres expertos procediéndose a acomodar las preguntas según sus recomendaciones

2.6. Aspectos Éticos.

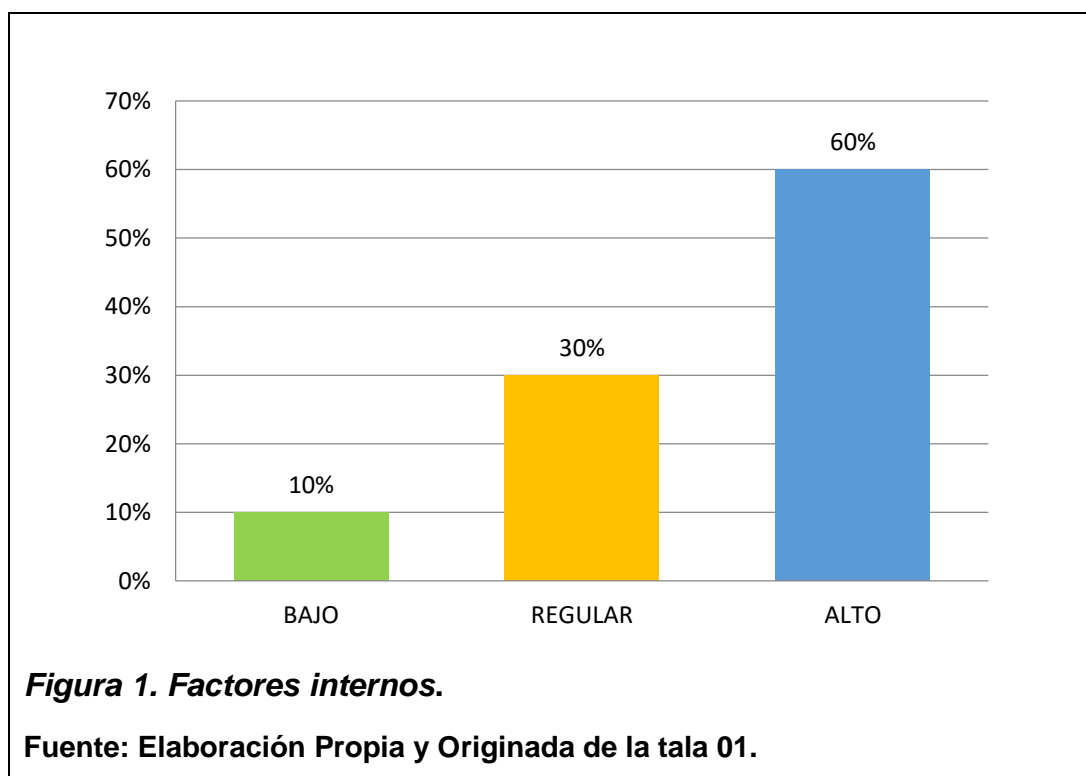
La presente investigación se diseñó basándonos en el esquema aprobado por la Universidad César Vallejo, así mismo la información obtenida por los encuestados fue tratada con total confidencialidad, las cuales fueron utilizadas solo para la presente investigación. Por otro lado, la información obtenida de libros, revistas, entre otros, fue respetada por derechos de autor, siendo debidamente citadas según normas APA.

III. Resultados.

3.1. Conocer la rotación de personal en la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015.

Tabla 1. Rotación del Personal por Factores Internos.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	3	10%
REGULAR	9	30%
ALTO	18	60%
TOTAL	30	100%

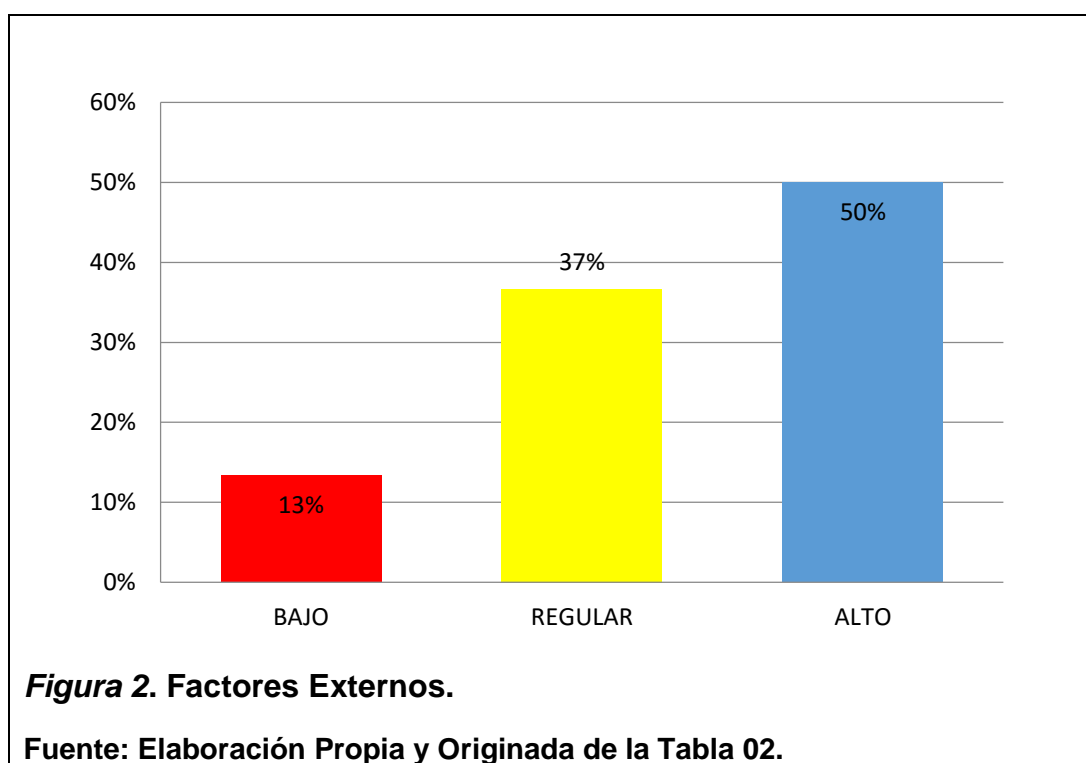


De la tabla y la figura, podemos deducir que la rotación del personal por factores internos es alta, el 60% de los encuestados así lo confirman, ya que los trabajadores que dejan de laboral en la Empresa Omega Plaza, en la mayoría de los casos lo hacen por un empleo más estable, ya que consideran que la Empresa no le brinda una estabilidad laboral, además de ello la mayor

parte de los trabajadores que se retiran lo hacen por el inadecuado clima laboral, ya que la Empresa no hace esfuerzos en lograr una comunicación óptima entre los integrantes y con la misma administración, por otro lado otros se retiran por motivos del sueldo. Sin duda alguna esto conlleva a que la Empresa rote personal cada cierto corto de tiempo, generando inestabilidad en el servicio.

Tabla 2. Rotación del Personal por Factores Externos.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	4	13%
REGULAR	11	37%
ALTO	15	50%
TOTAL	30	100%

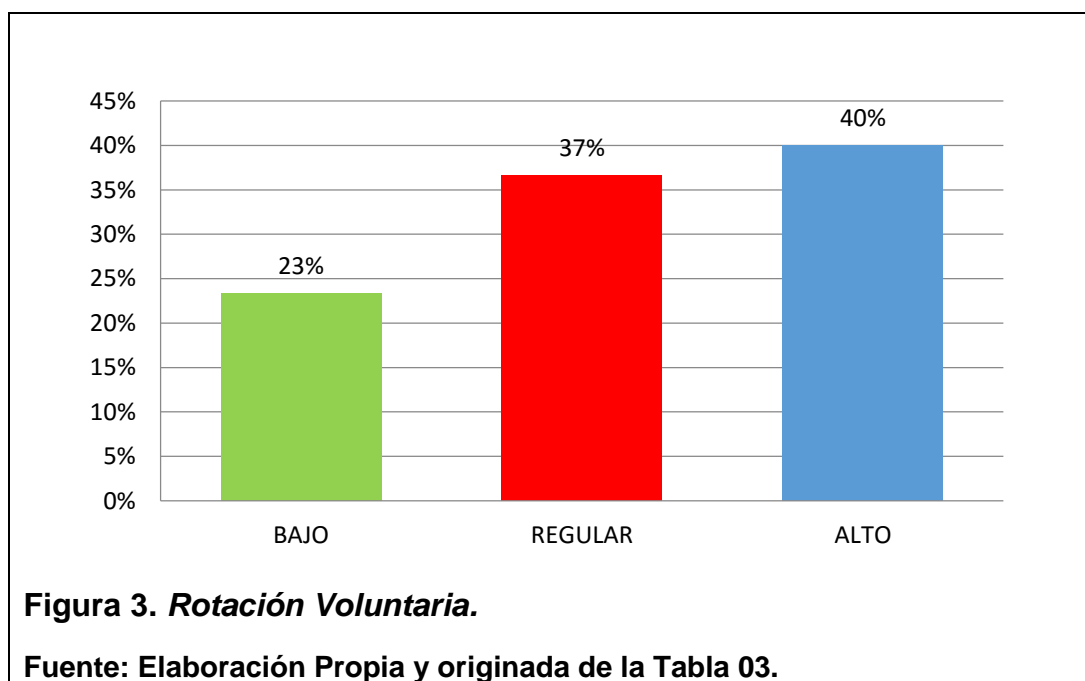


La tabla y la figura 2, muestran que el 50% de la rotación del personal se presenta por factores externos, ya que la mayor parte de los colaboradores consideran que obtienen una mejor remuneración en otra Empresa, la gran

parte de los trabajadores en algún momento ha considerado dejar su trabajo por una remuneración mejor, ya que consideran que el trabajo que realizan lo hacen eficientemente, por tanto consideran que merecen mayor remuneración.

Tabla 3. Rotación del Personal por Rotación Voluntaria.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	7	23%
REGULAR	12	37%
ALTO	11	40%
TOTAL	30	100%

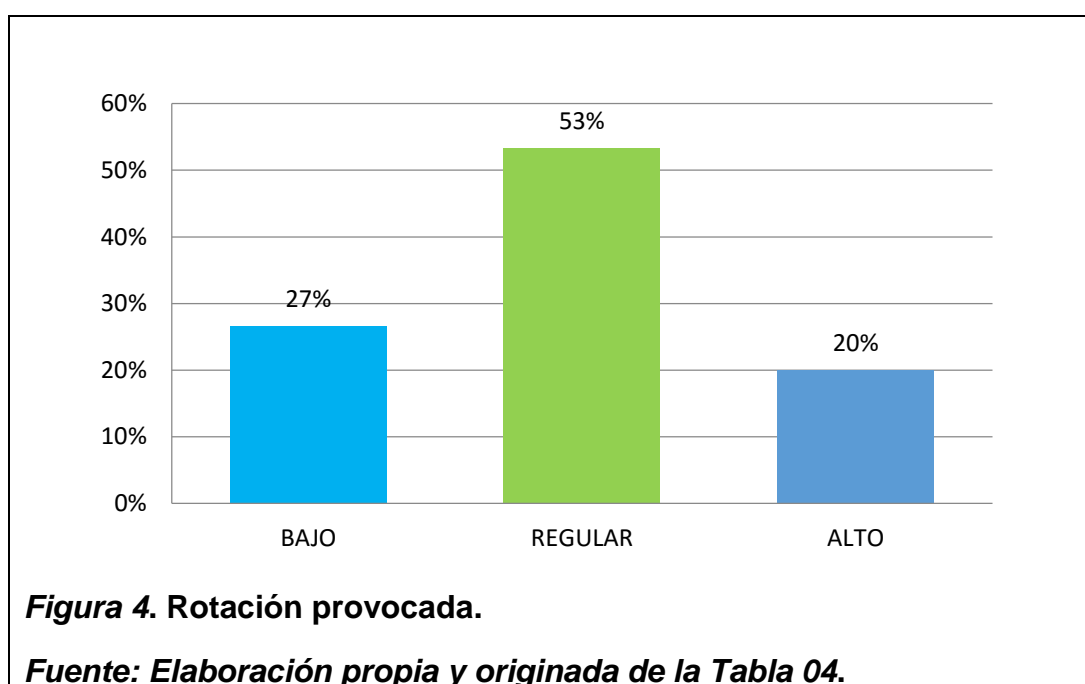


La rotación voluntaria es alta dentro de la Empresa Omega Plaza, según el 40% de los encuestados, tal como se muestra en la tabla y la figura 3, la mayor parte de estos casos se da por motivos personales y/o familiares, donde el trabajador solicita retirarse de forma voluntaria, ya que la gran parte de los encuestados mencionan que han observado con frecuencia un trabajador deja su puesto por decisión voluntaria. Tal situación hace que la Empresa se

encuentre perjudicada, ya que obliga a buscar su reemplazo, el cual le genera costos adicionales a la organización.

Tabla 4. Rotación del Personal provocada.

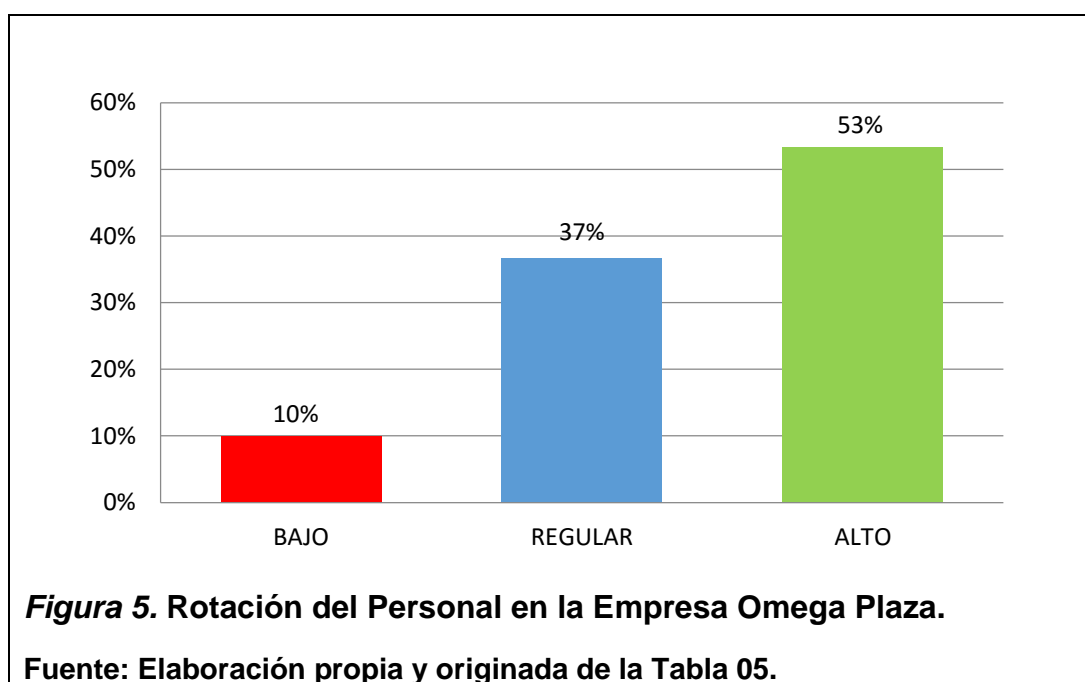
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	9	27%
REGULAR	15	53%
ALTO	6	20%
TOTAL	30	100%



La rotación provocada según el 53% de los trabajadores se presenta con regularidad, tal como muestra la tabla y la figura 4, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron que con regularidad pide a su trabajador retirarse, además de ello la empresa no pone interés en poder identificar cual es el factor o motivo de que un trabajador deja de laboral y decide retirarse, ocasionando costos adicionales a la Empresa.

Tabla 5. Resultado General de la Rotación del Personal en la Empresa Omega Plaza.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	3	10%
REGULAR	13	37%
ALTO	14	53%
TOTAL	30	100%



La tabla y la figura 5 muestran resultados generales de la aplicación de la encuesta que fue dirigida a los trabajadores de la Empresa Omega Plaza, con referencia a la rotación del personal, de donde se desprende que la rotación del personal dentro de la Empresa Omega Plaza es alto, ya que el 53% de los colaboradores así lo manifiestan, esto se presenta básicamente por la insatisfacción de los salarios que recibe el trabajador, ya que considera encontrar otro trabajo con mejores beneficios y mayor salario, por mayores oportunidades de crecimiento profesional. Sin duda alguna todos estos factores hacen que existe un alto índice de rotación del personal dentro de la Empresa Omega Plaza, cuando un trabajador decide retirarse le genera un

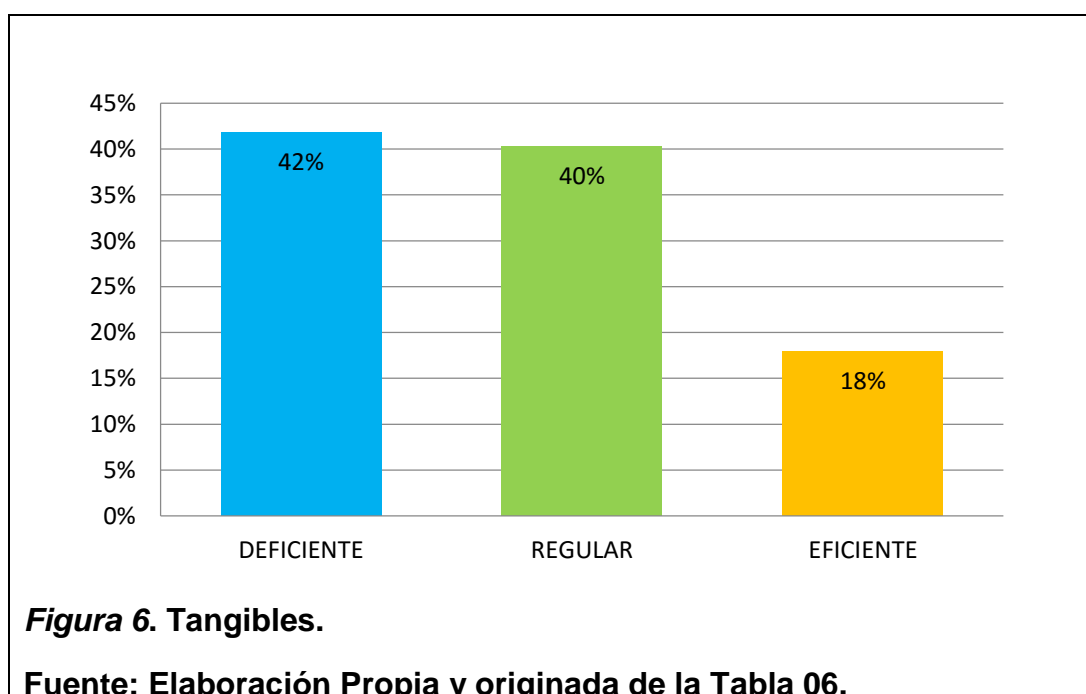
gasto a la Empresa, ya que le obliga a contratar otro personal para cubrir el puesto de trabajo dejado.

3.2. Conocer la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015.

Para dar solución a este objetivo, se aplicó una encuesta a 67 clientes de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba”, una encuesta que contiene 42 preguntas en general. La evaluación se presenta por cada una de las dimensiones.

Tabla 6. Calidad de Servicio * Tangibles.

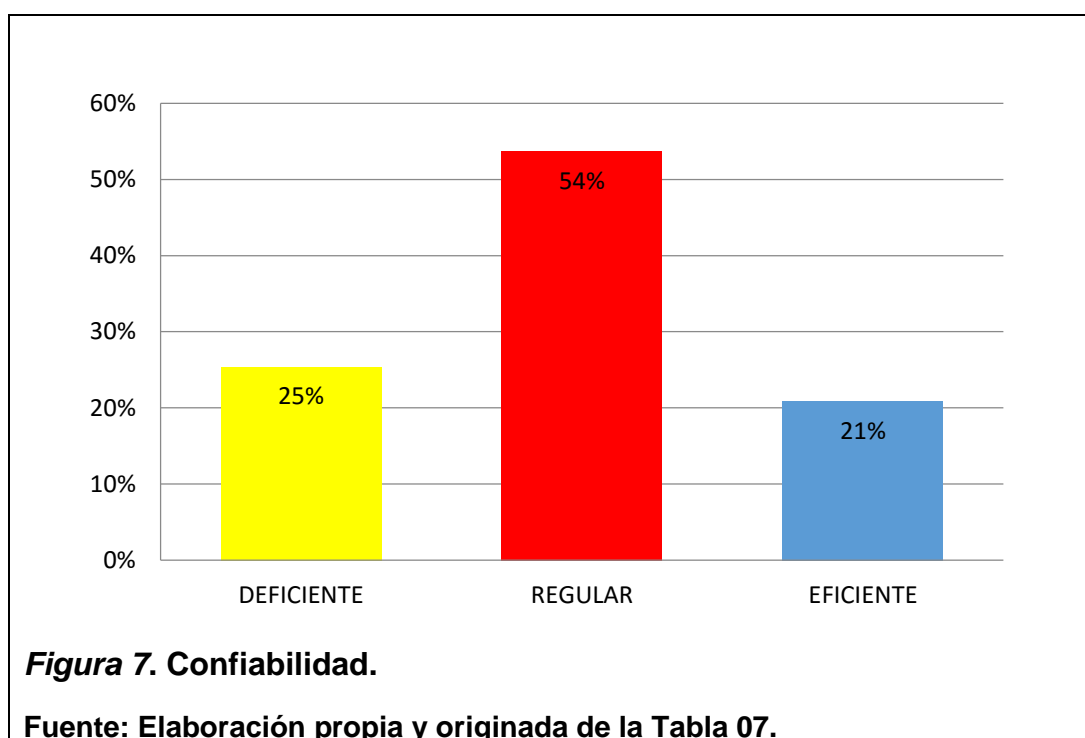
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	28	42%
REGULAR	27	40%
EFICIENTE	12	18%
TOTAL	67	100%



La tabla y la figura 6 muestran resultados referentes a la calidad de servicio en su dimensión tangibles, el cual resulta ser deficiente según el 42% de los clientes encuestados, ya que refieren que la Empresa no suele hacer mantenimiento de los equipos con que cuenta, es por esa razón que los clientes califican de deficiente los equipos con que cuenta la Empresa.

Tabla 7. Calidad de Servicio * Confiabilidad.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	17	25%
REGULAR	36	54%
EFICIENTE	14	21%
TOTAL	67	100%

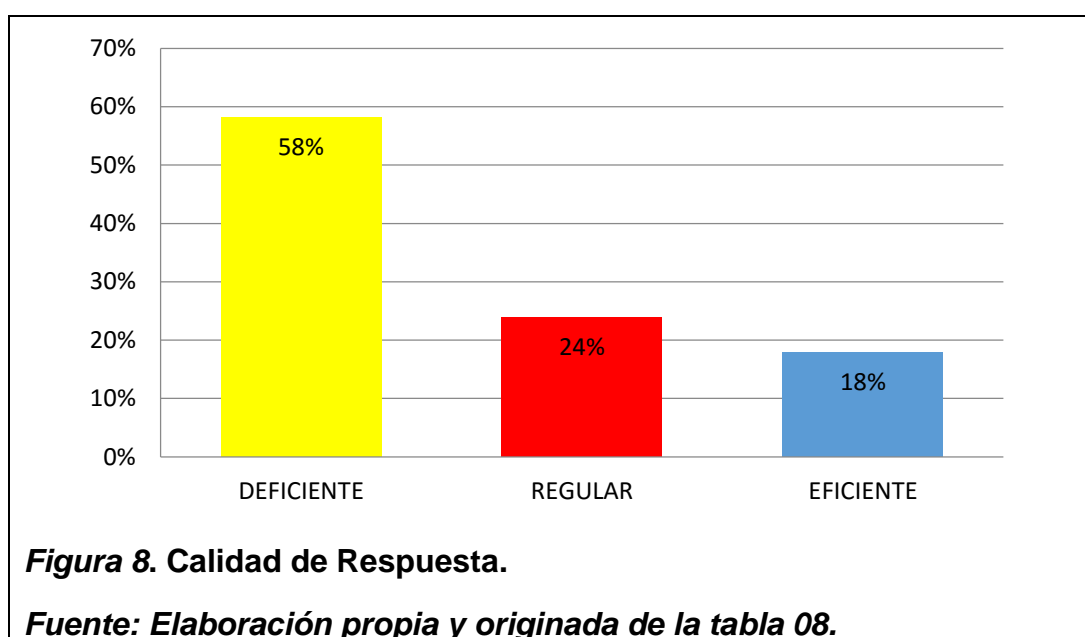


Se observa en la tabla y figura 7 que la calidad de servicio o servicio de calidad en su dimensión confiabilidad es regular, en un 54%, ya que la mayor parte de los clientes encuestados refieren que la Empresa no suele realizar una preparación debida a sus trabajadores en las actividades a realizar, además manifestaron que el personal nuevo que entra a laborar en la Empresa es el

que mayor dificultad presenta en el momento de atender a un cliente, estas deficiencias son percibidas rápidamente por el cliente.

Tabla 8. Capacidad de Respuesta.

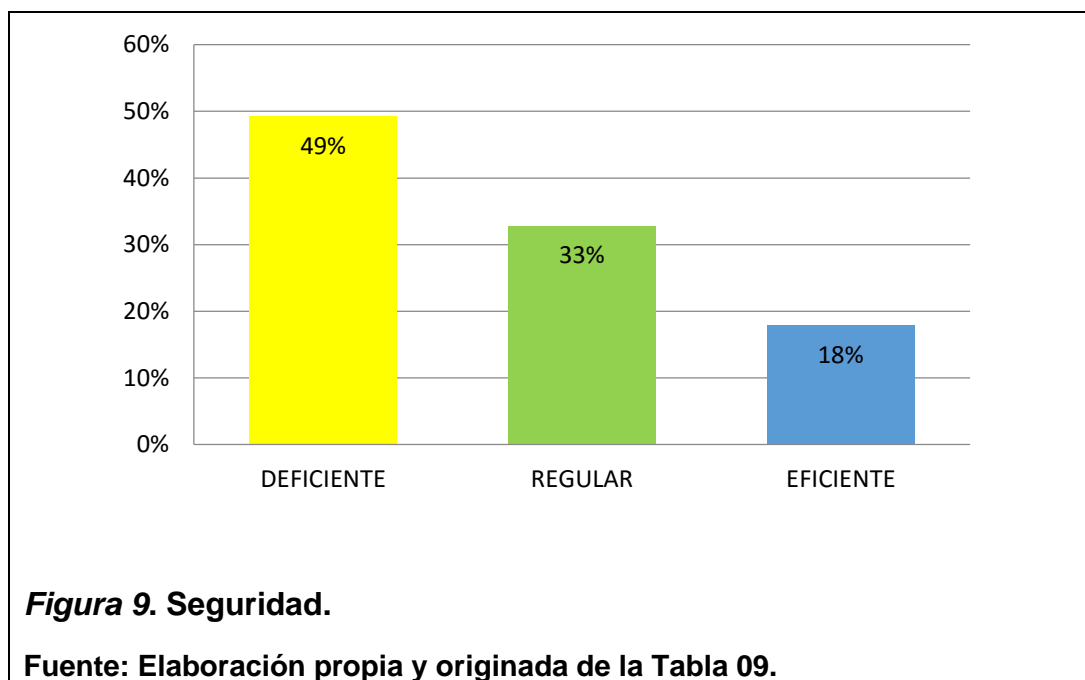
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	39	58%
REGULAR	16	24%
EFICIENTE	12	18%
TOTAL	67	100%



De la tabla y la figura 8 podemos deducir que la capacidad de respuesta en la atención al cliente es deficiente en un 58%, el cual se presenta básicamente por la descoordinación indebida y la mala comunicación ente compañeros de trabajo, ya que la mayor parte de los clientes manifestaron percibir que dentro de la Empresa exista una adecuada comunicación entre compañeros de trabajo, el cual genera que se demoren en atender a los clientes de forma oportuna, generando descontento en el cliente.

Tabla 9. Servicio de Calidad * Seguridad.

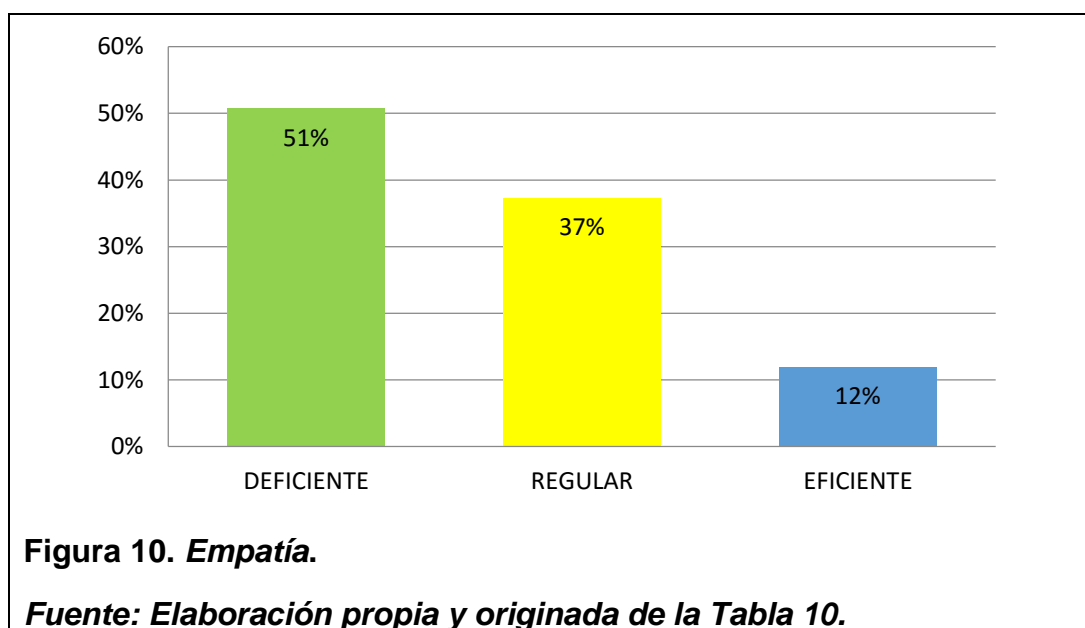
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	33	49%
REGULAR	22	33%
EFICIENTE	12	18%
TOTAL	67	100%



El servicio de calidad en su dimensión seguridad, presenta un grado de deficiencia, así lo confirman el 49% de los clientes encuestados, donde manifestaron que el personal no suele aplicar métodos y criterios que garanticen la obtención de confianza por parte del cliente, es por ello que los clientes en su mayor parte sienten que la Empresa no implementa acciones que le brinden seguridad. Sin duda alguna es muy importante que el cliente se sienta seguro del servicio que se le ofrece, para el cual la gerencia debe tener mayor participación en el proceso, tal situación no se evidencia dentro de la Empresa Omega Plaza.

Tabla 10. Empatía.

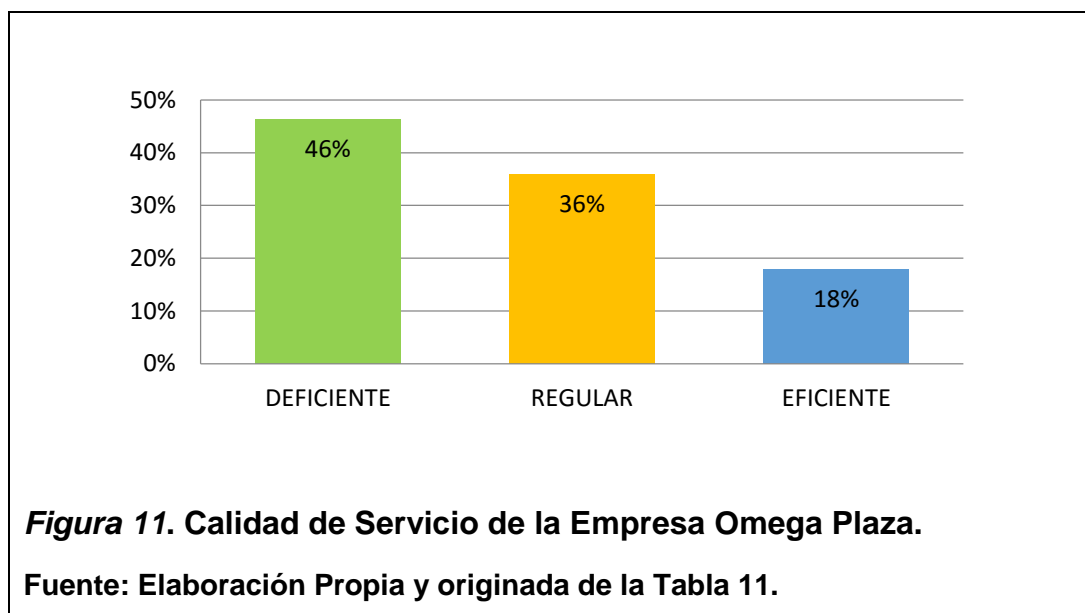
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	34	51%
REGULAR	25	37%
EFICIENTE	8	12%
TOTAL	67	100%



La empatía así como la amabilidad es muy importante cuando se brinda un servicio al cliente, el cual hace que el cliente se sienta en confianza, en tal sentido la empatía dentro de la Empresa omega plaza es deficiente, el 51% de los clientes encuestados así lo confirman, ya que la empatía está relacionada básicamente a la atención personalizada, donde la mayor parte de los clientes sienten que esta no se realiza, donde refieren que la mayor dificultad son presentados por los trabajadores nuevos en la atención personalizada, ya que aún no conocen bien las formas, modalidades de atención personalizada de los clientes recurrentes, el cual hace que la calidad del servicio sea deficiente.

Tabla 11. Calidad de Servicio en la Empresa Omega Plaza.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	31	46%
REGULAR	24	36%
EFICIENTE	12	18%
TOTAL	67	100%



Tras la evaluación de cada una de las dimensiones del servicio de calidad dentro de la Empresa Omega Plaza por parte de los trabajadores, se llegó a determinar que el servicio presentado por la Empresa tiene una deficiencia, ya que el 46% de los clientes tomados en la encuesta así lo confirman, esta deficiencia en su mayor parte se presenta básicamente por la alta rotación del personal que existe en la Empresa, ya que un personal nuevo que ingresa a la Empresa tienen dificultades al momento de atender al cliente, esta es percibida rápidamente por el cliente. Además al servicio de calidad se suman los elementos tangibles, ya que la Empresa no suele hacer el debido mantenimiento de los equipos con que cuenta. Así mismo los clientes tomados en la encuesta manifestaron que los trabajadores en ocasiones se demoran en poderlos atender, generando malestar en el cliente.

IV. Discusión.

Toda Empresa en el mundo actual busca estrategias que permitan mejorar la calidad de servicio, por medio de ella fidelizar a sus clientes para poder mantenerse en el mercado, en este sentido la mejor forma de mejorar el servicio es contar con el mejor capital humano, el cual debe estar debidamente capacitado, además lograr fidelizar al propio colaborador con la Empresa, ya que mantener a un colaborador satisfecho y motivado implica una mayor productividad del mismo, esto a la vez reduce el índice de rotación del personal, una reducción de la rotación del personal beneficia a la Empresa, ya que implica mantener colaboradores con mayor experiencia. En tal sentido en la presente investigación se realizó una evaluación de la rotación del personal y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa Omega Plaza Moyobamba. Para la evaluación de la primera variable se tomó la teoría expuesta por **(Chiavenato 2007)**, quien refiere que la rotación de personal es como la fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente. Se refiere al intercambio de personal entre la organización y el ambiente, definido por la cantidad de personas que entran y salen de una organización u Empresa, estas pueden darse por factores internos, factores externos, por una rotación voluntaria y la rotación provocada. Por otro lado para la evaluación de la variable calidad de servicio se tomó la teoría expuesta por **(Fontalvo y Vergara, 2010)**, quienes refieren que la calidad del servicio es una contribución al bienestar de los demás individuos, por ello la calidad de servicio es entendida como una herramienta en el proceso del servicio con la finalidad de proporcionar satisfacción y/o bienestar a los clientes. En ese sentido en la presente investigación, tras la evaluación de ambas variables (*rotación del personal y calidad de servicio*) se encontró como resultado que la rotación del personal dentro de la Empresa es alta, así mismo la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa Omega Plaza es deficiente, sin duda la Empresa Omega Plaza objeto de estudio está sufriendo este fenómeno al presentar una mayor rotación y una baja calidad de servicio. Lo mencionado guarda una ligera relación por la investigación realizada por **(Chávez, 2012)**, quien realizó una investigación de causas y efectos de la rotación del personal, donde encontró que uno de los principales causas de la rotación del personal es la insatisfacción del mismo con el ambiente de la Empresa, el cual tiene

un efecto negativo para la organización, ya que le genera costos adicionales al intentar equilibrar el trabajo.

Sin duda alguna la rotación del personal perjudica a la Empresa, ya que no le permite cumplir eficientemente con los objetivos propuestos, donde el personal que decide abandonar la Empresa se lleva consigo la experiencia y estrategias ganadas durante el tiempo que permaneció laborando, obligando a la Empresa a buscar otro trabajador para ocupar el vacío, invirtiendo dinero y tiempo en la búsqueda y su preparación. Es tal sentido en la presente investigación se realizó una evaluación de la rotación del personal, encontrando como resultado que la Empresa Omega Plaza, presenta una alta rotación del personal, donde las causas más frecuentes de la rotación se presenta por factores internos, ya que consideran que la Empresa no les brinda una estabilidad laboral, donde el trabajador se siente insatisfecho con el ambiente, otro de las causas son los factores externos, donde el 50% de los colaboradores sienten conseguir una mayor remuneración en otro lado, también la rotación voluntaria es alta en un 40%, por lo general esto se da por factores familiares, esto hace suponer que la Empresa Omega Plaza no pone interés en fidelizar a sus trabajadores que le permitan lograr sus objetivos eficientemente. Lo mencionado guarda relación con la investigación realizada por **(Chávez, 2012)**, quien encontró que la principal causa de la rotación del personal es por la insatisfacción del trabajador con el ambiente de la Empresa.

La calidad del servicio es fundamental en toda Empresa, ya que de ello depende el éxito que pueda lograr dentro del mercado, en ese sentido en la presente investigación se encontró que la calidad de servicio presentado por los colaboradores de la Empresa Omega Plaza es deficiente en un 46%, esto se da fundamentalmente por demoras del personal en poder atender al cliente, mayormente esto se presenta con el personal nuevo que ingresa a la Empresa, el cual presenta dificultades al momento de atender al cliente, tal como lo sostienen los propios clientes de la empresa. Además al servicio de calidad se suman los elementos tangibles, ya que la Empresa no suele hacer el debido mantenimiento de los equipos con que cuenta, y los clientes manifiestan no sentirse cómodos por el ambiente de la organización, otro de los factores encontrados de la baja calidad

de servicio es la baja capacidad de respuesta que tienen los colaboradores de la Empresa, sin duda alguna esto viene perjudicado a la organización. Lo mencionado guarda relación con la investigación realizada por **(Sandoval, 2002)**, quien realizó una investigación sobre la calidad de servicios al cliente como una ventaja competitiva para las empresas, encontrando que las empresas de la ciudad de Huajuapán, presentan un trato deficiente a los clientes, estas mismas no evidencian una mejoría debido a la escasa preparación de las personas que dirigen las empresas, donde la mayor parte de ello cuenta con personal nuevo con escasa preparación. Podemos deducir que la calidad es un aspecto importante que el empresario debe contemplar al iniciar o dirigir una Empresa especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la Empresa y son la razón de ser de la misma.

V. Conclusiones.

- 5.1 Luego de la evaluación de cada una de las variables objeto de estudio, se pudo evidenciar que dentro de la empresa Omega Plaza hay un alto grado de rotación del personal, así mismo se conoció por medio de la percepción de los clientes que la calidad de servicio brindado por el personal de la organización es deficiente.
- 5.2 El alto grado de rotación del personal dentro de la Empresa Omega Plaza, en su mayoría de los casos se presenta por la insatisfacción del trabajador por el sueldo que recibe, dejan de trabajar por mejores oportunidades o mayor estabilidad laboral en otro lado, ya que consideran que la Empresa Omega Plaza no les brinda una estabilidad laboral.
- 5.3 La calidad de servicio brindado por los colaboradores de la Empresa Omega Plaza es deficiente, tal como lo manifestaron los clientes frecuentes de la Empresa, ya que perciben que el personal no está debidamente capacitada, el cual hace que presente dificultades en el proceso de la atención, generando demoras. Sumado a ello los elementos tangibles, ya que la empresa no realiza el debido mantenimiento de los equipos con que cuenta, sin duda alguna estos factores influyen en la calidad de servicio presentado.

VI. Recomendaciones.

- 6.1 Recomendar a la Empresa Omega Plaza Moyobamba, la capacitación de los Gerentes – Propietarios, en temas como: Manejo de personal, Atención al Cliente y Calidad de Servicio, con el objetivo de cumplir con las expectativas del cliente y mejorar la percepción de la Calidad del Servicio ofrecido y disminuir el índice de rotación del personal.
- 6.2 Se sugiere implantar programas de recompensas, donde se incluya a todos los colaboradores, por medio de reconocimientos e incentivos por los logros obtenidos, con la finalidad de motivarlos.
- 6.3 Desarrollar programas de capacitación a todos los trabajadores en temas de atención al cliente, sobre todo a los colaboradores nuevos que entran recién a laboral, donde se debe comunicar de manera específica su función dentro de la Empresa y los estándares de calidad.

VII. Referencias.

- Arias, f. (1999). Administración de recursos humanos. México: editorial trillas.
- Barney y Clarick. (2007). capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial. Revista
- Berry. (1993). la calidad de servicio de las empresas globales. México
- Biondi, m. y Zandana, t. (1987). fundamentos de auditoría y contabilidad aplicada. Ediciones Machi-López, s.a. buenos aires.
- Campodonico, c. (1977). fundamentos de la contabilidad, buenos aires, machi- López, s.a.
- Chávez (2012) “Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico “la huerta”. Morelia. Recuperado de:
- Chiavenato I. (2005). Administración de recursos humanos. Santa fé de Bogotá. Colombia: editorial mcgraw hill.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital de los recursos humanos en las organizaciones (8ª ed.). Editorial S.A de C.V. México.
- Chiavenato, I. (2000). La empresa y las ventas. Colombia. Edit: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). La administración como base empresarial.
- Churden / Sherman. (2005) administración de personal, méxico, editorial cecsa – continental.
- Civera, m. (2008). Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido. de la universidad Jaume – Castellón de la plana.
- Dessler. (2001). reclutamiento organizativo de personal.
- Europea de dirección y economía de la empresa, 17(2), 155-178
- Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). La gestión de calidad en los servicios ISO 9001:2008 (1ª ed.), Editorial Eumed- Universidad de Málaga, España.
- Garvin (1988). Control total de calidad. México: Cecsa.

- Kotler, p. (1966). "dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación" cámara nacional de la industria: editorial México.
- Larrea, p. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Editorial: Díaz de santos - Madrid.
- Llorens y fuentes. (1997). calidad total. Granada: Copicentro.
- López, j. (2013) la rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad, tesis para obtener el grado de maestro en ciencias
- Maqueda, j. y Llaguno, j. (1995). Marketing estratégico para empresas de servicios. ed. Díaz de santos – Madrid.
- Martínez-tur, v., peiró, j.m; y ramos, j. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial. Madrid: síntesis.
- Mobley. (1982). rotación del personal, contabilidad general.
- Palafox. (2007). la calidad del servicio, fundamento básico de una empresa.
- Parasuraman. (1985). calidad de servicio en las empresas globales.
- Pichucho, s e (2013), propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del call center 104 de andinatel s.a. tesis para optar el grado de maestro en ciencias.
- Reyner. (2003). conceptos de los servicios de la empresas. México.
- Sánchez. (2005). reclutamiento y organización de personal.
- Sandoval, P (2002). "La calidad en el servicio al cliente una ventaja competitiva para las empresas". Universidad Tecnológica de la Mixteca. Huajuapán de león. Recuperado de: <http://docplayer.es/5394477-Universidad-tecnologica-de-la-mixteca.html>

VIII. ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

Autor/título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de Recolección
<p>“Rotación de personal y calidad de servicio de los colaboradores en la empresa Omega Plaza Moyobamba, periodo 2015”</p>	<p>¿Cómo se encuentra la rotación de personal y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza de Moyobamba, periodo 2015?”</p>	<p>Describir la rotación de personal y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015</p>	<p>Hi: La rotación de personal es alta y la calidad de servicio es deficiente en la empresa Omega Plaza Moyobamba.</p>	<p>Rotación del Personal</p>	<p>Factores internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Traslados - Oportunidades de crecimiento profesional - Políticas salariales - Relaciones humanas de la organización 	<p>Ordinal</p>
		<p>Factores externos</p>			<ul style="list-style-type: none"> - La coyuntura económica - Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo 		
		<p>Rotación voluntaria</p>			<ul style="list-style-type: none"> - El colaborador decide por propia voluntad romper el vínculo laboral. - El colaborador ha encontrado un mejor trabajo. 		
		<p>Rotación provocada</p>			<ul style="list-style-type: none"> - La rotación provocada por la organización - Rotación independiente 		
		<p>Calidad de Servicio</p>		<p>Tangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamiento de aspectos modernos - Instalaciones físicas visualmente atractivos - Apariencia integral de los colaboradores - Elementos tangibles atractivos 	<p>Ordinal</p>	
		<p>Específicos</p>		<p>Conocer la rotación de personal en la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015.</p>	<p>Conocer la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa “Omega Plaza Moyobamba” periodo 2015</p>		

					<p>Confiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de promesas - Interés en la resolución de problemas. - Concluir en los plazos prometidos 	
				<p>Capacidad de respuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores comunicativos y asertivos. - colaboradores dispuestos a ayudar - colaboradores que responden - colaboradores creativos y recursivos 		
				<p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores que transmiten confianza. - Clientes seguros con el personal - Colaboradores amables - Los colaboradores están debidamente formados. 		
Diseño		Población		Muestra		
Descriptivo-Simple	<p>Para la primera variable (rotación del personal) la población estuvo constituida por los 30 colaboradores de la empresa la empresa Omega Plaza Moyobamba.</p> <p>Para la segunda variable, (calidad de servicio) la población estuvo constituido por los 52,198 clientes en promedio anual de la empresa omega plaza.</p>			<p>La muestra que se consideró para la primer variable objeto de estudio fue a los 30 colaboradores de la empresa Omega Plaza.</p> <p>La muestra que se tomó para la segunda variable fue a 67 clientes de la empresa Omega Plaza, calculado a partir de la fórmula para el cálculo de la muestra, para la población conocida.</p>		

Anexo 02.

ENCUESTA: DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

INSTRUCCIONES:

POR FAVOR MARCAR CON UNA X LA OPCION SEGÚN SEA SU RESPUESTA

La encuesta no le llevará más de 10 minutos, muchas gracias por su colaboración

Instrumento para rotación del personal

N°	Preguntas	Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
	Trasferencias					
1	¿Ha pesado dejar su trabajo por otro más estable?					
2	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores de la empresa dejan su trabajo por otro más estable?					
3	¿Siente que la empresa no le brinda una estabilidad laboral?					
4	¿Considera que los colaboradores dejan de trabar por un deficiente clima laboral?					
	Oportunidades de crecimiento profesional	1	2	3	4	5
5	¿Ha pensado dejar su trabajo por otro de mayor jerarquía?					
6	¿Con que frecuencia percibió que un colaborador deja de trabajar en la empresa por otro puesto de mayor jerarquía?					
	Políticas salariales	1	2	3	4	5
7	¿Ha considerado dejar su trabajo por otro de mayor sueldo?					
8	¿Siente que la empresa no tiene bien establecida sus políticas salariales?					
9	¿Has percibido que tus compañeros de trabajo sienten malestar por el sueldo que perciben?					
10	¿Con que frecuencia observo que dejan de trabajar en la empresa por mejores beneficios salariales?					
	Relaciones humanas de la organización	1	2	3	4	5
11	¿Considera que la rotación del personal de da por las relaciones personales dentro de la empresa?					
12	¿Considera que la empresa no pone muchos esfuerzos para lograr una comunicación óptima entre los integrantes?					

13	¿Cuándo entra un nuevo trabajador es difícil entablar una relación de cordialidad de inmediato?					
N°	La coyuntura económica	1	2	3	4	5
14	¿Considera que puedes obtener mejor remuneración en otro lado?					
15	¿Has pensado dejar la empresa por el sueldo percibido?					
N°	Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo	1	2	3	4	5
16	¿Has percibido que han dejado de trabajar por mayores ofertas laborales, con mejores beneficios?					
17	¿Haz percibido malestar de tus compañeros de trabajo por el poco o nada de beneficios recibidos por parte de la empresa?					
18	¿Siente que tu trabajado es eficiente por lo tanto mereces mayor beneficio?					
N°	Rotación voluntaria	1	2	3	4	5
19	¿Dejaría de trabajar por motivos personales?					
20	¿Ha observado que han dejado de trabajar por decisión voluntaria?					
N°	Encontró mejor trabajo	1	2	3	4	5
21	¿Siente que han dejado de trabajar por que han encontrado otro mejor?					
22	Dejaría de trabajar en la empresa si encontraría otro mejor					
N°	Rotación provocada por la organización	1	2	3	4	5
23	¿Ha observado que la misma empresa lo ha pedido un compañero de trabajo retirarse?					
24	¿Considera que la empresa no utiliza estrategias eficientes para contratar a un nuevo personal?					
25	¿Considera que la empresa contrata un personal y no preparar debidamente?					
26	¿Considera que el personal nuevo que entra a la empresa no presenta el perfil para el puesto?					
N°	Rotación independiente	1	2	3	4	5
27	¿Considera que la empresa no identifica de forma eficiente las causas de salida de un trabajador?					
28	¿Cuándo un colaborador deja de trabajar por voluntad propia, la empresa no busca esfuerzos para poder detenerlo?					

Anexo 03: Instrumento para calidad de servicio
ENCUESTA: DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

SERVICIO DE CALIDAD									
TANGIBLES									
Indicador: equipamiento de aspectos modernos					1	2	3	4	5
1	¿Con que frecuencia aprecia que la empresa posee equipos modernos adecuados a sus funciones?								
2	¿Usted califica en buenas condiciones a los equipos con los que cuenta la empresa?								
3	Considera usted que la empresa realiza mantenimiento a sus equipos								
Indicador: instalaciones físicas atractivos					1	2	3	4	5
4	¿Con que frecuencia aprecia que las instalaciones de la empresa sean atractivas?								
5	¿Con que frecuencia escucha decir a otras personas que las instalaciones de la empresa son atractivas?								
Indicador: apariencia integral de los colaboradores					1	2	3	4	5
6	¿Con que frecuencia observa que el personal de la empresa asiste mal vestido?								
7	¿Con que frecuencia percibe, que el personal está correctamente uniformado?								
CONFIABILIDAD					1	2	3	4	5
Indicador: Cumplimiento de promesas					1	2	3	4	5
8	Considera que la empresa cumple con lo que le ha prometido								
9	Observa que el trabajador se prepara debidamente, para dar cumplimiento eficientemente a su labor								
10	¿La empresa cumple a tiempo con sus pedidos?								
Indicador: interés en la resolución de problemas					1	2	3	4	5
11	¿La empresa soluciona sus problemas de forma inmediata?								
12	¿Con que frecuencia percibe que la empresa capacite al personal nuevo en la solución de los problemas?								
13	¿Es frecuente que la empresa cuente con un sistema que permita tratar adecuadamente sus quejas?								
Indicador: concluir en los plazos prometidos									
14	¿Usted ha observado que el personal nuevo que entra a la empresa tiene dificultades en la atención al cliente?								
15	¿Con que frecuencia percibe la preocupación por brindar un servicio cuidadoso y fiable, por parte de la empresa?								
CAPACIDAD DE RESPUESTA					1	2	3	4	5
Indicador: colaboradores comunicativos y asertivos					1	2	3	4	5

16	¿Usted percibe que dentro de la empresa exista una adecuada comunicación entre compañeros de trabajo?					
17	¿Con que frecuencia la empresa realiza actividades donde se vea que participen todos sus miembros a fin de mejorar su comunicación?					
18	¿Usted observa que el personal de la empresa mantiene una buena comunicación con los nuevos trabajadores contratados?					
Indicador: colaboradores dispuesto a ayudar		1	2	3	4	5
19	Observa que los compañeros de trabajo, de esta empresa, se ayuden cuando se presenta alguna dificultad					
20	Recibe ayuda solidaria de parte del personal en casos de dificultades que no pueda resolver					
Indicador: colaboradores que responden						
21	Considera que los colaboradores cumplen con sus expectativas					
22	Observa que el personal se muestre atento					
23	Considera que la empresa planifica los procesos necesarios para la atención al cliente					
Indicador: colaboradores creativos y recursivos						
24	¿Cuán frecuente percibe que la empresa desarrolle actividades con el fin de verificar, inspeccionar y poner a prueba la atención del personal para con usted?					
SEGURIDAD						
Indicador: colaboradores que transmiten confianza		1	2	3	4	5
25	¿Considera usted que el personal le brinda confianza?					
26	¿Siente que el personal aplica métodos y criterios que garanticen la obtención de su confianza?					
Indicador: clientes seguros		1	2	3	4	5
27	¿Con que frecuencia Usted considera que la empresa implementa acciones que le brinden seguridad?					
28	¿Usted considera que la gerencia de la empresa muestra su compromiso con la calidad de servicio que ofrece para ganar su confianza?					
Indicador: Colaboradores amables		1	2	3	4	5
29	Considera que en general los colaboradores tienen buenos modales.					
30	¿Con que frecuencia se siente tranquilo (a) con los servicios que le ofrece la empresa?					
Indicador: colaboradores formados		1	2	3	4	5
31	Considera que los colaboradores de la empresa, están correctamente capacitados.					
EMPATÍA		1	2	3	4	5
Indicador: Brindar atención personalizada		1	2	3	4	5
32	Considera que recibe un trato personalizado por parte de la empresa					

33	¿Frecuentemente usted percibe la atención de los colaboradores, de manera personalizada?					
34	Considera que la empresa se preocupa por tener en stock los productos que usted necesita.					
35	¿Con que frecuencia observa que el personal que acaba de entrar a trabajar se dificulta en la atención personalizada?					
Indicador: Horario conveniente para el trabajador y el cliente		1	2	3	4	5
36	¿Considera que la empresa ofrece adecuados horarios a sus clientes y que estas se acomoden a su estilo de vida?					
37	¿El horario de atención que brinda la empresa es accesibles para Usted?					
Indicador: La empresa se preocupa por los intereses del cliente.		1	2	3	4	5
38	Considera que la empresa, ofrece productos de calidad.					
39	Los productos que ofrece la empresa, se encuentran en buen estado de conservación.					
Indicador: Comprensión a la necesidad del cliente		1	2	3	4	5
40	¿Usted observa que se desarrollan acciones correctivas para evitar futuros errores al momento de su atención?					
41	Si usted solicita un nuevo producto, la empresa se preocupa en conseguirlo.					
42	La empresa realiza acciones para identificar, sus necesidades.					

Anexo 4. Validación de los instrumentos de Recolección de Datos.

Anexo N° 04

INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : *Gatica Vela Anita*
 Institución donde labora : *Aguacia de Viaje ANGANE TOURS*
 Instrumento motivo de evaluación : *Cuestionario para medir la rotación de personal y la calidad de servicio*
 Autora del instrumento : *Anita Meza Galta*

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN


CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.				X	
SUBTOTAL						<i>20 / 25</i>
TOTAL						<i>45</i>

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El presente instrumento es viable para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (45 puntos):

Tarapoto, Setiembre del 2016


CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL
Anita Gatica Vela
 Lic. Adm. Anita Gatica Vela
 Córdilleras y Montañas
 REGUC N° 13255
 MEDIANA REGIONAL DEL CORDILLAD SM
 Docente UCV

Anexo N° 04

INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : *Martell Alfaro Karlo Patricia*
 Institución donde labora : *Universidad Nacional de San Martín*
 Instrumento motivo de evaluación : *Cuestionario para medir la rotación de personal y la calidad de servicio*
 Autora del instrumento : *Keila Maza Galta*

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.				X	
SUBTOTAL					28	15
TOTAL					43	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El presente instrumento es viable para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (43 puntos):

Tarapoto, Setiembre del 2016


CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL
[Firma]
 Karla P. Martell Alfaro
 REGUC N° 07119
 Director Reg. de Seg. y Bienest. Social
 Dirección de Investigación Científica y Tecnológica
 CORLAD - SAN MARTÍN

Anexo 05: resultados de las tabulaciones: Rotación del personal

ítem	PRE1	PRE2	PRE3	PRE4	PRE5	PRE6	PRE7	PRE8	PRE9	PRE10	PRE11	PRE12	PRE13	PRE14	PRE15	PRE16	PRE17	PRE18	PRE19	PRE20	PRE21	PRE22	PRE23	PRE24	PRE25	PRE26	PRE27	PRE28	TOTAL	CALIFICACION	
TRABAJADOR1	4	3	2	3	2	3	5	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	2	1	2	2	2	1	2	5	3	73	REGULAR	
TRABAJADOR2	4	4	2	1	2	3	4	2	1	2	5	1	2	5	1	1	2	2	3	4	5	3	2	2	4	2	2	1	72	REGULAR	
TRABAJADOR3	2	2	1	2	2	4	2	2	5	1	1	2	1	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	65	BAJO	
TRABAJADOR4	4	3	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	4	4	2	3	2	3	2	3	59	BAJO	
TRABAJADOR5	5	4	3	2	3	2	3	4	5	3	3	3	2	1	4	2	3	3	5	4	3	4	4	3	2	4	3	3	90	REGULAR	
TRABAJADOR6	4	5	1	4	1	4	2	2	4	2	4	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	5	4	4	93	REGULAR	
TRABAJADOR7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	102	REGULAR	
TRABAJADOR8	4	4	5	4	4	3	5	4	2	5	4	4	5	4	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	5	2	107	ALTO	
TRABAJADOR9	4	5	5	3	4	2	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	2	1	5	4	3	2	105	ALTO	
TRABAJADOR10	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	121	ALTO	
TRABAJADOR11	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	3	5	97	REGULAR	
TRABAJADOR12	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	118	ALTO	
TRABAJADOR13	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	101	REGULAR	
TRABAJADOR14	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	2	5	2	4	107	ALTO	
TRABAJADOR15	3	3	4	5	3	4	5	3	5	3	4	5	4	2	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	1	110	ALTO	
TRABAJADOR16	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	2	3	5	4	5	3	112	ALTO	
TRABAJADOR17	4	5	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	2	106	ALTO
TRABAJADOR18	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	3	5	117	ALTO	
TRABAJADOR19	3	1	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	4	4	4	1	1	2	1	2	1	65	BAJO	
TRABAJADOR20	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	3	4	2	3	1	2	3	4	3	5	3	2	104	ALTO	
TRABAJADOR21	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	105	ALTO	
TRABAJADOR22	4	4	5	4	4	3	5	3	2	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	2	110	ALTO	
TRABAJADOR23	5	5	5	3	4	2	3	3	2	4	3	3	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	77	REGULAR	
TRABAJADOR24	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	2	5	5	2	3	5	1	109	ALTO	
TRABAJADOR25	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	5	98	REGULAR	

TRABAJADOR26	4	5	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	116	ALTO
TRABAJADOR27	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	2	1	2	3	2	3	105	ALTO		
TRABAJADOR28	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	3	1	1	2	1	2	4	106	ALTO		
TRABAJADOR29	3	3	4	5	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	5	3	4	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	5	88	REGULAR		
TRABAJADOR30	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	92	REGULAR		

MINIMO	28
MAXIMO	140
RANGO	112
AMPLITUD	37

	DESDE	HASTA
BAJO	28	65
REGULAR	66	104
ALTO	105	142

Anexo 06: tabulación de los resguardos: servicio de calidad

item	PRE1	PRE2	PRE3	PRE4	PRE5	PRE6	PRE7	PRE8	PRE9	PRE10	PRE11	PRE12	PRE13	PRE14	PRE15	PRE16	PRE17	PRE18	PRE19	PRE20	PRE21
cliente 1	5	4	3	5	2	5	2	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5
cliente 2	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4
cliente 3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	6
cliente 4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3
cliente 5	1	2	1	3	2	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	2	5
cliente 6	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 7	3	2	2	1	3	2	2	5	2	2	5	4	4	4	5	1	3	4	5	5	5
cliente 8	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	1	3	2	3	4
cliente 9	1	2	3	4	4	3	4	5	3	4	5	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3
cliente 10	2	4	5	4	3	2	3	4	5	4	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1
cliente 11	3	3	4	2	5	3	4	5	4	3	4	2	4	3	5	5	4	4	5	2	5
cliente 12	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 13	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	5	4	4	2	5
cliente 14	2	2	3	4	2	1	2	5	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2
cliente 15	3	5	4	3	4	5	4	3	2	5	4	3	2	4	3	1	2	4	3	2	5
cliente 16	2	4	2	2	3	4	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	2	1
cliente 17	1	4	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2
cliente 18	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 19	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 20	2	4	3	3	4	4	2	4	4	4	5	2	1	4	2	4	4	4	3	2	5
cliente 21	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4
cliente 22	2	2	2	2	3	2	5	5	4	5	5	4	5	1	3	2	1	3	2	1	3
cliente 23	3	3	1	3	2	2	4	3	3	1	3	1	4	3	1	3	3	3	1	1	1
cliente 24	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1

cliente 25	1	2	1	3	2	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	2	5
cliente 26	2	3	2	1	2	5	5	3	5	4	5	4	1	2	1	2	1	2	1	1	2
cliente 27	3	4	3	4	3	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2
cliente 28	1	1	2	2	1	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2	4	2	4	1	2	5
cliente 29	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 30	3	2	2	1	1	2	4	4	2	5	2	5	2	2	2	2	1	2	1	1	1
cliente 31	3	2	1	3	2	1	2	1	4	2	5	1	5	1	3	2	5	1	3	4	2
cliente 32	1	2	1	3	2	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	2	5
cliente 33	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 34	2	1	3	2	2	5	2	2	5	4	4	4	5	1	3	4	5	5	5	3	2
cliente 35	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 36	3	4	4	3	4	5	3	4	5	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3
cliente 37	5	4	3	2	3	4	5	4	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	4
cliente 38	4	2	5	3	4	5	4	3	4	2	4	3	5	5	4	4	5	2	5	5	2
cliente 39	5	4	3	5	4	5	3	4	3	2	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1	2
cliente 40	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	5	4	4	2	5	2	4
cliente 41	3	4	2	1	2	5	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	5
cliente 42	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 43	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	1	1	3	2	2	2	1
cliente 44	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2
cliente 45	2	1	3	2	2	5	2	2	5	4	4	4	5	1	3	4	5	5	5	3	1
cliente 46	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	1	3	2	3	4	2	1
cliente 47	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 48	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4
cliente 49	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	1	1	3	2	2	2	2
cliente 50	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1
cliente 51	2	1	3	2	2	5	2	2	5	4	4	4	5	1	3	4	5	5	5	3	2
cliente 52	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 53	3	4	4	3	4	5	3	4	5	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	4

cliente 54	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 55	4	2	5	3	4	5	4	3	4	2	4	3	5	5	4	4	5	2	5	5	4
cliente 56	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 57	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	5	4	4	2	5	2	4
cliente 58	3	4	2	1	2	5	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2
cliente 59	4	3	4	5	4	3	2	5	4	3	2	4	3	1	2	4	3	2	5	4	2
cliente 60	2	2	3	4	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	2	1	2	4
cliente 61	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2	1	5
cliente 62	4	5	5	4	4	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	3
cliente 63	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 64	3	3	4	4	2	4	4	4	5	2	1	4	2	4	4	4	3	2	5	5	2
cliente 65	1	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	3	2	1	1	2	3	2	1	2	1
cliente 66	2	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1
cliente 67	1	3	2	2	4	3	3	1	3	1	4	3	1	3	3	3	1	1	1	2	1

	PRE22	PRE23	PRE24	PRE25	PRE26	PRE27	PRE28	PRE29	PRE30	PRE31	PRE32	PRE33	PRE34	PRE35	PRE36	PRE37	PRE38	PRE39	PRE40	PRE41	PRE42	TOTAL	CALIFICACION
	4	5	4	2	3	4	5	2	2	4	5	2	2	4	3	4	4	3	5	1	4	158	EFICIENTE
	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	172	EFICIENTE
	5	1	3	1	2	2	2	1	2	3	2	1	4	2	1	3	2	1	2	1	1	136	REGULAR
	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	166	EFICIENTE
	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	4	5	4	3	5	4	5	163	EFICIENTE
	2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	2	5	5	5	2	4	3	157	EFICIENTE
	2	5	2	3	4	2	2	3	5	2	4	4	2	4	3	2	4	2	3	2	3	108	REGULAR
	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	90	DEFICIENTE
	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	4	2	5	2	4	105	REGULAR
	5	4	4	4	5	5	4	4	1	4	5	5	4	5	3	4	2	2	2	4	5	160	EFICIENTE

2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	4	3	5	2	3	5	1	5	2	4	3	5	4	5	1	5	2	4	2	3	157	EFICIENTE
1	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	83	DEFICIENTE
4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	2	5	4	3	2	1	3	146	REGULAR
2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	77	DEFICIENTE
1	2	1	1	3	2	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	97	DEFICIENTE
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
5	4	2	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	2	5	3	4	4	156	EFICIENTE
3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	172	EFICIENTE
1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	3	1	96	DEFICIENTE
2	2	4	4	4	5	5	4	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	98	DEFICIENTE
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	4	5	4	3	5	4	5	163	EFICIENTE
1	3	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	3	2	4	5	3	2	3	2	1	101	REGULAR
1	4	2	5	5	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	87	DEFICIENTE
2	2	2	3	2	3	4	3	1	2	3	1	5	2	3	3	3	2	1	2	2	100	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	1	3	1	2	3	3	5	4	5	1	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	98	DEFICIENTE
1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	4	2	1	3	1	2	2	2	1	2	3	91	DEFICIENTE
5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	4	5	4	3	5	4	5	163	EFICIENTE
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	2	1	3	2	2	5	2	2	5	4	4	4	5	1	3	4	5	4	4	4	137	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
4	2	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	4	2	1	3	1	2	2	2	1	95	DEFICIENTE
2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	5	4	2	2	1	2	1	3	1	2	102	REGULAR
2	4	2	5	3	4	5	4	3	4	2	2	3	2	3	2	2	4	5	5	5	151	REGULAR
2	2	2	1	1	2	4	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	96	DEFICIENTE
5	4	4	4	5	4	5	4	2	1	2	2	1	4	2	3	4	4	2	1	2	150	REGULAR

1	3	4	2	1	2	5	4	3	2	2	5	2	4	2	5	5	5	5	5	4	118	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	2	5	3	3	1	4	86	DEFICIENTE
2	2	2	1	1	1	5	1	1	2	1	1	2	2	2	1	4	1	2	1	4	83	DEFICIENTE
3	4	5	5	4	4	4	1	2	3	1	5	5	3	5	5	2	3	2	4	4	142	REGULAR
2	5	1	2	1	2	4	3	1	4	5	1	1	2	1	4	3	4	5	4	3	103	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	172	EFICIENTE
1	2	2	3	2	5	5	1	2	2	1	2	5	3	2	4	5	4	5	4	4	105	REGULAR
2	1	3	2	2	4	3	3	1	3	1	2	2	1	3	1	3	1	1	1	2	85	DEFICIENTE
1	1	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	2	2	1	2	5	4	3	4	2	122	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	2	1	2	5	5	3	5	1	1	2	2	1	2	1	2	5	4	5	2	5	115	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
4	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	1	1	3	1	2	123	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	2	1	1	2	4	4	2	5	2	5	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	132	REGULAR
2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	2	5	3	3	1	2	1	1	86	DEFICIENTE
2	1	1	1	5	1	1	2	1	1	2	2	2	1	4	1	2	1	4	2	2	108	REGULAR
5	5	4	4	4	1	2	3	1	5	5	3	5	5	2	3	2	4	4	3	3	115	REGULAR
1	2	1	2	4	3	1	4	5	1	1	2	1	4	3	4	5	4	3	2	4	115	REGULAR
3	4	4	2	4	4	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	2	5	1	1	3	104	REGULAR
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
2	3	2	5	5	1	2	2	1	2	5	3	2	4	5	4	5	4	4	3	3	138	REGULAR
3	2	2	4	3	3	1	3	1	2	2	1	3	1	3	1	1	1	2	2	1	86	DEFICIENTE
2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	94	DEFICIENTE
3	2	2	5	5	5	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	5	5	2	3	101	REGULAR

MINIMO	42
MAXIMO	210
RANGO	168
AMPLITUD	56

	DESDE	HASTA
DEFICIENTE	42	98
REGULAR	99	155
EFICIENTE	156	212
