



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROCESOS DE RR.HH. ORIENTADOS A LA DISMINUCIÓN DE  
LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE  
SERVICIOS TURÍSTICOS MÚLTIPLES SOL DEL SUR EIRL**

**PRESENTADO POR  
FERNANDO RODRÍGUEZ URRUCHI**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS**

**PROCESOS DE RR.HH. ORIENTADOS A LA DISMINUCIÓN DE LA ALTA  
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS MÚLTIPLES SOL DEL SUR EIRL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. FERNANDO RODRIGUEZ URRUCHI**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Agradecer a Dios, por darme la oportunidad de culminar este ciclo en mi vida, a mi esposa Teresita Cristina Lanfranco Marcelo, a mis hijos Christopher Rubén, Jian Pierre, Franchesco Alonso.

A mi padre Ruben Fernando, mi madre Francisca, mis hermanos y hermanas, Judith, Izelda, Frida, Darwin y Ruben.

Quienes me alentaron en este esfuerzo.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD .....	9
1.1 Datos básicos de la entidad.....	9
1.1.1 Razón social de la empresa .....	9
1.1.2 Antecedentes históricos relevantes .....	9
1.1.3 N° de RUC.....	10
1.1.4 Ubicación.....	10
1.1.5 Tamaño y tipo de empresa .....	10
1.1.6 Actividad económica que desarrolla .....	10
1.1.7 Sector al cual pertenece .....	10
1.1.8 Campo de acción .....	11
1.2 La Organización y administración de la entidad .....	11
1.2.1 Estructura orgánica de las principales áreas de la entidad .....	11
1.2.2 Organigrama .....	12
1.2.3 Cuadro estadístico de personal .....	13
1.2.4 Principales políticas y procedimientos de personal .....	13
1.3 Líneas estratégicas de la entidad .....	15
1.3.1 Misión .....	15
1.3.2 Visión.....	15
1.3.3 Valores institucionales.....	15
1.3.4 Objetivos estratégicos .....	16
1.3.5 Ventajas competitivas.....	17
1.3.6 Estrategias competitivas.....	17
1.3.7 Análisis FODA .....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO .....	20
2.1 Marco teórico .....	20
2.2 Marco normativo .....	33
2.3 Fundamento de la estrategia de mejora .....	43
CAPÍTULO III: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	45
3.1 Planteamiento del problema .....	45
3.2 Análisis y descripción del problema principal .....	45

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema .....	48
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema .....	52
3.5 Efectos o consecuencias del problema .....	55
3.6 Árbol de problemas.....	57
CAPÍTULO IV: FINALIDAD DEL PLAN.....	58
4.1 Planteamiento del Plan.....	58
4.2 Alcances de la aplicación del plan .....	58
4.3 Objetivos.....	59
4.3.1 Objetivo Principal.....	59
4.3.2 Objetivos Específicos .....	59
4.4 Árbol de objetivos .....	60
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	61
5.1 Factores clave para la implementación del plan.....	61
5.1.1 Involucramiento de las personas .....	61
5.1.2 Elección de los mensajes .....	61
5.1.3 Comunicación.....	63
CAPÍTULO VI: ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	68
6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros.....	68
6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan .....	68
6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades .....	69
6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta.....	70
6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt.....	72
CAPÍTULO VII: RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	73
7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos.....	73
7.2 Mecanismos de control y medición del cambio .....	73
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
8.1 Conclusiones .....	74
8.2 Recomendaciones .....	76
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	79
ANEXOS .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Personal que labora en la empresa .....	13
Tabla 2	Cuadro de costos de implementación del plan de mejora de la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur EIRL .....	68
Tabla 3	Diagrama de Gant Programación de actividades Empresa de Servicios múltiples Sol del Sur EIRL .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur EIRL.....	12
Figura 2	Matriz FODA .....	19
Figura 3	Rotación de personal en la empresa Sol del Sur EIRL .....	45
Figura 4	Cuadro de visualización de resultados variable 1 encuesta sobre rotación de personal.....	49
Figura 5	Cuadro de resultados encuesta variables 2 y 3 sobre rotación de personal .....	50
Figura 6	Cuadro de resultados encuesta variables 4, 5 y 6 sobre rotación de personal.....	50
Figura 7	Cuadro de resultados variables 7, 8 y 9 sobre rotación de personal .....	51
Figura 8	Cuadro de resultados variables 10, 11 y 12 sobre rotación de personal .....	52
Figura 9	Cuadro de mensajes .....	62

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente estudio, es dar a conocer el plan de mejora, de la gestión de los procesos de recursos humanos, orientados a la disminución de la alta rotación de personal en la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur E.I.R.L.

Estudios señalan que la tasa de rotación laboral en las empresas de hotelería son del 3.8%, sin embargo, en la presente investigación se encontró un 30%, de rotación, el cual afecta la operatividad de la empresa, debido a que constantemente, se dedican importantes recursos económicos, en la búsqueda de personal, los cuales interrumpen los servicios que se presta al cliente, cuyo impacto se ve reflejado en la rentabilidad del negocio y la imagen de la Empresa.

Para el recojo de información se empleó la metodología del árbol de problemas, la observación, entrevistas al personal operativo, administrativo y ejecutivo de la Empresa. Se realizó una encuesta anónima, se revisaron los documentos con los que cuenta la empresa sobre materia de la investigación. El estudio se ha realizado en base a un análisis detallado del negocio, culminando con la propuesta de un plan de mejora de la gestión de recursos humanos, orientados a fortalecer, la gestión de la selección, inducción y capacitación al personal, ya que son los aspectos principales encontrados en el estudio y sobre los cuales se ha basado el análisis, que se realizó a la empresa Sol del Sur E.I.R.L. y sobre cuyos resultados se plantea el plan de

mejora, orientada a la disminución de la alta rotación de personal que presenta la empresa.

El presente plan involucra a todos los estamentos de la empresa, desde la Gerencia, el personal operativo y administrativo, y será implementado en un periodo de un año, al final del cual se hará una evaluación del logro de los objetivos tanto generales como específicos, que se proponen en el presente estudio.

# **CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD**

## **1.1 Datos básicos de la entidad**

### **1.1.1 Razón social de la empresa**

El nombre de La empresa motivo del presente análisis es la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur EIRL, la cual es propietaria del Hospedaje Cristell, se trata de una empresa de capital nacional dedicada a brindar servicios turísticos en el rubro de hospedaje y campamentos, específicamente en el sector de Hospedaje

### **1.1.2 Antecedentes históricos relevantes**

La empresa de servicios turísticos múltiples Sol del Sur EIRL, inicia sus operaciones el día 14.07.2006, en el rubro de hotelería es dueña del hospedaje Cristell, quien brinda servicios turísticos en el rubro de hospedaje, empezando a funcionar el año 2006, con dos pisos, y debido a la estratégica ubicación de la zona, que cuenta con abundante vegetación, clima cálido y a la cercanía con la zona arqueológica de Machupicchu es que se construyen habitaciones confortables para albergar a los visitantes de la zona, con la puesta en operación del gas de camisea y puesta en valor de la zona de Choquequirao, las aguas termales de Santa Teresa, empieza también el periodo de crecimiento de la empresa, contando a la fecha con cinco pisos.

En la actualidad, viene brindando un servicio de muy buena calidad, atención personalizada, contando con habitaciones confortables e instalaciones seguras para la estadía de sus clientes

### **1.1.3 N° de RUC**

El número de Ruc .20527709475

Código CIU. 55104

### **1.1.4 Ubicación**

La Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur, se encuentra ubicada en el Jr. Martin Pio Concha G-14, Urbanización Recaudadores, sector la Granja, distrito de Santa Ana, provincia de la convención, departamento de Cusco.

### **1.1.5 Tamaño y tipo de empresa**

La empresa se encuentra en el sector de la pequeña y mediana empresa, es una empresa individual de responsabilidad limitada

### **1.1.6 Actividad económica que desarrolla**

La actividad económica es la brindar servicios turísticos, en el rubro de hospedaje atendiendo a los visitantes, por medio del hospedaje Cristell

### **1.1.7 Sector al cual pertenece**

El sector al que pertenece es el sector hoteles y restaurantes

### **1.1.8 Campo de acción**

El campo de acción en el que se desenvuelve, es toda la provincia de la convención, el departamento de cusco, atendiendo el sector consumo y corporativo de la región

## **1.2 La Organización y administración de la entidad**

### **1.2.1 Estructura orgánica de las principales áreas de la entidad**

#### **Gerencia.**

Define y gestiona las políticas de la empresa y fija los objetivos de la misma, así como las políticas de venta del servicio, gestiona a los clientes naturales y corporativos

#### **Jefe de Administración**

Encargado del buen servicio al cliente, gestión de los RR.HH. control de la seguridad, vela por el buen funcionamiento de todas las áreas, recepciona y gestiona los reclamos, coordina con el jefe de operaciones y logística el buen funcionamiento del hospedaje.

#### **Jefe de operaciones y logística**

Encargado de la logística y mantenimiento del hospedaje, fija el horario del personal a su cargo, coordina el mantenimiento de las instalaciones del hospedaje como son, servicio de limpieza, lavandería, recepción y puesta en servicio de las habitaciones, para su pronto uso

## 1.2.2 Organigrama

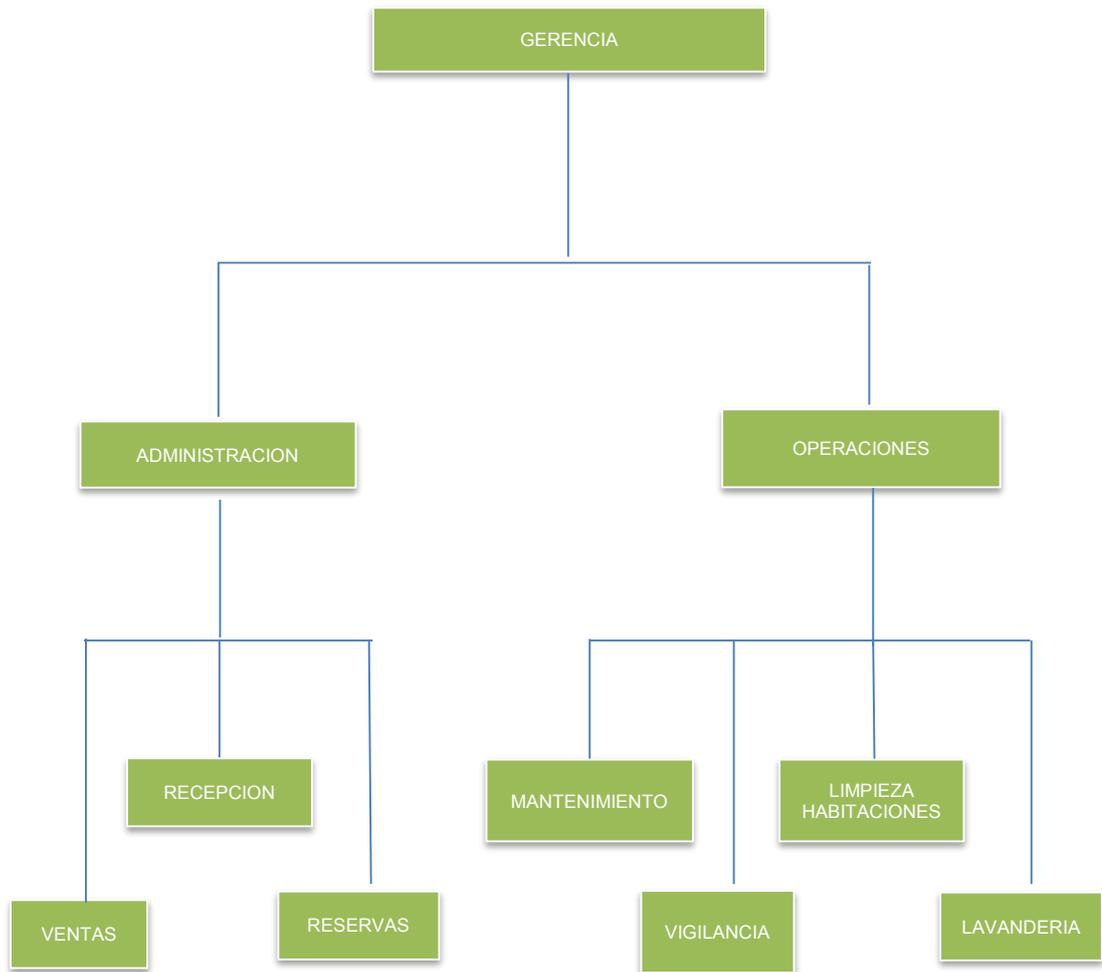


Figura 1: Organigrama empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur EIRL

### 1.2.3 Cuadro estadístico de personal

Tabla 1  
Personal que labora en la empresa

GERENTE	01
ADMINISTRACIÓN	01
OPERACIONES	01
VENTAS	4
RECEPCIÓN	4
RESERVAS	4
MANTENIMIENTO	4
VIGILANCIA	2
LIMPIEZA DE HABITACIONES	10
LAVANDERIA	15

Fuente. Gerencia de la Empresa

### 1.2.4 Principales políticas y procedimientos de personal

Debido a que no se encontró un manual de políticas y procedimientos escrito, en entrevista con la Gerencia de la empresa se determinó que tiene las siguientes políticas y procedimientos de personal.

- Brindar servicios de excelencia a los clientes, de modo que los clientes tengan una experiencia agradable y satisfactoria durante su estadía en el hospedaje
- Atender de forma diligente y rápida las reclamaciones de los clientes, buscando una solución satisfactoria, buscando superar las expectativas de los clientes.
- Tener un trato digno, respetuoso y justo, con los empleados, tomando en consideración la diversidad de origen y raza.

- Se promueve la igualdad, por lo que no se tolera la discriminación por razones de, raza, edad, sexo o cualquier otra condición ajena a sus méritos y capacidades.
- Velar por la seguridad e higiene laboral, tomando las medidas necesarias de prevención de riesgos laborales.
- Promover el equilibrio de las labores dentro de la empresa, en armonía con la vida familiar de los colaboradores.
- El personal deberá tener un comportamiento que denote honradez.
- El personal deberá contribuir al buen servicio al cliente, laborando con eficiencia y eficacia.
- El personal deberá promover un ambiente grato y de respeto, de razón que el clima laboral sea de excelencia.
- El personal deberá tener una conducta que denote honestidad, congruencia, veracidad y dignidad, acorde con los valores que propulsa la empresa.
- El personal no deberá tomar ventaja de su posición, para conseguir beneficios personales en perjuicio de la empresa
- El personal deberá comprometerse a ayudar a cumplir los objetivos de la Empresa.
- El personal deberá demostrar responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- El personal deberá cumplir estrictamente con el horario establecido.
- Fuente. Gerencia de la empresa de servicios turísticos Sol del Sur.

## **1.3 Líneas estratégicas de la entidad**

### **1.3.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes naturales como corporativos, a través de una atención personalizada con calidad y calidez, creando con ello una experiencia de satisfacción total con nuestros servicios.

### **1.3.2 Visión**

Ser reconocida para el año 2020 como la empresa líder en el sector hotelero a través de un proceso de mejora continua, generando empleo en la región manteniendo los más altos estándares de calidad.

### **1.3.3 Valores institucionales**

Los valores con los que cuenta la empresa de servicios turísticos múltiples Sol del Sur EIRL, son los siguientes:

- Respeto. A todos nuestros huéspedes, colaboradores, proveedores con el fin de mantener relaciones armoniosas
- Compromiso. De atender a nuestros clientes y huéspedes, excediendo las expectativas que ellos ponen en nuestros servicios
- Responsabilidad. Con nuestros huéspedes y clientes, con el medio ambiente, la historia, la gente a fin de colaborar con el crecimiento de nuestra comunidad.

- Innovación. En todos nuestros servicios, acorde con el desarrollo tecnológico, para que nuestros clientes tengan una experiencia más agradable y confortable, durante su estadía con nosotros
- Integridad. En cada uno de nuestros actos, atendiendo nuestros compromisos, con honestidad, honradez y rectitud.

#### **1.3.4 Objetivos estratégicos**

- El objetivo estratégico, acorde con la visión de la empresa, para ser reconocida para el año 2020, como la empresa líder del sector hotelero de la región, implementando políticas de mejora del servicio
- Apoyarnos en los avances tecnológicos para contar con una página web amigable, lo que permitirá darnos a conocer con nuestros futuros clientes, a través de las redes sociales.
- Imagen, se cuidará la imagen de la empresa, teniendo una atención diferenciada y con calidad de servicio a nuestros huéspedes y clientes.
- Atención preferencial con los reclamos de nuestros clientes, resolviendo con prontitud.
- Generando un ambiente donde la experiencia de nuestro cliente sea grata y única, brindándole calidez y calidad, en nuestros servicios.
- Satisfacer con valor agregado las expectativas que nuestros clientes, huéspedes y visitantes, esperan de nosotros.
- Cuidar de la imagen de la empresa, manteniendo y conservando, las instalaciones y equipos, en condiciones óptimas de funcionamiento y apariencia.

- Diferenciarnos de nuestros competidores, por mantener precios competitivos y acordes con el mercado.

### **1.3.5 Ventajas competitivas**

- Local propio
- Ubicación estratégica del local, por su buena ubicación, cerca del centro de la ciudad, zona financiera, hospitales, restaurantes, colegios, municipio.
- Precios competitivos y cómodos
- Habitaciones cómodas y amplias
- Cuenta con los avances tecnológicos, wifi, internet, cable

### **1.3.6 Estrategias competitivas**

- Oferta de servicios con valor añadido, wifi, internet, cable.
- Política de fidelización de clientes, mediante contacto permanente, mediante whatsapp, celular, teléfono, correo electrónico.
- Implementación de página web de la empresa
- Solicitar apoyo a los hospedados y clientes, con sus sugerencias y comentarios de mejora del servicio.
- Mantener buena presencia en redes sociales
- Generar ofertas de paquetes cómodos para todos sus clientes y hospedados

## **1.3.7 Análisis FODA**

### **1.3.7.1 Fortalezas**

- Las fortalezas de la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur
- La empresa cuenta con local propio
- Cuenta con clientes corporativos y naturales, recurrentes
- Tiene una ubicación estratégica

### **1.3.7.2 Debilidades**

Las debilidades de la empresa son:

- Recurso Humano no capacitado
- No cuenta con un programa de inducción a la empresa
- Personal no comprometido con la empresa

### **1.3.7.3 Oportunidades**

Las oportunidades de la empresa son:

- Oportunidad de mejora de los RR.HH.
- Oportunidad de fidelización de clientes
- Oportunidad de crecimiento
- Oportunidad de mejora de imagen
- Oportunidad de contar con personal capacitado

#### 1.3.7.4 Amenazas

- Paro
- conmoción social
- Alta rotación

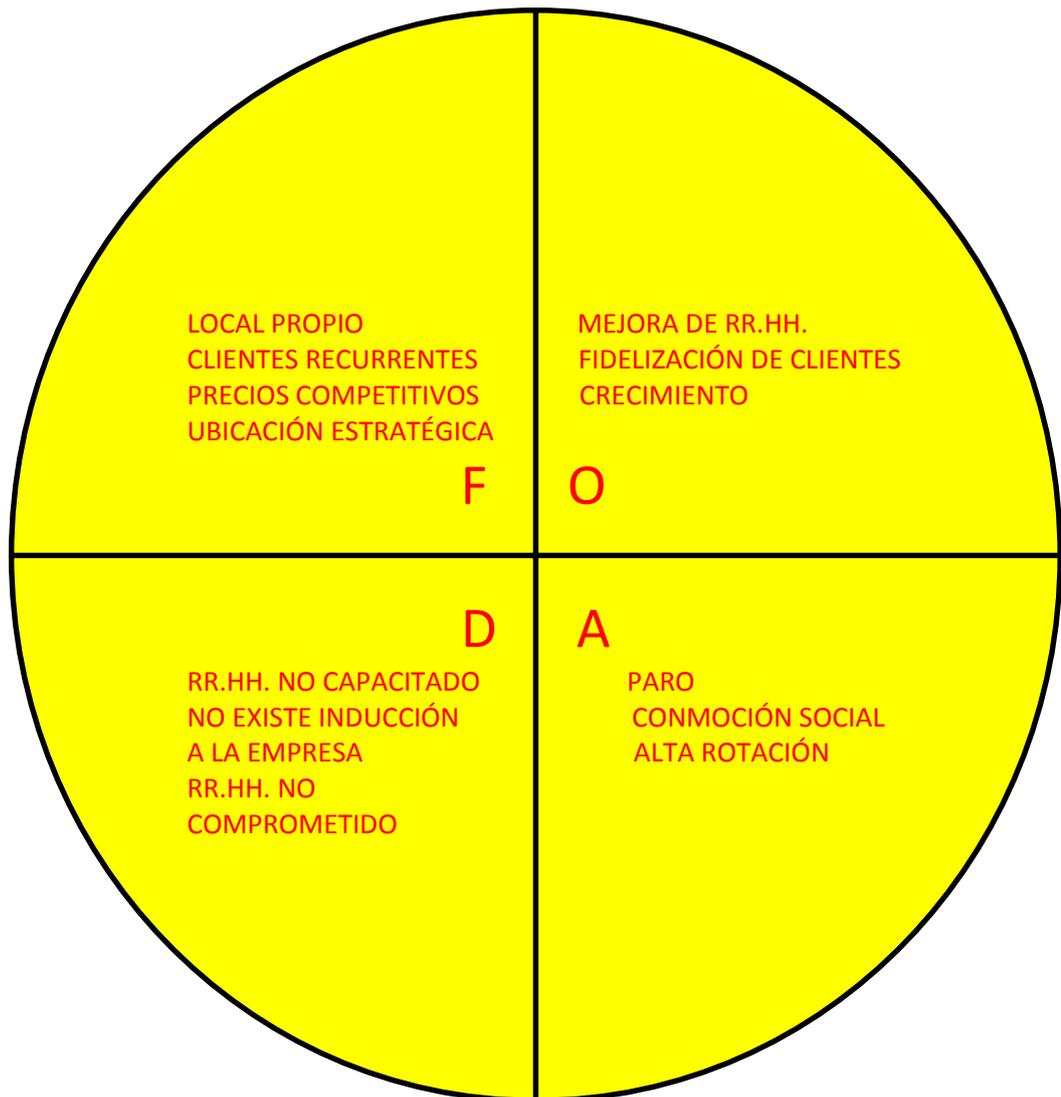


Figura 2: Matriz FODA

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO**

### **2.1 Marco teórico**

Nuestro marco teórico, estará enmarcado en la definición y tratamiento de los conceptos, sobre, rotación, selección, inducción y capacitación de Recursos Humanos, dado que son los aspectos principales en los cuales descansará el análisis que se realiza a la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur, y sobre cuyos cimientos se planteara el plan de mejora que nos ocupa en el presente estudio.

Julián Pérez Porto y María Merino, definen la rotación de personal, de la siguiente manera.

“El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de empleados, en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía ya sea porque son despedidos o renuncian, y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.”

“Básicamente podemos determinar que existen dos tipos diferentes de rotación de personal.

La voluntaria, que tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al puesto de trabajo. Entre las causas que les pueden llevar a

tomar esa determinación, están un conflicto con un superior, que han conseguido empleo en otra empresa, que por motivos familiares o personales tienen que dejar de trabajar para poder quedarse en casa.

La involuntaria, que como su propio nombre indica, se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Puede tener lugar por distintas causas, como puede ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño de su trabajo, una reducción de la plantilla, porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, una reestructuración de la compañía.

La percepción general sobre la rotación de personal es negativa. Los clientes o proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza, hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos.

A nivel interno de la empresa, la rotación de personal también tiene varias consecuencias negativas. Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados por otra parte, solo ganaran experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa caiga.

La rotación de personal, de todas formas puede ser positiva en ciertos contextos. Cuando dicha rotación se produce para adquirir personal más

capacitado, la inversión de tiempo y dinero se justifica por los resultados posteriores que puede alcanzar, la entidad en cuestión.

Además de todo lo expuesto, hay que tener en cuenta, que existe el concepto de índice de rotación de personal, que se utiliza dentro de una empresa para conocer e identificar, problemas de insatisfacción laboral que exista entre los empleados o distintas situaciones de deficiencia en cuestiones tales como la contratación y la selección de los trabajadores.

Para poder llevar a cabo el cálculo de ese índice se hace necesario hacer uso de los siguientes datos.

El número de personas que han sido contratadas, durante un periodo determinado

Las personas que han sido despedidas o que se han marchado durante ese mismo tiempo

El número de trabajadores que había al comienzo de ese periodo

El número de empleados que hay al final de ese citado tiempo tiempo.

Cortez, centeno en su tesis, del 2016, consideran lo siguiente:

“Los primeros estudios relacionados a la rotación laboral fueron realizados por Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) quienes encontraron una relación significativa entre la insatisfacción del trabajador y la rotación laboral, es decir, sostenían que si el trabajador estaba insatisfecho era muy probable que cambie de trabajo. Un

año después March y Simon (1958) hallaron que cuando en la relación incentivos-contribuciones los primeros aumentan, la propensión del individuo a abandonar la organización decrece, mientras que si disminuyen, el efecto es el contrario. También sostuvieron que el equilibrio entre incentivos y contribuciones podía verse influido por dos factores: el deseo percibido de abandonar la organización y la facilidad percibida de cambiar de empresa. Otras investigaciones posteriores sobre rotación laboral fueron realizadas por Schuh (1967), Farris (1971) Porter y Smith (1976) y Hom, Katerberg y Hulin (1979) quienes plantearon predecir la rotación laboral a través de datos biográficos, vocacionales y de personalidad, así como también a través de otros enfoques o estudios de diversas variables. Entre los enfoques destacaron el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo, el componente social, el desempeño laboral, las recompensas, las oportunidades laborales, el ambiente de trabajo y la cohesión de grupo. “

“Porter y Steers (1973) analizaron diversos estudios relacionados a la rotación laboral en donde encontraron que la satisfacción en el trabajo quedaba reflejada como la suma de expectativas del individuo que se habían visto colmadas en el trabajo. Los factores que podían influir en las expectativas del empleado y, en consecuencia, en su decisión a marcharse eran los siguientes: el sueldo que percibe, la promoción y beneficios a los que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo. El estudio concluía que las principales raíces de la rotación estaban en varios niveles de la estructura organizativa, al interaccionar con tipos de individuos concretos. A partir de la

década del 80 se presentaron replanteamientos, modelos y nuevos enfoques orientados a explicar las causas o factores de la rotación laboral, como los trabajos de Price y Mueller (1981), Martín (2003), Gonzáles (2006), Shamsuzzoha y Shumon (2007), Chen, Chu, Wang y Lin (2008), Pineda (2010), Arokiasamy (2013) y Pongoh (2013). Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones se realizaron para el sector industrial, comercial y en menor proporción al sector de servicios. Estos trabajos abordaron diversas variables de estudio, pero las más estudiadas fueron la remuneración, la gestión de la empresa o aspectos, relacionados a la misma, los beneficios laborales, las oportunidades laborales, la capacitación, el compromiso y el ambiente de trabajo. Teniendo en cuenta que no se han encontrado trabajos sobre el sector hotelero peruano, considerando que la dinámica y el avance del sector en los últimos años ha sido favorable y a partir de los estudios mencionados, se realiza el presente trabajo, en el que se busca conocer los factores que determinan la rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa.”

La definición que utiliza el ing. Mario Gonzales, en su tesis, del 2006.

“Para Pigors y Meyers 1985, la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de rotación inevitable son, enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son insatisfacción,

bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección de personal, falta de movilidad interna, programa de ascensos y traslados. Las causas de rotación saludable son. Ascensos promociones y traslados que permiten. Atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son. Daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.”

### **Comentario**

Los estudios y tratados sobre rotación de personal son varios y diversos, pero coinciden en definir, que es el ingreso y salida de empleados de una empresa, esta puede ser evitable, inevitable, voluntaria, involuntaria, ya sea porque son despedidos o renuncian. Generando con esto la rotación de personal, que pueden ser por diversas causas, como enfermedades, fallecimientos, o mal clima laboral en la empresa, personal no identificado con la empresa, baja remuneración, cambio de trabajo, la relación con sus jefes y superiores, deficiente desempeño en sus labores diarias, faltas graves, mala selección de personal, falta de capacitación, inexistencia de políticas de inducción, mal reclutamiento, insatisfacción del personal.

Las consecuencias de una alta rotación de personal, es que esta afecta directamente en los costos de reclutamiento, selección, formación y capacitación del personal, generando a la par mala imagen de la empresa, pérdida de clientes, afectando las ganancias que debe percibir la empresa.

Afecta la calidad del servicio que se brindar al cliente, que la final es la razón de existir de las empresas.

Es por eso que es importante determinar, cuales son las causas principales que hacen que se presente una alta rotación dentro de la empresa, para poder corregir los procesos de recursos humanos que están fallando y en caso de que estos no existan implementarlo lo más pronto posible, con los consiguientes beneficios que trae a la empresa la disminución de rotación de personal.

### **Definición de selección de personal**

Dado que el tema que nos ocupa es la rotación de personal, tocaremos de manera informativa los conceptos de reclutamiento y selección de personal, que van inmersos dentro de la problemática de la rotación de personal.

“Dunette. Plantea que, la selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer como los talentos especiales de cada

persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada. Dunette 1974 “

“Chiavenato, define la selección de recursos humanos como, la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente entre los candidatos reclutados.

Aquellos más adecuados, a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.”

Manpower en su página web define.

“La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.”

La UNAM. Define.

“La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad,

permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales.”

Comentario.

Podemos definir al reclutamiento y selección de personal, como el proceso mediante el cual las empresas eligen a sus candidatos, para cubrir los puestos de trabajo que se encuentran Pendientes de ser cubiertos, utilizando para ello una serie de técnicas, que les permitirá encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para cumplir dicho objetivo, la empresa, comenzara con el proceso de reclutamiento, que no es más que la convocatoria, ya sea interna o externa de los candidatos que entraran al proceso de selección, propiamente dicho durante el cual el candidato será evaluado, entrevistado y finalmente incorporado a la empresa.

Este proceso tiene por objetivo principal, contar con personal idóneo y que se adecue perfectamente al puesto, para así poder cumplir las metas que se ha trazado la empresa, contando con el buen desempeño de todo el personal que incidirá directamente, en calidad de servicio y generara mejor imagen de la empresa con las consecuente rentabilidad, que es la principal finalidad de la empresa.

## **Inducción**

Otro tema a tratar de manera referencial, es la inducción, la cual está también inmersa en nuestro estudio, y nos ayudará a comprender de mejor forma, porque es necesaria implementarla.

Bernardo Torrealba, Elizabeth vera y Denisse Cortez, en su publicación del blog, definen de la siguiente manera:

### **La inducción del recurso humano**

“La misión y la responsabilidad que la Empresa confía a los profesionales de Recursos Humanos es la de establecer el conjunto de mecanismos precisos para asegurar que el total de los empleados se sientan comprometidos y contribuyan eficazmente a lograr resultados en una situación de presente-futuro en que la única constante es el cambio.

La Inducción es uno de los mecanismos para lograr la integración del trabajador a la Organización en pleno, es decir, es un ajuste dirigido de nuevos empleados con la Empresa, el puesto y el trabajo en grupo, permitiendo esa integración del nuevo trabajador en la Organización, de manera que su incorporación no sea traumática. La Inducción implica un aprendizaje externo y un autoaprendizaje, éste último es responsabilidad del trabajador.

El mismo tendrá éxito y mejores resultados si el aprendizaje externo se presta debidamente. Está demostrado que el trabajador prestará un mejor servicio, evidenciará un mejor desempeño y cumplirá oportuna y

eficientemente con los objetivos o metas de la Organización de acuerdo a la inducción que se le brinde. Este Proceso es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de la Unidad de Recursos Humanos y el Supervisor de línea.”

Otra de las definiciones, que compartimos es la de:

“Chiavenato, la define como. El primer paso para emplear a personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.”

Yakari, M. (2011) hace referencia a la siguiente definición.

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión, que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, puede aplicarse, asimismo, a las transferencias de personal, durante el periodo de desempeño inicial, periodo de prueba.

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas, familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia su filosofía, etc.”

Comentario.

Consideramos el proceso de inducción, como el primer contacto que realiza la empresa con el nuevo empleado, para darle la bienvenida, informarlo sobre las condiciones laborales, la filosofía de la empresa, la misión la visión, que es lo que se espera de él, y que le ofrece la empresa, para que pueda integrarse exitosamente con la empresa y sus compañeros.

Las bondades de un buen proceso de inducción, nos asegurara que el nuevo colaborador, se desenvuelva con normalidad, compromiso y responsabilidad, durante el desempeño de sus labores, contar con personal que se integra fácilmente a la empresa es un buen indicio de que las políticas implementadas por recursos humanos, tienen éxito.

### **Capacitación**

Por último, se dará un repaso por el tema de capacitación en la empresa, como se define y para qué sirve, se tocará referencialmente, dado que es parte del proceso de disminución de la rotación de personal.

Chiavenato (2007, p. 386) define la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”

El Ministerio de Salud Pública de Cuba en su manual de normas y procedimientos, define la capacitación, como.

“CAPACITACIÓN. Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones, y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. 1 Acción de capacitar. 2 Facultar, dar poder a alguien para hacer algo. 3 Proceso continuo e ininterrumpido 4 Se actualiza sistemáticamente. A la capacitación le antecede una necesidad del individuo, motivada por el desconocimiento, el querer saber, el querer aprender, el querer hacer, para ser más útil así mismo y a los demás en su desempeño técnico y profesional.”

El gobierno de Guanajuato (2013), en sus documentos de la función de la capacitación lo define.

“**Capacitación** en el trabajo.- Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación. La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el **personal** para mejorar su desempeño en la organización.”

Comentario.

La capacitación es un proceso constante de toma de conocimientos, por parte del personal de acuerdo a las necesidades de las empresas, que se

da de manera permanente la cual busca mejorar las habilidades, competencias y mejorar las conductas del personal, con un fin determinado, busca perfeccionar al personal en su puesto de labor, es un proceso planificado con metas bien definidas.

La capacitación se da cuando existe una diferencia entre lo que sabe el colaborador y lo que realmente debería saber para el desarrollo de su labor, esta deficiencia se detecta con periódicas evaluaciones de desempeño, de acuerdo a los perfiles de los puestos,

## **2.2 Marco normativo**

El marco normativo donde se encuentra la EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS MÚLTIPLES SOL DEL SUR EIRL.

- Ley General de Turismo
  - 251-ley\_general\_de\_turismo\_ley29408
- Agencia de Viajes
  - 252-reglamento-de-agencia-de-viajes
- Hoteles
  - 253-reglamento-de-establecimiento-de-hospedaje
  - 254-decreto-legislativo-nro-919
  - 260-decreto\_supremo\_nro\_001\_2015\_mincetur\_reh
- Restaurante
- Transporte
- Guías de Turismo

- 255-ley-de-guia-de-turismo
- IGV
  - 256-decreto-legislativo-1119-18-de-julio-de-2012
  - 257-decreto-legislativo-1125-23-de-julio-de-2012
  - 258-decreto-legislativo-161-28-de-agosto-de-2012
  - 259-decreto-supremo-181-2012-ef

### **Ley General de Turismo, Ley N° 29408**

#### **Artículo 48.- Calificación de los recursos humanos**

De acuerdo con los lineamientos de política referidos en el artículo 47, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en coordinación con el sector privado y las instituciones públicas vinculadas a la actividad turística, define los estándares de competencia laboral idóneos para satisfacer adecuadamente la demanda de los servicios turísticos del país.

Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo realiza las coordinaciones respectivas con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, así como los colegios profesionales para integrar e implementar los estándares mencionados en la estructura de

los programas de formación, de capacitación y de especialización de los profesionales de mando medio y superior, así como en la certificación de competencias laborales de los recursos humanos de mando básico para la actividad turística, en concordancia con la política sectorial y los lineamientos del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) y el Plan de Calidad Turística (CALTUR).

Decreto\_Supremo\_NRO\_001\_2015\_MINCETUR\_REH (1)

Ley del Empleado Particular, LEY N° 4916 (\*) (El Peruano: 07-02-1924)

LEY DEROGADA por la 3era. Disposición Complementaria Transitoria, Derogatoria y Final de la Ley N° 26513, publicada el 28 julio 95 y posteriormente por la Quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Derogatoria del Decreto Supremo N° 003-97-TR, publicada el 27-03-97; sin embargo, continúa aplicándose en determinados casos.

○ **Nuevas tendencias en la gestión de Personas**

- Las nuevas tendencias en la gestión de personas, nos ubican en un reto muy importante, pues se ve el surgimiento de la empresa social, el informe Deloitte, examina con detenimiento las aspiraciones y expectativas de los recursos humanos, y el constante y acelerado ritmo con el que crece la tecnología y construye las nuevas expectativas del capital humano.
- El informe Deloitte, lo divide y define en 10 ítems o temas.
- Detallamos a continuación los 10 ítems.

**1.- La sinfonía del C-Suite: equipos liderando equipos**

- Comportarse como una organización social y gestionar de forma efectiva las macro tendencias externas que la rodean requiere, un alto grado de alineación, colaboración y entendimiento entre los líderes que conforman el C-Suite. Para ello, es necesario que los altos ejecutivos se comporten entre ellos como un equipo, en vez de como expertos independientes con una jerarquía funcional. Al mismo tiempo deben liderar a sus equipos con

un enfoque *team-centric*. A esta forma de trabajar en armonía se ha denominado **C-Suite sinfónico**.

- Comentario.

Podemos decir que la necesidad de crecimiento de la empresa , está en comprender , las tendencias que la rodean externamente y a las cuales se debe alinear, para poder tener éxito en su gestión, pues debe ir al mismo compas, por lo tanto su personal ejecutivo debe estar a tono de las circunstancias, para poder trabajar en equipo, como una sinfónica, y estar bien coordinados en la labor que realizan, en vez de querer realizarlo de manera independiente, la labor en equipo es fundamental para cumplir las metas y cumplir con éxito los objetivos trazados.

## **2.-El ecosistema de la fuerza laboral: la gestión más allá de la organización**

- Los líderes empresariales y los responsables de los departamentos de recursos humanos reconocen la **necesidad de gestionar, activa y estratégicamente, las relaciones con los distintos segmentos de la fuerza de trabajo**, ya que tiene un impacto, cada vez mayor, en la forma en la que una organización ofrece sus servicios e interactúa con los clientes.
- Según el informe, solo el 42% de los encuestados afirmaron que sus empresas están compuestas de trabajadores asalariados, frente a una mayoría en la que conviven con autónomos, *freelance* y trabajadores por proyectos.

## **Comentario.**

El termino ecosistema era entendido, como un sistema biológico, y lo definían como:

- El término **ecosistema** fue acuñado en 1930 por Roy Clapham para designar el conjunto de componentes físicos y **biológicos** de un entorno. ... Fundamental para el concepto de **ecosistema** es la idea de que los organismos vivos interactúan con cualquier otro elemento en su entorno local.

- **Comentario**

Con el avance de la globalización se ve que este término aplica bien a la nueva tendencia de gestión del capital humano, pues con el concepto de empresa social, las empresas deben interactuar con el entorno donde se desenvuelven y este tiene un impacto directo en los objetivos de las empresas.

### **3.- Nuevas compensaciones: personalizadas, ágiles y holísticas**

- Durante años, los programas de compensación se han basado en acciones estandarizadas que buscaban una correcta combinación entre salario y beneficios convencionales, tales como seguros de salud y días de vacaciones. Sin embargo, los días de este modelo tradicional están llegando a su fin.
- Las organizaciones pioneras están creando **programas de retribución personalizados que puedan ofrecer a sus profesionales con mayor frecuencia**, y no solo una vez al año como en los sistemas tradicionales.

## **Comentario**

Si bien es cierto que los incentivos en materia económica han surtido efecto positivo, los empleados desean que se les reconozca como gestores de efecto de cambio dentro de la empresa, pues su labor diaria ayuda a generar la rentabilidad que ella busca, necesita ser reconocido y recompensado no solo con los métodos tradicionales, bonos, vacaciones, sino también con un reconocimiento de sus capacidades y competencias, necesita ser reconocido como agente generador del cambio.

### **4.- De planes de carrera a experiencias como empleado**

- En la actualidad, las carreras profesionales no están únicamente determinadas por el puesto de trabajo y las habilidades que este requiere, sino también por la experiencia y la capacidad de aprendizaje de cada profesional.
- **Las organizaciones deben adaptar sus planes de carrera a las necesidades actuales** con la aparición de nuevas habilidades tecnológicas y nuevos modelos de trabajo centrados en el equipo, empoderando a los trabajadores a adquirir nuevas capacidades, explorar nuevas funciones y permitiéndoles reinventarse continuamente.

## **Comentario**

En estos tiempos que los conocimientos teóricos, se encuentran al alcance de todos, la experiencia que adquieren las personas dentro de los trabajos, se convierte en algo valioso para las empresas y los empleados, pues cuando se combina la capacidad de aprendizaje con la capacidad de

realizar una carrera dentro de la empresa, y asumir nuevas funciones, el personal se reinventa y se genera una mayor capacidad de adaptabilidad a los nuevos retos que se les presenta.

### **5.- El dividendo de la longevidad: trabajar en la era de los cien años de vida**

- El continuo incremento de la esperanza de vida, unido a la baja tasa de nacimientos, está aumentando la edad de jubilación en todo el mundo. Estos hechos tienen grandes implicaciones para los trabajadores, las organizaciones y la sociedad. Según el informe, solo un 18% de los encuestados piensa que la edad es percibida como algo beneficiosos.
- Sin embargo, las empresas líderes ven la longevidad prolongada y el envejecimiento de la población como una oportunidad, haciendo de estos trabajadores experimentados una ventaja competitiva.

### **Comentario**

La esperanza de vida es cada vez mayor, y el mercado laboral no es ajeno a ella, el tener personal longevo, es tener personal capacitado, y esto se convierte en una ventaja competitiva en el mercado, pues la experiencia le da ese plus adicional, que las nuevas empresas líderes están empezando a utilizar como una ventaja.

### **6.-La ciudadanía y el impacto social**

- En la era de la empresa social, los distintos stakeholders miran la contribución de las empresas a la sociedad y esperan ver un alto

compromiso con los problemas sociales. La ciudadanía corporativa y el impacto social ahora deben de formar parte de la identidad y estrategia de cualquier organización.

- La correcta vinculación con temas como la diversidad, la igualdad de género, la desigualdad salarial y el cambio climático pueden potenciar el desarrollo financiero y el valor de la marca de una organización.

### **Comentario**

La labor de las empresas siempre tiene un impacto en la sociedad, pues están ligadas íntimamente a ella, este interactuar se debe volver un compromiso con los problemas sociales y ayudar a consolidar la marca de la organización, mediante una correcta vinculación, con los temas de cambio climático, igualdad de género, diversidad, desarrollo financiero, como una estrategia para consolidar la marca en el mercado.

### **7.- Bienestar: estrategia y responsabilidad**

- A medida que la línea entre el trabajo y la vida personal se desdibuja cada vez más, **los empleados demandan que las organizaciones amplíen el abanico de prestaciones**, incluyendo programas para la salud física, mental, financiera y espiritual.
- El desarrollo de estos programas sociales para abarcar las necesidades de los profesionales se ha convertido en un elemento fundamental para que las organizaciones puedan tratar sus equipos de manera responsable, así como para potenciar su capital social y fortalecer su imagen de marca.

## **Comentario**

El valor de toda empresa es el recurso humano, por lo que se debe tomar en consideración que el bienestar de este es parte fundamental en el desarrollo de una empresa, pues esto incrementara su valor como empresa y su reputación dentro de la sociedad donde se desenvuelve y consolidara e incrementara el prestigio de la marca o razón social.

## **8.- Inteligencia artificial, robótica y automatización**

- La influencia de las tecnologías cognitivas y la robótica en las organizaciones se ha visto acelerado en el último año, transformando la demanda de perfiles profesionales y de habilidades.
- Sin embargo, para poder maximizar el potencial de estas tecnologías y minimizar los impactos adversos que estas pueden tener sobre la fuerza laboral, las organizaciones deben incluir a los humanos en la ecuación – está demostrado que estas tecnologías son más efectivas cuando son usadas como un complemento a las capacidades humanas que como un sustituto.

## **Comentario**

El avance de la inteligencia artificial la robótica y la automatización, han significado un gran avance en las organizaciones, pero se debe tomar en consideración, que usando estas tecnologías junto con el factor humano, se beneficiara a las instituciones, a los equipos y los individuos.

## **9.- La hiperconectividad en el lugar de trabajo: ¿reinará la productividad?**

- **Nuevas herramientas y canales de comunicación están emergiendo en los lugares de trabajo.** Las organizaciones deben aplicar su experiencia en la gestión de equipos, determinación de objetivos y planes de desarrollo profesional para asegurarse de que estas plataformas colaborativas suponen un beneficio real para la organización, los equipos e individuos.

### **Comentario**

El estar hiperconectado, no es señal de que seremos más productivos, pues si no contamos con el personal debidamente capacitado y entrenado para poder utilizar, los medios que se les dota para su labor diaria, no tendremos buenos resultados, se debe estructurar un buen plan de uso de estos adelantos tecnológicos, para que su uso sea beneficioso, para la institución, los equipos y los individuos, pues ayudara mucho con la gestión que debe realizar durante su labor diaria.

## **10.- Los datos de las personas**

La analítica avanzada permite monitorizar y analizar una gran cantidad de datos de los empleados que las organizaciones más pioneras están utilizando para sacar conclusiones **sobre cómo es la experiencia de sus empleados. Sin embargo, esta gran cantidad de datos también están generando una gran cantidad de riesgos potenciales. El gran reto de las organizaciones es cómo proteger los datos.**

## **Comentario**

Tema muy sensible dentro de toda organización, pues la información es una herramienta fundamental para preparar cualquier estrategia dentro de las organizaciones, esta debe ser siempre confidencial y estar protegida de toda posible intromisión del exterior, y así evitar filtraciones que puedan dañar la imagen y la supervivencia de la empresa dentro del contexto donde se desenvuelve.

### **2.3 Fundamento de la estrategia de mejora**

La implementación del presente plan de mejora en la Empresa de Servicios Turísticos Sol del Sur. EIRL. Permitirá a la Gerencia, provocar en los trabajadores un cambio de actitud en la mejora del servicio al cliente, comprometiendo a todos los estamentos de la Empresa a colaborar activamente en la puesta en marcha de los programas de inducción y capacitación. Programados para este fin, con lo que se pretende lograr un mayor compromiso del personal con la empresa, y así de esta manera se sientan identificados con la mejora del servicio, y la empresa.

La participación activa de todos los estamentos de la Empresa es básica, para llegar con éxito al objetivo planteado, como son la disminución de la rotación de personal

El cual traerá como consecuencia, una mejora en la imagen de la institución y mejora en los niveles de rentabilidad, el cual es el fin principal de todo negocio.

## CAPÍTULO III: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

### 3.1 Planteamiento del problema

El presente estudio está orientado a determinar las causas del porque existe alto índice de rotación de personal en la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur E.I.R.L. y las consecuencias que afectan al normal desarrollo del negocio, la imagen y rentabilidad de la Empresa.

### 3.2 Análisis y descripción del problema principal

Variable ingreso y salida de personal trimestral año 2017

Empresa de servicios turísticos Múltiples Sol del Sur E.I.R.L.

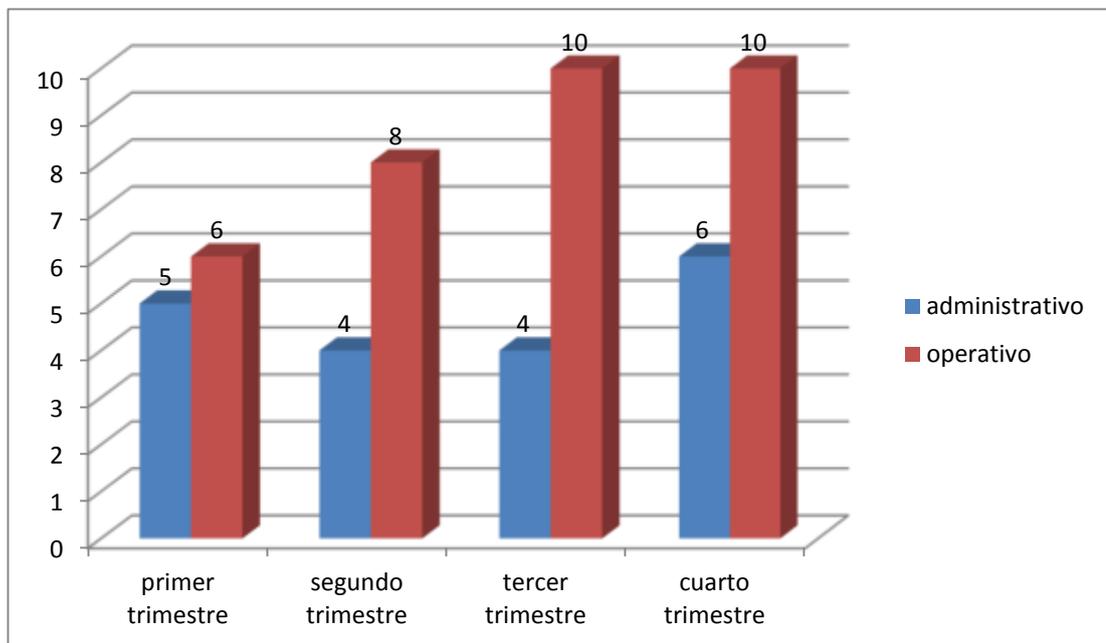


Figura 3: Rotación de personal en la empresa Sol del Sur EIRL

La finalidad del presente estudio es detectar las causas principales del alto índice de rotación de personal en la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur E.I.R.L.

Para empezar a analizar el problema, realizamos en primera instancia una entrevista a la propietaria de la empresa, quien nos hizo llegar su preocupación por la alta rotación del personal que ha experimentado la empresa en el último año, ya que está comprometida con el buen funcionamiento de la Empresa así como mejorar la imagen de esta con los clientes y la comunidad, nos indica que de acuerdo a los registros de ingreso y salida del personal este ha sufrido un incremento de casi el 33%, en la rotación del personal, que incluye a los administrativos y operativos, desea saber qué es lo que hace o que está causando esta deserción de personal, debido a que esto afecta el normal desarrollo de las funciones propias de cada unidad y repercute en el buen servicio al cliente.

Si consideramos al índice de rotación de personal como una medida válida de la gestión del capital humano, mediante el cual podemos detectar o identificar, problemas ya sea de insatisfacción del empleado con la empresa, o fallas en el proceso de contratación, capacitación, selección y desarrollo del Recurso Humano. Entonces es prioritario detectar lo más pronto posible las probables causas, que están propiciando esta problemática.

Álvarez (2011, p.51) define la rotación de personal, como “la proporción de personas, que salen de una organización, descontando los que lo hacen

de una forma inevitable – jubilaciones, fallecimientos-, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales)”.

Obando (2000, p.28) la define como “el efecto de ciertas causas o fenómenos, que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo, de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado, algunas de las causas internas son las siguientes. Políticas de beneficios, política salarial, tipo de supervisión, oportunidades de progreso, profesional Relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, cultura organizacional, criterios y programas de capacitación y entrenamiento, criterios de evaluación del desempeño, grado de flexibilidad de las políticas de la organización, y como causas o fenómenos externos se pueden señalar, la oferta y la demanda del recurso humano en el mercado, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, la situación económica presente.”

Tomando en consideración, estas pautas teóricas, coordinamos con la Gerencia de la empresa, la realización de una encuesta anónima dentro del personal, la cual detallaremos en el diagnóstico de identificación de las Causas del problema.

### **3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema**

Para diagnosticar e identificar las causas del problema, compartimos la definición, que realiza.

Chapman y White (2004, p.33.) por otra parte indican, que “más allá de los costos visibles – costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros- un alto índice de rotación produce costos ocultos como, el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes , hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación de personal, como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral, tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.”

Al realizar la encuesta, conversamos con el personal y se les indico que esta era anónima y que sus respuestas fueran las más sinceras, con el objetivo de contar con información que nos ayude en el diagnóstico de las causas que hacen que exista una alta rotación de personal en la empresa.

Nos planteamos, varias preguntas, que nos ayudarían a probar las variables, que deseábamos comprobar en nuestro análisis, las variables que se consideraron fueron las siguientes a fin de comprobar nuestras dudas.

1. ¿Si existe una adecuada Selección de Personal?
2. ¿Si la selección de Perfiles son los adecuados?
3. ¿Si cuenta con personal calificado?
4. ¿Si los procesos de capacitación son alineados con el negocio?
5. ¿Si se toma en cuenta las necesidades de la empresa?
6. ¿Si las Políticas están comprometidas con la mejora de servicio al Cliente?
7. ¿Si existen curriculas de capacitación al personal?
8. ¿La calidad de las curriculas de capacitación?
9. ¿Si cuentan con Políticas de inducción?
10. ¿Si el personal está conforme con su remuneración?
11. ¿Si la relación supervisor- supervisorado es buena?
12. ¿Cuánto conocen los ejecutivos del negocio?

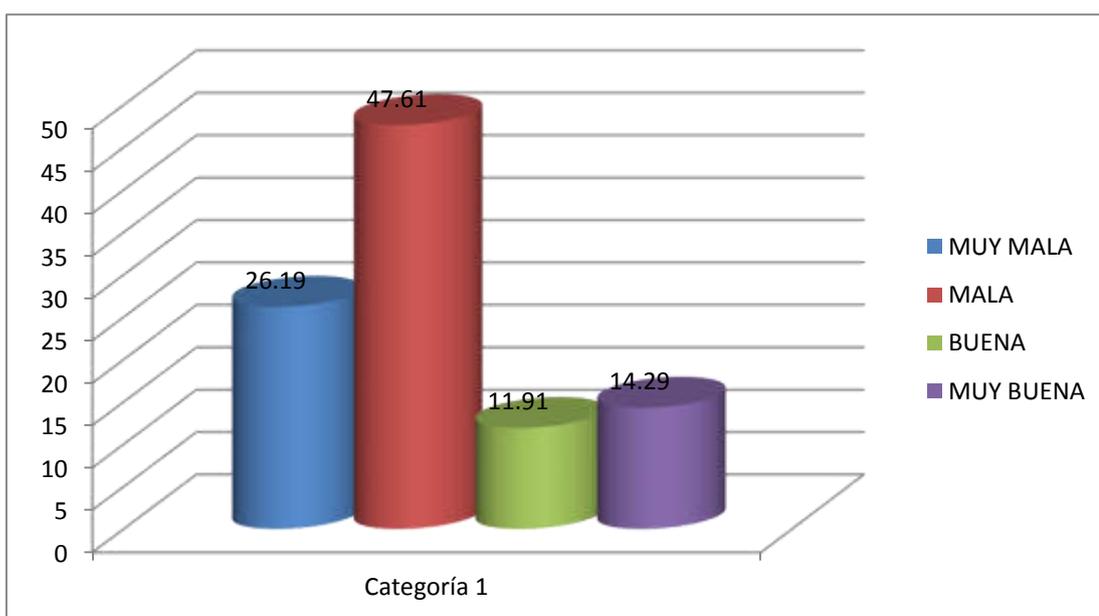


Figura 4: Cuadro de visualización de resultados variable 1 encuesta sobre rotación de personal

La grafica de la variable, 1, si existe una adecuada selección de personal,

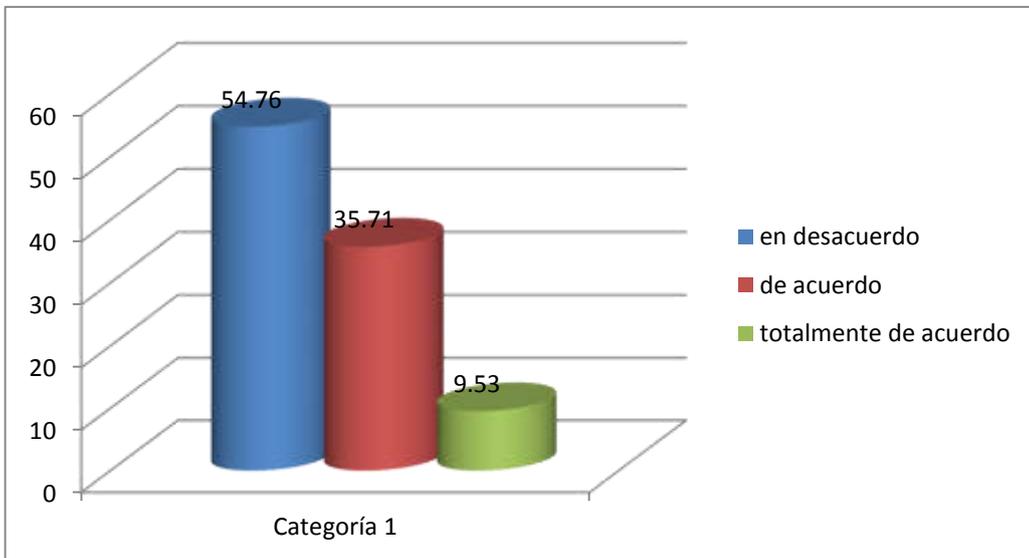


Figura 5: Cuadro de resultados encuesta variables 2 y 3 sobre rotación de personal

La grafica de la variable 2 y 3, si la selección de perfiles son adecuados, y si cuenta la empresa, con personal capacitado,

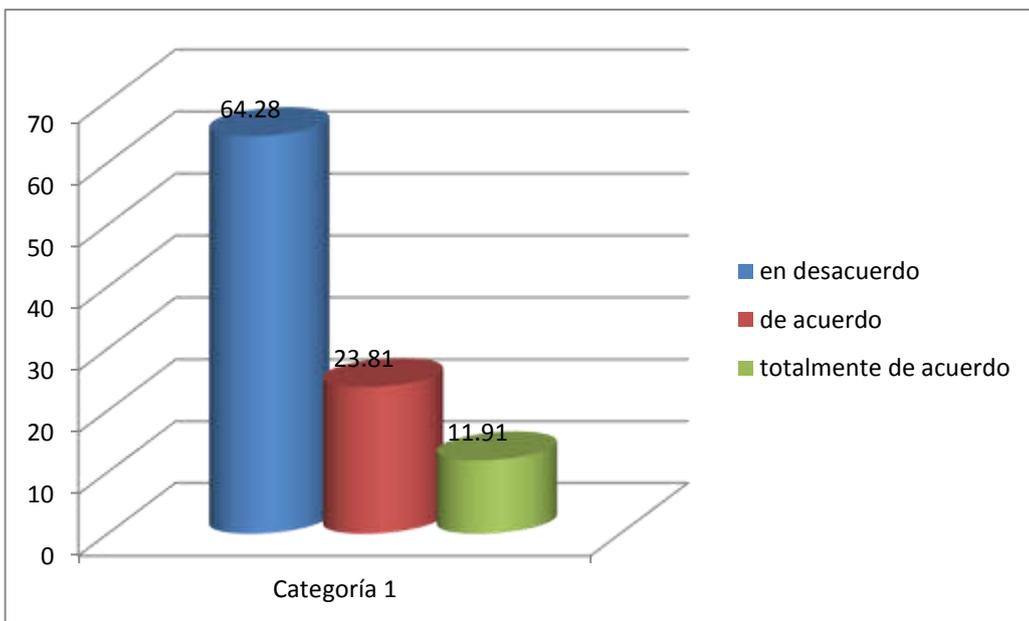


Figura 6: Cuadro de resultados encuesta variables 4, 5 y 6 sobre rotación de personal

La grafica de las variables 4,5 y 6, Si los procesos de capacitación son alineados con el negocio, si se toma en cuenta las necesidades de la empresa

Si las Políticas están comprometidas con la mejora de servicio al cliente

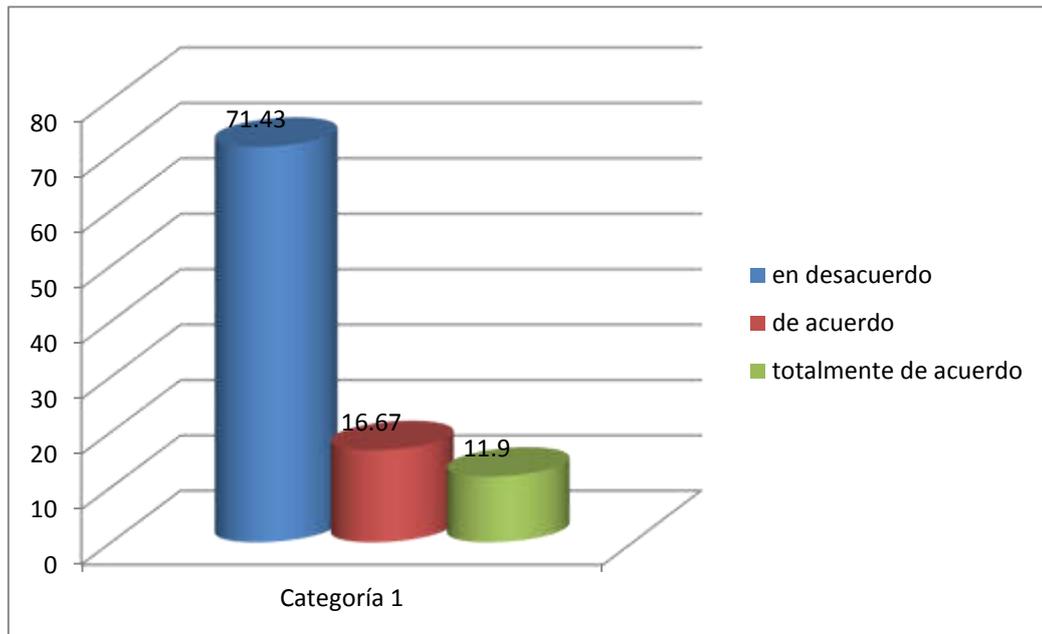


Figura 7: Cuadro de resultados variables 7, 8 y 9 sobre rotación de personal

La grafica de las variables, 7,8 y 9, sobre Si existen curriculas de capacitación al personal, La calidad de las curriculas de capacitación y si cuentan con Políticas de inducción

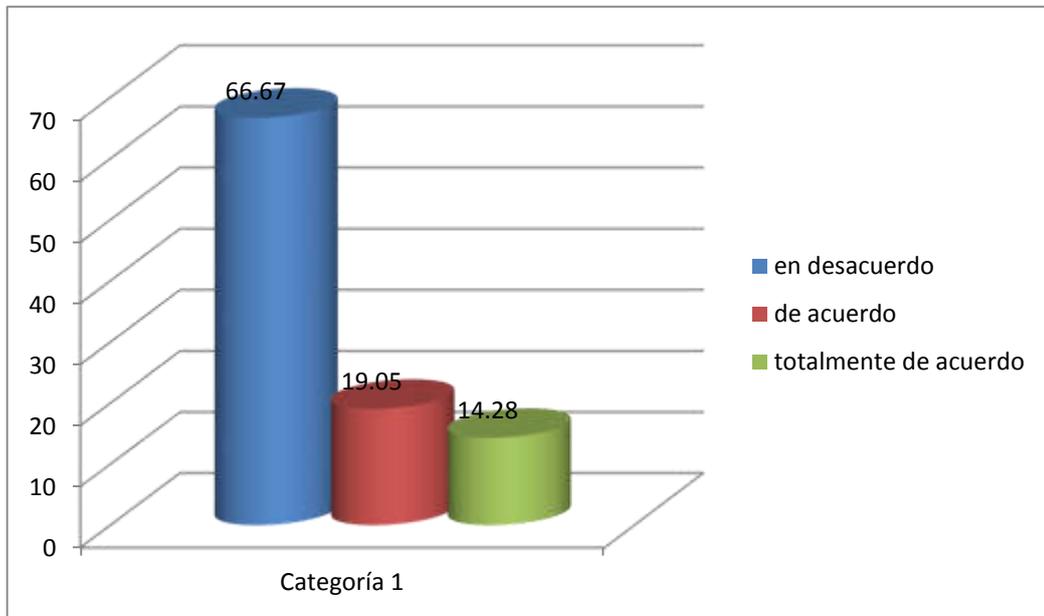


Figura 8: Cuadro de resultados variables 10, 11 y 12 sobre rotación de personal

La grafica de las variables, 10, 11 y 12, sobre Si el personal está conforme con su remuneración, si la relación supervisor- supervisado es buena, Cuanto conocen los ejecutivos del negocio,

### 3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

La variable, 1, si existe una adecuada selección de personal, se realizó la siguiente pregunta, ¿Cómo considera Ud. El proceso de selección que tuvo con la empresa?, se tuvieron que responder, cuatro opciones, muy mala, mala, buena y muy buena. Obteniendo los siguientes resultados.

Muy malo respondieron 6 empleados que son el 26.19%, malo respondieron 20 empleados que son el 47.61%, bueno respondieron 5 empleados que son el 11.91 % y muy bueno respondieron, 6 empleados que son el 14.29 %, haciendo el 100 del total de 42.

**Esto se debe en gran medida a:**

Que, existe una inadecuada selección de personal.

En la variable 2 y 3, si la selección de perfiles son adecuados, y si cuenta la empresa, con personal capacitado, se planteó la siguiente pregunta, me siento capacitado para laborar en una empresa hotelera y cuento con las habilidades necesarias para ello., se mostraron en desacuerdo, 23 empleados que hacen el 54.76 %, de acuerdo respondieron 15 empleados que hacen el 35.71 %, y totalmente de acuerdo respondieron 4 empleados que hacen el 9.53 %, haciendo el 100 %, del total de 42 empleados de la empresa,.

**Esto se debe en gran medida a:**

Que existe personal no calificado y, una selección de perfiles inadecuados.

Las variables 4,5 y 6, Si los procesos de capacitación son alineados con el negocio, si se toma en cuenta las necesidades de la empresa.

Si las Políticas están comprometidas con la mejora de servicio al cliente, se les planteo la siguiente pregunta, ¿cuento con procesos de capacitación, comprometidas con el servicio al cliente y están acorde con las necesidades de la empresa?

Obtuvimos las siguientes respuestas, totalmente de acuerdo respondieron 5 empleados que hacen el 11.91%, de acuerdo 10 empleados que hacen el 23.81 %, en desacuerdo 27 empleados que hacen el 64.28 %, haciendo el 100% del total de 42 empleados de la empresa.

**Esto se debe en gran medida a:**

Que, los procesos de capacitación no se encuentran alienados con las políticas de la empresa, no se toma en consideración las necesidades de la empresa, y estas no están comprometidas con una política de mejora del servicio al cliente.

Las variables, 7,8 y 9, sobre Si existen curriculas de capacitación al personal, La calidad de las curriculas de capacitación y si cuentan con Políticas de inducción, nos hizo plantear la siguiente pregunta, ¿Cuento con curriculas de capacitación de calidad y un proceso de inducción a la empresa?. Obtuvimos las siguientes respuestas, en desacuerdo 30 empleados que hacen el 71.43 %, de acuerdo 7 empleados que hacen, 16.67 %, totalmente de acuerdo 5 empleados, que hacen el 11.90 %, haciendo el 100%, de un total de 42 trabajadores.

**Esto se debe en gran medida a:**

Que existe ausencia de curriculas de capacitación, o están son deficientes además de tener un deficiente programa de inducción del personal al momento de incorporarlo a la empresa.

Las variables, 10, 11 y 12, sobre Si el personal está conforme con su remuneración, Si la relación supervisor- supervisado es buena, Cuanto conocen los ejecutivos del negocio, nos hizo plantear la siguiente pregunta. ¿Estoy conforme con mi remuneración, la relación con mi jefe es óptima, mis jefes conocen a cabalidad el negocio? Obtuvimos los siguientes resultados, en desacuerdo 28 empleados que hacen el 66.67 %, de acuerdo 08 empleados que hacen el 19.05 % y totalmente de acuerdo 6 empleados que hacen el 14.28 %, haciendo el 100% del total de 42 trabajadores.

**Esto se debe en gran medida a:**

Que, las remuneraciones no están de acuerdo al mercado por lo tanto son bajas, que la relación jefe subordinado no es de las mejores y que el conocimiento del negocio por parte de los ejecutivos es muy empírico.

**3.5 Efectos o consecuencias del problema**

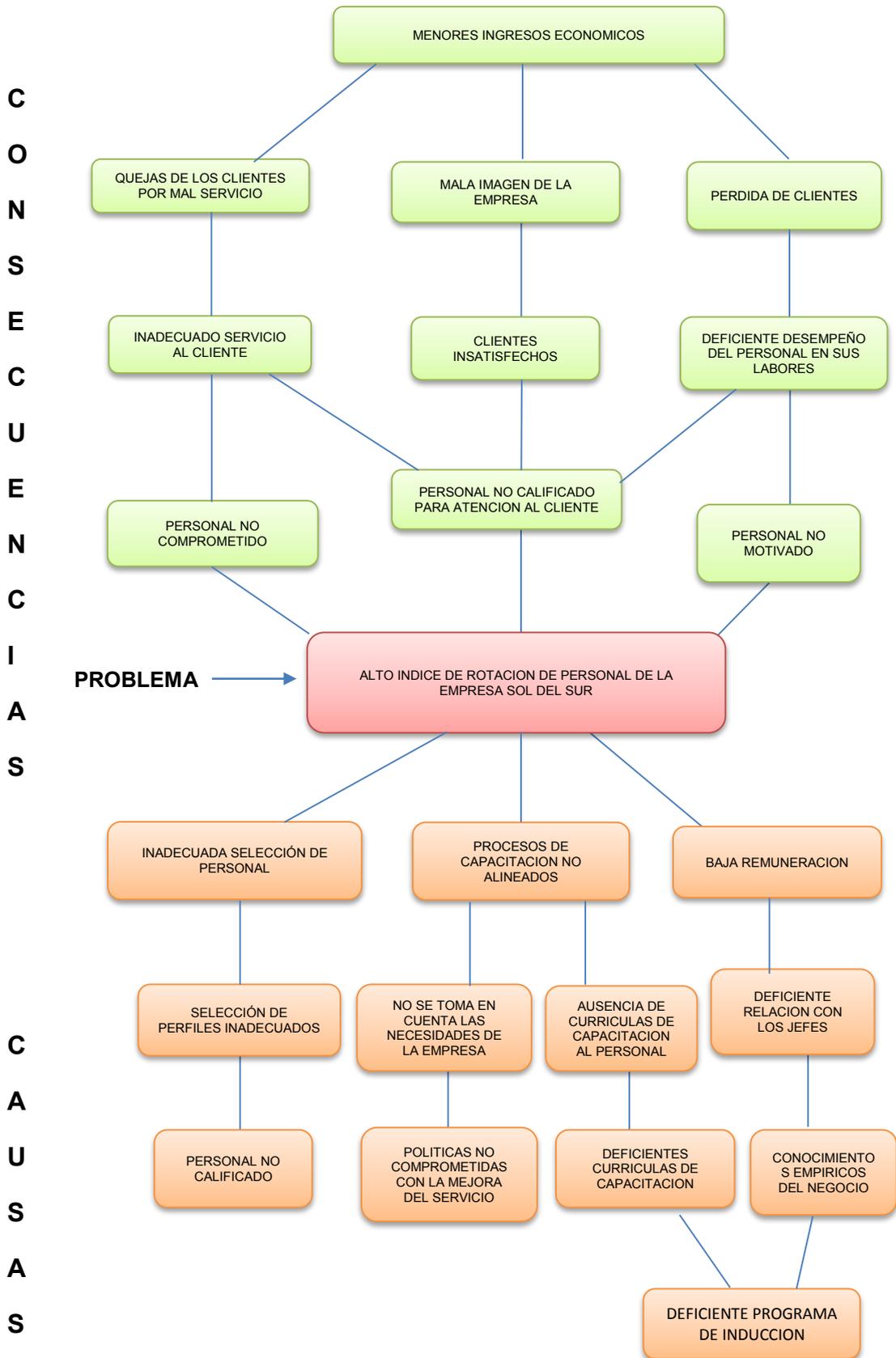
Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que existe una alta rotación de personal, y esto ha originado lo siguiente:

- Personal no calificado para atención al cliente
- Personal no comprometido
- Personal no motivado
- Deficiente desempeño del personal en sus labores diarias

**Esto a su vez origina**

- Inadecuado servicio al cliente
- Clientes insatisfechos
- Quejas de los clientes por mal servicio
- Mala imagen de la empresa
- Pérdida de clientes
- Menores ingresos económicos

### 3.6 Árbol de problemas



## **CAPÍTULO IV: FINALIDAD DEL PLAN**

### **4.1 Planteamiento del Plan**

De acuerdo a lo analizado, se plantea implementar políticas de mejora de los procesos de RR.HH, que nos permita disminuir de manera efectiva la alta rotación de personal que existe a la fecha en la empresa de servicios turísticos múltiples sol del sur, mediante la implementación de políticas alineadas, con la mejora del servicio de atención al cliente, involucrando todos los estamentos de la empresa, desde la gerencia hasta el último de los trabajadores de limpieza, procediendo a desarrollar un plan de acción en cuanto a inducción y capacitación del personal, definición de funciones, fortaleciendo las áreas de administración y operaciones con personal capacitado, generando un cronograma de actividades, que deberá ser cumplido puntualmente.

### **4.2 Alcances de la aplicación del plan**

El presente plan alcanzara a todos los estamentos de la Empresa, desde la Gerencia, hasta el personal de mantenimiento y limpieza, quienes deberán prestar toda su colaboración y compromiso para la implementación exitosa del presente plan.

## **4.3 Objetivos**

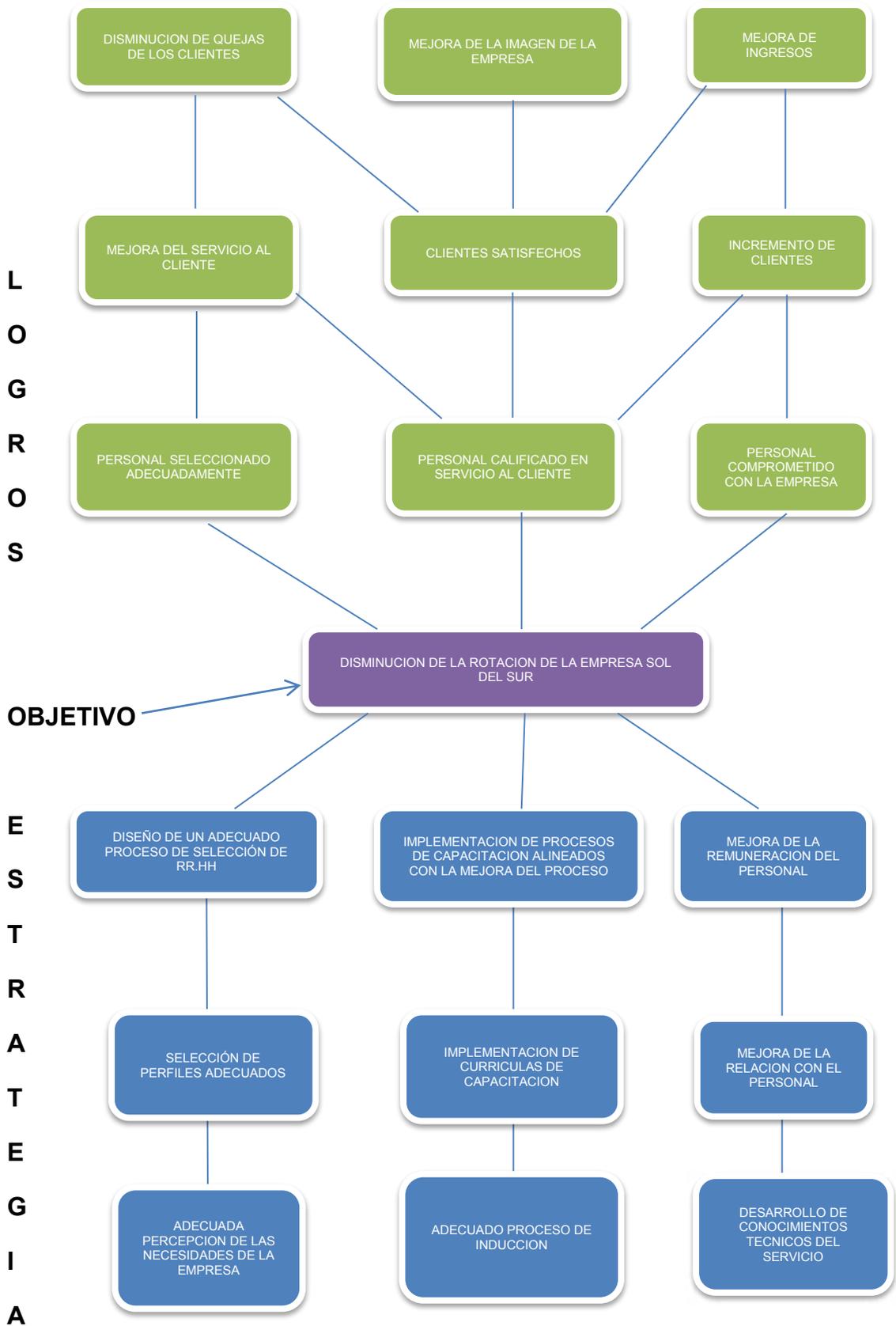
### **4.3.1 Objetivo Principal**

El objetivo principal es la disminución de la rotación de personal en la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur.

### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Diseño de un adecuado proceso de selección de RR.HH.
- Selección de perfiles adecuados
- Adecuada percepción de las necesidades de la Empresa
- Implementación de procesos de capacitación alineados con la mejora del servicio
- Implementación de currículos de capacitación de RR.HH.
- Adecuado proceso de inducción
- evaluación de una mejora de las remuneraciones
- Mejorar la relación con el personal
- Desarrollo de conocimientos técnicos del servicio

#### 4.4 Árbol de objetivos



## **CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **5.1 Factores clave para la implementación del plan**

#### **5.1.1 Involucramiento de las personas**

Domínguez, S. (2011) en su libro, factores determinantes, en la gestión de RR.HH. en empresas de servicios, indica. Para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa desde la dirección de recursos humanos se puede contribuir al éxito de la organización, en la medida que sea capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo, por medio de la participación, la confianza y recompensas.

Estando a lo entendido por lo expuesto por Mildred, podemos determinar que es necesario involucrar a todo el personal de la empresa, para que nuestro plan sea exitoso, esto es decir que, desde la gerencia hasta el último empleado de limpieza, deberá estar comprometido con la mejora del proceso de RR.HH. dado que su participación es determinante en la consecución de la implementación del plan de mejora.

#### **5.1.2 Elección de los mensajes**

Los mensajes deberán ser claros y enfocados a la consecución de la mejora de los procesos de RR.HH., y orientados a disminuir la rotación de personal.

- Es importante estar comprometido con la empresa.
- Es bueno estar capacitado, eso mejora nuestra labor diaria
- Una buena atención, mejora el servicio al cliente
- El cliente es el centro de nuestra labor, debemos brindarle una experiencia satisfactoria con nuestra atención.

Mensajes que ayudaran a mejorar el servicio al cliente.



*Figura 9:* Cuadro de mensajes  
Fuente: Gerencia de la Empresa

### **5.1.3 Comunicación**

Rey, D. (2013) en su publicación de Synapsis Bussines Solution, en cuanto a la comunicación, indica. La comunicación interna. horizontal y vertical, ascendente y descendente, es una condición necesaria, para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización no debe dejarse al azar, sino debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el que, para que, quien, cuando y como se debe comunicar..

#### **Comentario**

Tomando en consideración la definición dada líneas arriba, la comunicación deberá ser de forma horizontal, de la manera más sencilla y clara, de modo tal que todo el personal entienda el mensaje.

Que es lo que vamos a comunicar, se comunicara que se está iniciando un proceso de mejora de recursos humanos, para disminuir la rotación de personal existente, esto es el ingreso y salida de personal de la empresa. Para que vamos a comunicar, para involucrar a todo el personal y este se comprometa con el plan de mejora.

Quien va a comunicar, lo comunicara la Gerencia, órgano encargado de implementar el plan de mejora.

Cuando se comunicara, se comunicara una semana antes de la implementación del plan de mejora, para ir preparando la predisposición del personal hacia la colaboración con el plan de mejora.

Como se comunicará, se comunicará en una reunión con todo el personal de la manera más sencilla y clara, de modo tal que se comprenda bien el mensaje, mediante comunicación escrita, por email y correo electrónico, así como la publicación en el muro, para que este informado todo el personal y no quede nadie fuera del plan de mejora.

### **Plan de implantación**

El presente plan se implantará en tres fases

Se tiene planeado implementarlo durante el año 2019, iniciando los preparativos en noviembre 2018, para tener todo organizado para enero 2019.

La organización estará a cargo de la Gerencia de la empresa, por lo que se realizarán las siguientes acciones.

- Reunión con el personal ejecutivo donde se pondrá a consideración el mensaje a enviar al personal
- Reunión con todo el personal donde se lanzará el mensaje y hará de conocimiento, que se está empezando una nueva etapa de mejora del servicio al cliente.
- Se empezará con la implementación de las charlas de inducción al personal que ya viene laborando, así como al nuevo personal que ingresa.
- Se dará a conocer el rol de charlas de capacitación al personal, que serán trimestrales.

- Se implementará las charlas de motivación al personal, que estará a cargo de la gerencia y el área de administración, en cuanto a servicio al cliente se refiere
- El establecimiento de controles quincenales, mensuales, semestrales y anuales
- Se llevará a cabo, con la implementación de encuestas de salida de los clientes
- Con encuestas de salida del personal.
- Con informes del personal de piso de manera semanal, a fin de detectar las fallas o errores, que se está presentando en el día a fin de corregirlos.
- Se implementará el buzón de sugerencias, tanto vía email, así como físico.
- Se enviarán correos en forma aleatoria a los clientes, cada mes para ver si se encuentran satisfechos con el servicio o que no les pareció bien durante su estadía,
- Para de esta forma corregirlos.
- Se informará al personal, de las mediciones realizadas y en que se debe mejorar, reunión que se llevará a cabo, cada inicio de mes.

### **Gestión del cambio**

La etapa de gestión del cambio la realizará la empresa de la siguiente manera.

Cumplirá primero con identificar el problema, en este caso la alta rotación del personal de la empresa Sol del Sur

Se recabará información del personal, para informarse sobre cuál es su percepción, sobre la nueva etapa, de mejora del servicio.

Se conformarán equipos de trabajo, que serán liderados por los empleados más antiguos, para así, minimizar la resistencia al cambio.

Se invitará a todo el personal a comprometerse con la implementación del plan de mejora, mediante reuniones al inicio del día y mensajes en el muro, así como a su email, y correos electrónicos.

Se medirá mensualmente, los resultados, que serán compartidos con los empleados

Se implementará un protocolo de atención al cliente, el cual será monitoreado, tanto por la Gerencia, como por los supervisores a cargo

### **Incentivos**

Se incentivará al personal, de dos maneras.

De manera económica, dándole un bono de reconocimiento al mejor empleado del mes, de manera que esto se vea replicado en un cambio de actitud del empleado frente a la nueva política que se implementa.

De manera física, con un día de descanso, para el mejor empleado, del mes, este será optativo, entre el reconocimiento monetario, o la toma del día libre, el cual será un sábado.

## **Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos**

Que es un stakeholders,

Primero debemos indicar que no hay una definición exacta en nuestro idioma de stakeholders, lo que si podemos definir y traducir, es que se refiere a la parte interesada o interesados, personas u organizaciones, afectadas por las decisiones y actividades de una empresa. Pues pueden ser los empleados, municipios, clientes proveedores, ongs, organizaciones civiles, sindicatos, público en general que afectan las actividades de la empresa.

En este sentido los stake holders, son, la gerencia de la Empresa, el municipio provincial, las entidades financieras de la provincia de la convención, la unidad de gestión educativa, los comerciantes de la zona, las empresas de turismo, los restaurantes, etc., que tienen relación con la Empresa.

Asimismo, se convierten en aliados estratégicos, para el éxito de la empresa, dado que son los que intervienen directa o indirectamente en el funcionamiento del negocio, y son personas o empresas que interactúan a la misma vez que la empresa, pero que no se consideran como competencia, dado que le venden a las mismas personas que ofertamos nuestros servicios, y su alianza se convierte en estratégica para el fin del negocio, que es la venta de los servicios, que se ofrecen a los clientes en común

## CAPÍTULO VI: ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros

Los costos en que incurrirá la empresa se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 2  
Cuadro de costos de implementación del plan de mejora de la Empresa de Servicios Turísticos Múltiples Sol del Sur EIRL

CONCEPTO	ENERO	MARZO	JUNIO	SETIEMBRE	TOTAL
HONORARIOS CAPACITADOR	500	500	500	500	2000
ALQUILER LOCAL	500	500	500	500	2000
MATERIAL DIDÁCTICO	720	720	720	720	2880
ASESORIA 6 MESES	2000	2000	2000	0.00	6000
TOTAL	3720	3720	3720	1720	12,880

### 6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan

Utilizaremos los siguientes indicadores

Ratio de rotación de personal:

$$B - 1$$

$$R = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \text{ ratio de rotación}$$

$$N$$

Donde :

R – Rotación

B- Bajas de personal

1 – bajas inevitables. Despidos, muerte, jubilación

N- número de personal

Además, utilizaremos:

- Análisis de la satisfacción del cliente
- Ausencias del personal
- Horas de formación del personal

### **6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades**

Se ha identificado los siguientes aspectos a mejorar:

La rotación, se mejorará siguiendo la estrategia de formación continua.

Implementación de planes de inducción y capacitación

Mejora de la comunicación e involucramiento de los supervisores en el desempeño de las labores diarias del personal.

Detección de las necesidades de la empresa en cuanto a formación del personal.

Implementación de controles mensuales de los ratios de satisfacción del cliente.

Reuniones con el personal, para escuchar sus necesidades laborales y personales.

Evaluación periódica de las remuneraciones del personal.

Se comunicará mediante correo electrónico, email, muro de comunicados y a través de los supervisores de área.

Las actividades empezaran en enero 2019

Implementación de un proceso adecuado de selección de personal mes de enero.

Implementación de curriculas de capacitación mes de enero 2019.

Cursos de inducción al personal ingresante, al día siguiente de la incorporación del empleado a la empresa, esto será peramente, quedará como política.

Cursos de capacitación al personal, de manera trimestral, enero, marzo, junio y setiembre.

#### **6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta**

El presente plan de mejora, tiene como propósito fundamental, disminuir la rotación de personal en la empresa SOL del Sur, en un 10% el primer año, y el segundo año llegar a un promedio de rotación de 8 % del total de empleados, debido a que a la fecha el nivel de rotación pasa el 25%, porcentaje alto que afecta directamente a la calidad del servicio, imagen de la empresa y rentabilidad de la misma.

Con el presente plan de mejora, se propende a implementar dentro del área de administración, una política de recursos humanos más tecnificada y orientada a ser el pilar fundamental del éxito de la empresa, con la

implementación de cursos de inducción, capacitación, mejora de rentabilidad, incremento de la calidad de servicio.

La identificación y compromiso del personal de la empresa con la misma.

Lo que redundará en una mejor calidad de servicio, con la consiguiente mejora de la imagen de la empresa y el consecuente aumento de la rentabilidad de la misma.

## 6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt

Tabla 3

Diagrama de Gant Programación de actividades Empresa de Servicios múltiples Sol del Sur EIRL

ACTIVIDADES	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DCBRE
IMPLEMENTACION DE PROCESO DE SELECCIÓN	■	■										
IMPLEMENTACION DE CURRICULAS DE CAPACITACION	■		■			■			■			
CURSOS DE INDUCCION	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CURSOS DE CAPACITACION				■				■				■

## **CAPÍTULO VII: RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO**

### **7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos**

Se ha propuesto disminuir la rotación del personal en 10 % y al cabo del segundo año mantenerlo en un 8%, debido a que es una constante, dentro del sector hotelero, cumpliendo con esto el propósito de nuestro plan de mejora.

Asimismo, mejorar la imagen de la empresa en un 50 %, en el primer año, y llegar a un óptimo del ochenta por ciento con el cumplimiento del plan de mejora lo que redundara en beneficio de la empresa.

### **7.2 Mecanismos de control y medición del cambio**

Para medir y controlar el cambio:

Se está implementando, las encuestas a los clientes mediante correos semanales y mensuales, para medir su grado de satisfacción con los servicios de la empresa, lo cual incidirá en los reajustes o mejoras al presente plan junto con todo el personal.

Se ha implementado, además un protocolo de atención al cliente, que debe ser replicado y adoptado obligatoriamente por el personal de la empresa

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

Podemos concluir, que de lo tratado y analizando los resultados obtenidos en la investigación, la empresa tiene problemas, siendo los más resaltantes:

- Que, existe una inadecuada selección de personal.
- Que existe personal no calificado y, una selección de perfiles Inadecuados
- Que, los procesos de capacitación no se encuentran alienados con las políticas de la empresa, no se toma en consideración las necesidades de la empresa y éstas no se encuentran comprometidas con una política de mejora de servicio al cliente
- Que existe ausencia de curriculas de capacitación, o están son deficientes, además de que la inducción al personal es también deficiente
- Que las remuneraciones no están de acuerdo al nivel del mercado, por tanto, son bajas, que la relación con el personal subordinado no es de las mejores y que el conocimiento del negocio por parte de los Ejecutivos es empírico

Por lo que podemos concluir, que básicamente el problema de la empresa se encuentra focalizado en 4 variables

- Selección de personal.
- Capacitación
- Remuneración

- Relación de los jefes con el personal

### **Selección de personal.**

Podemos definir a la selección de personal, como el proceso mediante el cual las empresas eligen a sus candidatos, para cubrir los puestos de trabajo que se encuentran Pendientes de ser cubiertos, utilizando para ello una serie de técnicas, que les permitirá encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado, por lo tanto al no tener la empresa un buen programa de selección de personal, no contara con el personal idóneo para los puestos a cubrir, dado que una buena selección de personal aportara un valor agregado a la empresa y creara un equipo competitivo, pilar importante en el desarrollo de toda empresa. Una mala selección de personal, generara una falta de integración del personal con la empresa y como color ario tendremos una rotación de personal, ya que optara por no seguir laborando

### **Capacitación**

La ausencia de capacitación para las funciones que el colaborador realiza, genera desmotivación en su labor diaria, y este piense en abandonar el trabajo porque le genera inestabilidad laboral, ya que no rinde lo que se espera de él, y al no tener motivación por falta de capacitación se retirara del trabajo sin justificación alguna, incrementando la rotación en la empresa, que asumirá los costos que significa este tipo de rotación, impactando directamente en los resultados de la empresa (utilidades, bonos a los empleados, nuevos costos de búsqueda de candidatos, etc.)

## **Remuneración**

El personal que tiene una remuneración baja, se encontrara desmotivado y buscara abandonar el trabajo por otro de mayor remuneración, incrementando con esto la rotación de personal.

## **Relación de los jefes con el personal**

La relación de los jefes con el personal, cuando no es buena, genera desmotivación de los colaboradores en sus labores generándole incertidumbre dado que no rinde en el trabajo, debido a una relación tensa con su jefe y el empleado opte por abandonar el trabajo, generando e incrementando la rotación de personal

La adopción de las medidas tomadas en el plan de mejora, darán resultado, siempre y cuando se involucre a todo el personal, tanto ejecutivo como administrativo y operativo, solo con la participación de todos, se puede lograr que se disminuya, el alto índice de rotación dentro de la empresa, se implante las políticas de inducción, capacitación, y mejore de esta forma la calidad del servicio dentro de la empresa, pues con el compromiso de todos este plan de mejora llegará a implementarse con éxito.

## **8.2 Recomendaciones**

### **Selección de personal**

Se recomienda contar con personal capacitado en el área de selección de personal, o en su defecto se capacite de mejor manera al personal involucrado fortaleciendo sus capacidades en cuanto a la selección de

personal, lo que generara beneficios a corto y largo plazo para la empresa debido a que los costos se reducirán e incrementaran los ingresos de la empresa.

### **Capacitación**

Se recomienda implementar un programa anual y trimestral de capacitación, a través de cursos de formación que motiven más el compromiso del personal con la institución, lo cual les permitirá mejorar en sus labores diarias y les permitirá ser más eficientes y eficaces en las funciones que realizan

### **Remuneración**

Se recomienda implementar un sistema de evaluación de remuneraciones anual, y se haga una revisión salarial, que acorde con los ingresos de la empresa pueda generar un incremento de este y motivar al personal en la mejora de la realización de sus funciones, este estímulo económico deberá ser evaluado cuidadosamente para no afectar a la empresa

### **Relación de los jefes con el personal**

Se recomienda mejorar las relaciones de los jefes con el personal, ya que esto es básico para el buen funcionamiento de la empresa, mediante reuniones de inicio de día, reuniones de camaradería, y revisión de los resultados de estas reuniones, lo cual permitirá limar asperezas o malentendidos entre el personal y los jefes de área, solicitar la colaboración de los supervisores, para mejorar la relación laboral e intervengan

inmediatamente suceda cualquier evento entre el personal, conversando con ellos y así limar las asperezas y mejorar la comunicación, lo que impactará en la motivación y sentido de pertenencia del empleado con la empresa.

Con la adopción de las medidas tomadas en el plan de mejora, estas darán resultado, siempre y cuando se involucre a todo el personal, tanto ejecutivo como administrativo y operativo, solo con la participación de todos, podremos lograr que se disminuya, el alto índice de rotación dentro de la empresa, se implante las políticas de inducción, capacitación, y mejore de esta forma la calidad del servicio dentro de la empresa, pues que con el compromiso de todos este plan de mejora llegara a implementarse con éxito.

Se recomienda seguir paso a paso el plan de mejora. Motivar al personal, Tener una actitud positiva frente al cambio propuesto empezar una política agresiva de ventas y formación de personal dentro y fuera de la empresa, incluir a la sociedad y aliados estratégicos, como instrumento principal de las políticas de crecimiento de la Empresa.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Dunnette, M. (1974). Selección y administración de personal. México: CECSA Recursos Humanos I de la facultad de contaduría y administración de la UNAM
- Álvarez Orozco, Marcos. Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial, 2013.

### Hemerográficas

- Factores Determinantes de la Rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa, tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas otorgado por la pontificia universidad católica del Perú presentada por, Eduardo Omar Cortez Portugal, Rubén Centeno Huaracha Roger Raúl Ravines Neira Wilder Martín Díaz Puma.
- Tesis La rotación de personal como un elemento laboral, tesis para optar al grado de maestría en psicología laboral y organizacional, Ing. Mario Gonzales Ríos, 2006

### Digitales

- Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2014. Actualizado: 2016.

- Definicion.de: Definición de rotación de personal  
(<https://definicion.de/rotacion-de-personal/>)
- file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Compromiso%20de%20los%20empleados\_%20%C2%BFQu%C3%A9%20es\_%20%C2%BFPara%20qu%C3%A9%20funciona\_.html
- <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526>
- Fuente. Bernardo Torrealba, Elizabeth Vera, Dennise Cortés  
[www.ula.ve/personal/pre\\_restruc/induccion.htm](http://www.ula.ve/personal/pre_restruc/induccion.htm)
- <https://www2.deloitte.com/cl/es/.../cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html>

# ANEXOS

## LIBRO DE RECLAMACIONES

FECHA	DIA	MES	ANO	HOJA DE RECLAMACION N°
	03	09	2016	

NOMBRE DE LA PERSONA NATURAL O RAZÓN SOCIAL DE LA PERSONA JURÍDICA: Luis Edniga Alvarez

DOMICILIO DEL ESTABLECIMIENTO DONDE SE COLOCA EL LIBRO DE RECLAMACIONES: En el mismo hospedaje.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE

NOMBRE: Luis Edniga Alvarez

DOMICILIO: Urb Las Tardinas

DNI / RUC / CE: 23856463      TELÉFONO/E-MAIL: luzual@yahoo

PADRE O MADRE: (solo el caso de menores de edad)      DNI: 23856463

### 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
SERVICIO	<u>Tomé los servicios de hospedaje y me cambiaron de habitación cuando el servicio estaba cancelado</u>

### 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN

RECLAMO 1	QUEJA 2
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No orientan a las personas que toman el día y perjudican el descanso del cliente. No orientación. Me cambiaron de habitación cuando el servicio ya estaba cancelado y me dijeron que habitación estaba de imperfecciones. Pero

ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

DETALLE: \_\_\_\_\_

Luis Edniga Alvarez  
CONSUMIDOR

PROVEEDOR  
(OPCIONAL)

0: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.  
1: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención.

**FORMATO DE CUESTIONARIO UTILIZADO SOBRE ROTACION DE  
PERSONAL EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS MULTIPLES SOL  
DEL SUR EIRL**

**CUESTIONARIO VARIABLE 1**

PREGUNTA/RESPUESTA	Muy malo	malo	bueno	Muy bueno
¿Cómo considera Ud. El proceso de selección que tuvo con nuestra empresa?				

**CUESTIONARIO VARIABLES 2 AL 12**

PREGUNTAS/RESPUESTAS	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
¿Me siento capacitado para laborar en un hospedaje y cuento con las habilidades para ello?			
¿Cuento con procesos de capacitación, comprometidos con el servicio al cliente y están acordes con las necesidades de la empresa?			
¿Cuento con curriculas de capacitación de calidad y un proceso de inducción a la empresa?			
¿Estoy conforme con mi remuneración, la relación con mi jefe es óptima y mis jefes conocen a cabalidad el negocio?			