

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

**REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE
PERSONAL OPERATIVO A TRAVÉS DE UNA
ESTRATEGIA ENFOCADA EN FACTORES INTERNOS
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE
COMERCIO EXTERIOR UBICADA EN LA PROVINCIA
CONSTITUCIONAL DEL CALLAO**



**PRESENTADO POR
ANGELITA MARIA VASQUEZ VIZURRAGA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ
2018**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor 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
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO A
TRAVES DE UNA ESTRATEGIA ENFOCADA EN FACTORES INTERNOS EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE COMERCIO EXTERIOR
UBICADA EN LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTADO POR:

ANGELITA MARIA VASQUEZ VIZURRAGA

LIMA – PERÚ

2018

RESUMEN EJECUTIVO

Las personas siempre han sido esenciales en el desarrollo de las organizaciones, más aún en esta era globalizada e interconectada en la que el hombre y sus atributos (relacionados al conocimiento), se han transformado en el recurso más valioso para las organizaciones.

El enfoque general del presente trabajo está basado en la importancia del capital humano dentro de las organizaciones, lo primordial que es contar con vínculos laborales saludables y duraderos precisamente para la consecución de los objetivos de la entidad.

El presente trabajo se efectúa en una empresa dedicada a proveer soluciones logísticas de comercio exterior con cuarenta años de experiencia en el rubro, la cual viene atravesando en los últimos dos años, 2017 y lo que va del 2018, elevados índices de fuga de recursos humanos o rotación, principalmente, en el área de operaciones donde se han identificado que los principales motivos de cese corresponden a renunciaciones voluntarias y abandono de trabajo, motivos catalogados como rotación negativa por ser de entera decisión del trabajador.

Esta alta rotación en el área de operaciones viene generando consecuencias negativas a nivel empresa, ya que la atención de las operaciones se viene afectando considerablemente, así como el incremento de multas y las quejas por parte de los clientes, todo ello atribuido a la alta frecuencia de posiciones sin cubrir y constantes incorporaciones de personal nuevo.

A partir de estas premisas, el presente trabajo propone una estrategia de valor enfocada en atacar los principales factores internos que ocasionan la rotación de personal operativo, principalmente centrada en factores de higiene que están relacionados a la insatisfacción del personal, como condiciones laborales, las remuneraciones y actividades de bienestar.

El plan tiene alcance a los trabajadores que ejercen labores en el área de operaciones de la sede Callao, específicamente de los niveles ocupacionales Operativo y Asistente, que hacen un total de 138 trabajadores y que serán denominados en adelante como personal operativo, de manera general. Los

principales involucrados son; el gerente general, el gerente de operaciones, los líderes del área de operaciones y el equipo de recursos humanos.

Se ha destinado un presupuesto y calendario de actividades para desarrollar las estrategias a implementar para corregir los factores que están originando la alta rotación del personal operativo, siendo el principal ejecutor el área de recursos humanos.

Las estrategias han sido diseñadas para crear bases sólidas que le permitan a la empresa subsanar los factores de higiene en primera instancia y de esta forma continuar avanzando hacia una gestión más enfocada en aspectos motivacionales y de fidelización.

Los objetivos del plan se encuentran contenidos principalmente en mejorar la calidad de los servicios que brinda la empresa, así como reducir sobrecostos, mejorar los procesos de selección del personal y mejorar la satisfacción del personal.

Se espera que el plan genere un impacto positivo en los colaboradores del área de operaciones, porque ha sido diseñado desde una perspectiva acuciosa, ajustada a la realidad y a los recursos disponibles de la empresa, por ello es importante el monitoreo constante de los indicadores de medición que permita tomar acciones en los momentos adecuados.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
I.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD	10
1.1. Datos básicos d la entidad	10
1.1.1. Razón social de la empresa	10
1.1.2. Antecedentes históricos relevantes	10
1.1.3. N° de RUC.....	11
1.1.4. Ubicación.....	11
1.1.5. Tamaño y Tipo de empresa.....	11
1.1.6. Actividad económica que desarrolla	12
1.1.7. Sector al cual pertenece	12
1.1.8. Campo de acción.....	12
1.2. La organización y Administración de la entidad	12
1.2.1. Estructura Orgánica de las principales áreas	12
1.2.2. Organigrama.....	13
1.2.3. Cuadro Estadístico de Personal	14
1.2.4. Principales Políticas y Procedimientos de Personal	16
1.3. Líneas estratégicas de la entidad.....	16
1.3.1. Misión	16
1.3.2. Visión.....	16
1.3.3. Valores institucionales	17

1.3.4. Objetivos Estratégicos	17
1.3.5. Ventajas competitivas.....	17
1.3.6. Estrategias competitivas.....	18
1.3.7. Análisis FODA	18
II.- MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	20
2.1. Marco teórico	20
2.2. Marco Normativo.....	27
2.3. Nuevas tendencias en la gestión de personas.....	29
2.3. Fundamento de la estrategia de mejora.....	30
III.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	32
3.1. Planteamiento del Problema	32
3.2. Análisis y Descripción del Problema Principal	33
3.3. Diagnóstico para identificar las causas del problema	34
3.3.1. Índice de Rotación de Personal	34
3.3.2. Encuestas de Salida	38
3.3.3. Entrevista personal por desvinculaciones por abandono de trabajo.....	42
3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema.....	45
3.4.1. Excesivas renunciaciones voluntarias.....	45
3.4.2. Abandono de trabajo.	47
3.5. Efectos o consecuencias del problema.....	48
3.5.1. Posiciones no cubiertas	48

3.5.2. Frecuentes incorporaciones de personal operativo	49
3.5.3. Insatisfacción del personal operativo, producido en gran medida por	50
3.6. Árbol de problemas	51
IV.- FINALIDAD DEL PLAN.....	52
4.1. Planteamiento del Plan	52
4.2. Alcances de la aplicación del plan	52
4.3. Objetivos	52
4.3.1. Objetivo Principal.....	52
4.3.2. Objetivos Específicos	53
4.4. Árbol de Objetivos.....	54
V.- ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	55
5.1. Factores clave para la implementación del plan	55
5.1.1. Involucramiento de las personas	55
5.1.2. Elección de los mensajes	56
5.1.3. Comunicación	57
5.1.4. Plan de implantación	58
5.1.5. Gestión del cambio	59
5.1.6. Incentivos.....	59
5.1.7. Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos.....	60
VI.- ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	62
6.1. Recursos y Costos de la implementación por rubros	62

6.2. Indicadores de gestión para la implementación del plan	63
6.3. Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades.....	64
6.4. Planteamiento y presentación de la propuesta	65
6.5. Programación de actividades, diagrama de Gantt	65
VII.- RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	67
7.1. Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos.	67
7.2. Mecanismos de control y medición del cambio.....	68
VII.- RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	69
8.1. Conclusiones	69
8.2. Recomendaciones	70
IX Fuentes de Información	72
Anexos	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de Personal por Unidad Orgánica</i>	14
Tabla 2 <i>Distribución de Personal por nivel ocupacional del área operaciones</i>	15
Tabla 3 <i>Tasa de rotación laboral en empresas privadas formales de 100 a más trabajadores por rama de actividad económica, enero 2017 – noviembre 2017</i>	26
Tabla 4 <i>Índice de Rotación de Personal general del 2016 – 2018 (junio)</i>	35
Tabla 5 <i>Motivos de Cese del 2016 – 2018 (junio)</i>	36
Tabla 6 <i>Detalle Motivos de Cese (negativo) del 2017 – 2018 (junio) por área</i>	37
Tabla 7 <i>% De encuestas de Salida</i>	39
Tabla 8 <i>Aspectos de satisfacción de la empresa</i>	41
Tabla 9 <i>Motivos por abandono de trabajo</i>	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa.....	14
Figura 2 <i>Principales Políticas de R.R.H.H.</i>	16
Figura 3 Matriz FODA	19
Figura 4 <i>Principales procesos de RRHH</i>	22
Figura 5 <i>Índice de Rotación de Personal general del 2016 – 2018 (junio)</i>	35
Figura 6 <i>Porcentaje acumulado por Motivos de Cese 2017 – 2018 (junio)</i>	37
Figura 7 <i>Motivos Específicos de renuncia voluntaria 2017 – 2018 (junio)</i>	39
Figura 8 <i>Aspectos de satisfacción de la empresa</i>	41
Figura 9 <i>Oportunidades de Mejora – Resultados Focus Group a marzo 2018</i>	44
Figura 10 <i>Aspectos de satisfacción de la empresa</i>	44
Figura 11 <i>Árbol de problemas</i>	51
Figura 12 <i>Árbol de objetivos</i>	54
Figura 13 Fases del plan de implantación.....	59
Figura 14 <i>Fases del plan de implantación</i>	66

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1. Datos básicos de la entidad

1.1.1. Razón social de la empresa

En el desarrollo del presente análisis se mantendrá en reserva el nombre de la entidad sujeta a indagación debido al carácter confidencial de la información. Cabe mencionar que, corresponde a una empresa que reside en jurisdicción nacional, cuyas labores se realizan en el sector de Comercio Exterior, por tanto, sus actividades se someten a los lineamientos establecidos en la Ley General de Aduanas.

1.1.2. Antecedentes históricos relevantes

La empresa comenzó sus actividades en el año 1978, en el sector de Comercio Exterior, brindando servicios de logística procedente de la vía marítima. A la fecha la empresa mantiene un acuerdo vigente desde aproximadamente 15 años con una de las principales líneas navieras a nivel internacional, donde se establece que la empresa asume funciones y responsabilidades de la administración de las operaciones complementarias de la Línea en Perú, que por temas de confidencialidad no podremos revelar.

En ese sentido, tampoco se señalará el CIU de la actividad específica que rige el desarrollo de sus operaciones, sólo se mencionará que pertenece al sector de comercio exterior, asimismo, se prescindirá de señalar el RUC, pues fácilmente se identificaría el nombre de la entidad sujeta a indagación.

Por lo expuesto, tampoco se indicará el CIU de la actividad específica en la cual se desarrolla, solo se indica que pertenece al sector de comercio

exterior, tampoco se indicará el RUC debido que fácilmente se podría deducir el nombre de la organización analizada.

Es importante mencionar como antecedente relevante que la empresa cuenta con la certificación BASC, Business Alliance for Security Commerce, la cual garantiza que la empresa desarrolla sus actividades supervisados bajo estándares de seguridad mediante operaciones controladas libre de actividades ilícitas.

1.1.3. N° de RUC

Como se mencionó anteriormente por ser un estudio de carácter confidencial, esta información no se encuentra disponible.

1.1.4. Ubicación

La empresa se sitúa en la Provincia Constitucional del Callao, debido que desarrolla sus actividades en relación directa y continua con los puertos del Callao, DP World y APM Terminals, al igual que el punto anterior la información exacta no se encuentra disponible.

1.1.5. Tamaño y tipo de empresa

Se constituye bajo los alcances de Sociedad Anónima Cerrada, que de acuerdo a lo descrito por SUNAT la empresa está catalogada como grande, por cuanto supera los 2300 UIT anuales.

1.1.6. Actividad económica que realiza

La empresa desarrolla su actividad económica principal en el sector de comercio exterior, las cuales corresponden a brindar servicios en soluciones de logística de importación y exportación.

1.1.7. Sector de desarrollo de actividad

La empresa se enmarca en el sector económico terciario, cuyas actividades corresponden al comercio exterior.

1.1.8. Campo de acción

La empresa desarrolla las diferentes actividades en la jurisdicción peruana, tanto sus actividades de exportación (del Perú hacia otros países) como de importación (Otros países hacia el Perú).

1.2. La organización y administración de la entidad

1.2.1. Estructura orgánica de las principales áreas

- **Gerencia General;** máxima autoridad en la empresa, con capacidad de representación y decisión a todo nivel de la estructura orgánica.
- **Operaciones;** unidad orgánica encargada y responsable de ejecutar las actividades principales relacionadas al core del negocio.
- **Negocios Portuarios;** unidad orgánica encargada y responsable de una línea de negocio; agenciamiento marítimo.
- **Comercial;** unidad orgánica encargada de las actividades de promoción y masificación para hacer llegar el servicio brindado por la empresa a los clientes, así como la atención de cara al cliente.

- **Administración y Finanzas;** unidad orgánica encargada y responsable del abastecimiento interno de la empresa (insumos), así como, el monitoreo de ingresos y retiros de dinero generados en la empresa, la contabilidad y cobranzas.

Control de ingresos y salidas de dinero de la empresa, la contabilidad y cobranzas.

- **Tecnologías de la Información;** unidad orgánica responsable de la mejora constante relacionada a la tecnología, implementación de proyectos y soporte tecnológico.
- **Operaciones Logísticas;** unidad orgánica encargada del servicio integral en la cadena logística tanto de importación como exportación.
- **Recursos Humanos;** unidad de soporte encargada de la gestión y administración de personal.

1.2.2. Organigrama

En la siguiente figura se expone el organigrama general propio de la empresa a junio del 2018.

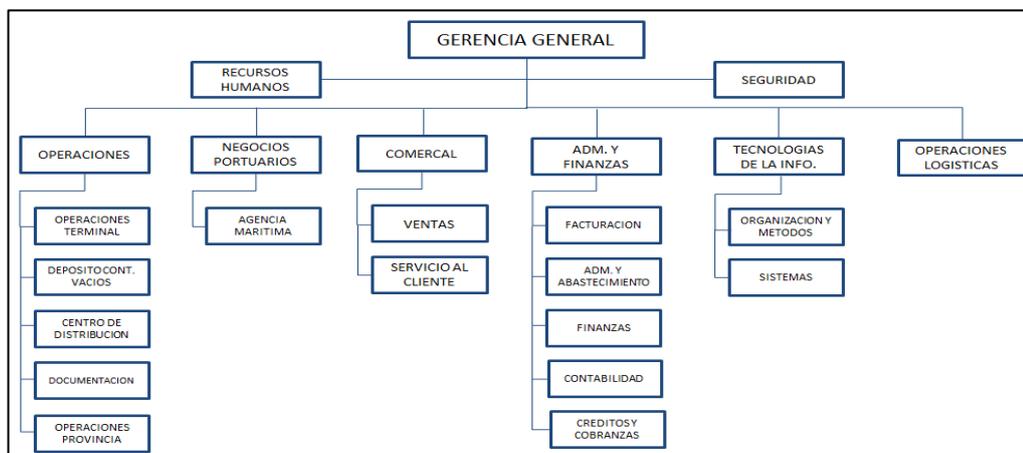


Figura 1 Organigrama de la empresa

Fuente: *Elaboración propia con fundamento en la información de la empresa.*

1.2.3. Cuadro estadístico del personal

En la siguiente tabla se muestra el cuadro estadístico general que expone la cuantía del personal de la empresa por unidad orgánica a junio del 2018.

Tabla 1

Distribución de Personal por Unidad Orgánica

Unidad Orgánica/Áreas	N° de personal
Gerencia General (considera secretaria de GG)	2
Recursos Humanos	7
Seguridad	8
Operaciones	173
Negocios Portuarios	15
Comercial	16
Adm. y Finanzas	38
Tecnologías de la Información	18
Operaciones Logísticas	16
Total de Personal	293

Fuente: *Elaboración propia con base en la información de la empresa.*

Para efectos del presente trabajo, es necesario presentar el cuadro estadístico de personal del área de operaciones, distribuido por sub áreas y niveles ocupacionales a junio del 2018 para poder segmentar el alcance del presente trabajo.

Tabla 2

Distribución de Personal por nivel ocupacional del área operaciones

Operaciones	Nivel Ocupacional	N° de personal
Gerencia Operaciones	Gerente	1
	Jefe	1
Operaciones Terminal	Supervisor	5
	Operativo	69
Depósito Contenedores Vacíos	Jefe	1
	Supervisor	3
	Operativo	28
	Jefe	1
Centro de Distribución	Supervisor	1
	Operativo	30
	Jefe	1
	Supervisor	3
Documentación	Asistente	11
	Jefe	1
Operaciones Provincia	Supervisor	1
	Operativo	16
Total de Personal		173

Fuente: *Elaboración propia con fundamento en la información de la empresa.*

Se debe tener en cuenta que para efectos del presente trabajo se considerará al personal del nivel ocupacional operativo y asistente de las diferentes sub áreas de operaciones detalladas en la tabla anterior, sin considerar operaciones provincia por encontrarse en otra ubicación física.

Asimismo, vale precisar que en adelante se referirá a este grupo como operativos o personal de operaciones, que hace un total de 138 trabajadores.

1.2.4. Principales Políticas y Procedimientos de Personal

En la siguiente figura se presentan las principales políticas del área de Recursos Humanos de la empresa a junio del 2018.



Figura 2 *Principales Políticas de R.R.H.H.*

Fuente: *Elaboración propia con sustento en la información de la empresa.*

1.3. Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1. Misión

Gestionamos variedad de soluciones logísticas de forma rápida debido a la alta competitividad de los colaboradores, moderna tecnología y eficiencia de los procesos. Asimismo, integramos nuestro compromiso con la protección del medio ambiente y seguridad laboral.

1.3.2. Visión

Ser la mejor solución en almacenamiento y servicios logísticos de comercio exterior.

1.3.3. Valores institucionales

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados y mejora continua
- Apertura al cambio

1.3.4. Objetivos Estratégicos

La entidad determinó en el presente año, abarcar tres dimensiones en lo que respecta a sus objetivos estratégicos:

- **Crecimiento Rentable;** ampliación de la sede ubicada en la provincia de Paita y apertura de oficinas de operaciones logísticas en la ciudad de Piura.
- **Calidad de Servicio;** iniciar actividades que permitan la certificación de Calidad ISO 9001 el siguiente año.
- **Diversificación,** se pretende captar nuevos clientes de nuevas industrias ofreciendo servicios de calidad competitivos en costos con la competencia.
- **Tecnología y Procesos;** renovación del 80% de sus maquinarias (stakers y montacargas) para hacer sus procesos operativos más eficientes.

1.3.5. Ventajas competitivas

- Representante oficial en Perú de la tercera Línea Naviera más importante a nivel mundial, la cual, opera con un aproximado de 200 rutas marítimas distribuidas entre 400 puertos pertenecientes a 150 países diferentes.
- La sede principal ubicada en el Callao cuenta con 205,000 metros cuadrados de espacio, lo que hace que tenga una de las capacidades de almacenaje más importantes en el Callao.
- Sistema SAP que integra el 100% de los procesos de la empresa, con 2 años de maduración.

1.3.6. Estrategias competitivas

- Certificación en BPA (Buenas prácticas de almacenamiento) con DIRESA para destinar un espacio (almacén) acondicionado para importación de productos e insumos de empresas clientes de la industria de medicamentos, droguería y cosméticos, con lo cual se captarían nuevos clientes.
- Desarrollo de Software interno alineado a SUNAT – Aduanas, lo cual permite que la documentación y declaraciones en línea se realicen de manera automatizada.
- Participación anual en ferias de Exportadores de productos perecibles.

1.3.7. Análisis FODA

En la siguiente figura se detalla la Matriz FODA, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa a Junio del 2018.

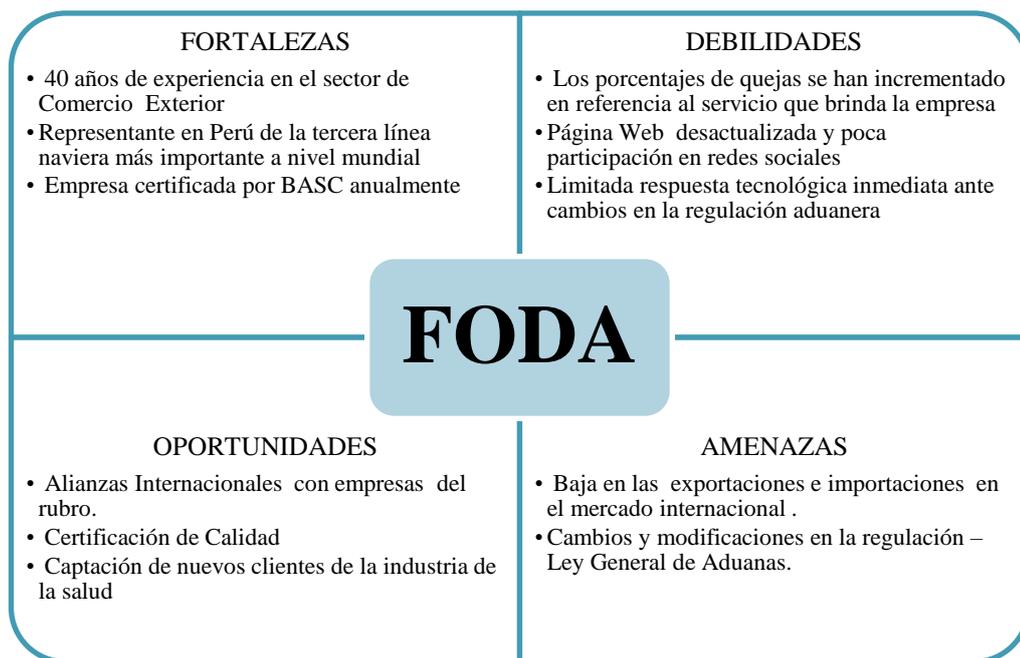


Figura 3 *Matriz FODA*

Fuente: *Elaboración propia con fundamento en la información de la empresa.*

II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1. Marco teórico

En el actual entorno empresarial es común escuchar la siguiente frase “El capital fundamental en el crecimiento de la empresa corresponde a sus colaboradores” o dicho de otra forma “Los recursos más importantes de una empresa son sus trabajadores”, siendo además que muchos estudios apoyan esta idea, el despliegue del presente capítulo abordará inicialmente este tema para dar paso al análisis del tema central.

La doctora Martín Sierra en su estudio doctoral “Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas” hace una compilación de los orígenes referentes a la evolución de los enfoques de recursos humanos, muy interesantes y toma como referencia por su simpleza el enfoque propuesto por Barney *et al.* (2001) quien distingue entre recursos tangibles e intangibles, el primero se caracteriza principalmente por ser visible mientras que el otro se caracteriza por no ser visible directamente. A partir de esto Martín (2011) nos dice que hoy en día las empresas emplean tanto recursos tangibles como intangibles para ejecutar sus estrategias, pero que debido a los nuevos entornos de trabajo y competencia los recursos intangibles han ganado en importancia porque son más difíciles de imitar y son más escasos de encontrar.

De lo anterior para profundizar aún más en este punto, De Nisi *et al.* (2003) señala que, dentro de los recursos intangibles, se encuentra el recurso humano y es uno de los más importantes para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de las empresas.

A partir de esta introducción, es correcto señalar como verdadera la frase que se plantea al inicio de este capítulo, las personas realmente son el recurso, dicho también activo o capital, más importante que tiene una organización, eso queda explícito.

Asimismo, existe mucha información y bibliografía referente a cómo gestionar los recursos humanos, cada vez se actualizan las técnicas, formas y modelos, de acuerdo a las exigencias del entorno actual que deben afrontar las organizaciones, pero que la base vital es una y es considerar a las personas como la principal fuente de valor.

Entonces, teniendo más claro el enfoque base del presente trabajo, se identifican las variables más importantes a considerar para el desarrollo del trabajo.

- La dotación de personal

Wayne (2010) en su libro Administración de recursos humanos nos dice que la dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales, este concepto no solo ratifica lo anterior sino que también nos acerca a los procesos esenciales de manejar para mantener una eficiente capacidad de recurso humano en las organizaciones, para que éstas se desenvuelvan de la manera más provechosa.

Alles (2006) menciona que los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales.

Para bien o para mal, los subsistemas de recursos humanos influyen sobre el resultado final.

Principales procesos de Recursos Humanos

A continuación, se presentan los principales procesos o subsistemas de recursos humanos con directa relación al contexto del presente trabajo.

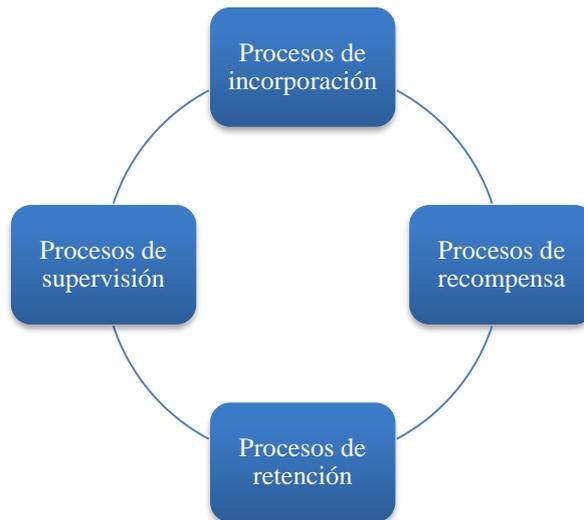


Figura 4 *Principales procesos de RRHH*

Fuente: *Elaboración propia*

- **Procesos de incorporación: Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer a candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente es un método de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Además de tener en cuenta que puede darse de manera interna (dentro de la empresa) o externa (fuera de la empresa).

Mientras que “el término selección de personas hace referencia al conjunto de procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos a

fin de, luego, elegir sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presenten mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización (Alles, 2016).

- Procesos de recompensa: Compensaciones (Sueldo, incentivos y beneficios)

Para entender el concepto de compensaciones, es importante tener en cuenta los conceptos clave:

Sueldo, es la retribución monetaria que recibe un trabajador por el trabajo que desempeña en una organización.

Incentivos, es el premio económico que se le ofrece o entrega a un trabajador para que consiga un mejor resultado en determinada actividad.

Los beneficios representan el pago económico indirecto (extramonetario), pagado por medio de servicios que brinda la organización, en este se encuentran los pagos de ley, servicio social, seguros, etc.

El concepto de compensaciones no es más que la suma del sueldo, incentivos y beneficios que recibe una persona por su trabajo en una organización.

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su status dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa, los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. (Varela, 2013)

- Procesos de retención: Relaciones con los trabajadores y calidad de vida en el trabajo

Chiavenato (2009) señala que las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen como finalidad propiciar un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretende la eliminación de barreras que impiden la correcta participación de los trabajadores en las políticas organizacionales. La finalidad es que ambas partes, la empresa y el trabajador, se impliquen y se proporcionen ayuda mutua.

La calidad de vida en el trabajo, se atribuye a la función de velar por el bienestar y confort del trabajador dentro de la empresa, está relacionado a la Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Procesos de supervisión: Administración de personal

Proceso cuyo objetivo principal es administrar de manera eficaz las políticas de la empresa, gestiona los datos del trabajador en las bases de datos, supervisa el cumplimiento de la jornada laboral y realiza la medición periódica por indicadores.

- Rotación de personal

Chiavenato (2009) precisa que “la rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”, ésta acotada explicación hace referencia que más que ser una situación por sí misma, es una consecuencia o resultado.

Bohlander (2008) nos dice que reemplazar a un trabajador es un proceso largo y costoso, por lo que las organizaciones deben emplear acciones para poder controlarlo, pues los costos de reemplazar a un trabajador se incrementan básicamente por tres hechos; la salida en sí del trabajador, los costos de

reemplazarlo y los costos en capacitación invertidos para que el nuevo trabajador adquiera los conocimientos.

- Principales consecuencias de la rotación de personal

Las principales consecuencias a corto plazo ya conocidas son:

- a) Incremento de los costos de selección y contratación
- b) Procesos rápidos de selección y poco efectivas
- c) Tensión máxima del responsable de cubrir las vacantes
- d) Pérdida del conocimiento y experiencia
- e) Genera desconfianza a los trabajadores que se mantienen en la empresa
- f) Impacto negativo en el clima laboral
- g) Procesos incesantes de incorporación (inducción y capacitación en el puesto)

La rotación de personal en el ámbito nacional

En lo que respecta al plano nacional se consulta la tasa de rotación publicada por el Ministerio de Trabajo, para poder estimar una cifra se recurrirá a datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística.

INEI (2018) en su informe técnico N°7 informa para el segundo trimestre del 2018 se estimó la PEA para Lima Metropolitana en 7 millones 692 mil 800 personas que conforman la población económica activa, del cual el 93.8% está compuesto por la población económicamente activa ocupada haciendo un total de 4 millones 859 mil 900 personas con empleo. Una vez conociendo estos datos se muestra la tasa de rotación publicada por MINTRA (2017) donde se publicaron los datos hasta noviembre del 2017.

Tabla 3

Tasa de rotación laboral en empresas privadas formales de 100 a más trabajadores por rama de actividad económica, enero 2017 – noviembre 2017.

Año	Mes	Tasa de rotación					
		Total	Extractivas	Industria	Comercio	Transportes y Comunicaciones	Servicios 1/
2017		2.6			1.89		
	ENE.	3	5.27	2.15	1.89	1.28	3.34
	FEB.	1	1.92	1.90	3.01	1.06	2.88
	MAR.	8	1.71	1.70	1.24	1.89	2.24
	ABR.	5	1.74	1.69	1.28	1.19	2.92
	MAY.	8	1.22	1.43	1.59	1.32	1.71
	JUN.	5	0.60	1.60	1.24	0.85	1.58
	JUL.	2	0.74	1.37	1.55	1.16	1.67
	AGO.	1	0.60	1.37	1.05	0.94	1.46
	SET.	7	1.48	1.40	1.30	1.18	3.28
	OCT.	0	0.96	1.41	1.29	0.85	1.75
	NOV.	1.1					
	P/	1	0.89	1.10	1.07	1.00	1.16

Fuente: MINTRA

Tomando como referencia la tasa de rotación de noviembre 2017 de la actividad comercio y conociendo la PEA (ocupada), se obtiene que 52,000 personas en promedio conforman la tasa de rotación de Lima Metropolitana en el sector comercio, lo que permite dar una idea de la situación de la empresa respecto al sector.

2.2. Marco Normativo

Dentro de la legislación laboral del régimen privado, regulado por el D.S. 003-97-TR - Ley de Productividad y Competitividad Laboral, cuyo objetivo principal es promover el acceso masivo al empleo productivo en el sector privado, en el capítulo IV “De la extinción” del título I, establece los motivos de la extinción o anulación del contrato de trabajo:

- a) Ante el fallecimiento del trabajador o en caso de un empleador con denominación de personal natural;
- b) Frente a la renuncia voluntaria expuesta por el colaborador;
- c) La culminación del servicio u obra, el vencimiento del periodo de los contratos celebrados legalmente bajo la modalidad adscrita y el acatamiento de la condición resolutorio;
- d) Disenso mutuo del trabajador con el empleador;
- e) La invalidez absoluta y permanente;
- f) Situación de jubilación;
- g) El despido, en los casos y forma permitidos por la Ley;
- h) La terminación de la relación laboral por causa objetiva, en los casos y forma permitidos por la Ley.

Los puntos b), g) y h) de la norma mencionada forman parte de los datos a tener en cuenta para el desarrollo del presente trabajo y por tanto es importante hacer un breve análisis de cada uno.

El artículo 18° señala que, en los casos de renuncia o retiro voluntario, el trabajador debe dar aviso escrito con 30 días de anticipación, pudiendo el empleador exonerar este plazo por propia iniciativa o a pedido del trabajador y deberá constar por escrito.

El artículo 22° señala que para el despido de un trabajador es indispensable la existencia de causa justa contemplada en la ley y debe ser comprobada. La causa justa puede estar relacionada con la capacidad o con la conducta del trabajador.

Se precisa en la norma que las causas justas de despido relacionadas con la capacidad trabajador son: el detrimento de la facultad física o mental, el rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador, la negativa injustificada del trabajador a someterse a examen médico o incumplimiento de medidas para evitar enfermedades o accidentes.

Asimismo, las causas justas de despido relacionadas con la conducta del trabajador son: la comisión de falta grave, la condena penal por delito doloso, la inhabilitación del trabajador.

La falta grave es la infracción cometida por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal forma que haga irrazonable la subsistencia de la relación laboral, estas son: el incumplimiento de las obligaciones de trabajo, la disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores, la apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios del empleador, el uso o entrega a terceros de información reservada del empleador, la concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes, actos de violencia y grave indisciplina, el daño intencional a las instalaciones del empleador y finalmente el abandono de trabajo por más de tres días.

El empleador para proceder a aplicar el despido por causa justa, en cualquiera de sus formas, deberá otorgar al trabajador un plazo razonable no menor de seis días para que éste pueda realizar sus descargos, posterior a ello el despido deberá ser comunicado por escrito.

Por tanto, luego de este breve repaso queda comprobado los motivos, y sus características, de la extinción del vínculo laboral que se encuentran contemplados dentro del marco normativo nacional y que brindan las bases y alcances de actuación en referencia a las desvinculaciones.

2.3. Nuevas tendencias en la gestión de personas

Según el quinto reporte y encuesta anual de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte (2017) hace referencia a los cambios acelerados a los que los líderes empresariales y de recursos humanos deben afrontar, siendo que la actualidad es una era más digital, más global, más diversa, automatizada y competente en redes sociales.

Las nuevas tendencias en la gestión de personas deben alinearse a los constantes cambios del entorno, entre ellas se encuentran las siguientes:

- **Organizaciones del futuro:** Se refiere a la construcción de una organización del futuro, tomando en cuenta el constante cambio y que las organizaciones se vuelven más digitales, necesariamente debe haber un rediseño que le permita actuar más rápido, con una rápida adaptación. En este punto las organizaciones deben plantearse nuevos modelos de gestión ajustada a la visión del negocio.
- **Adquisición del talento:** Esta tendencia remarca cómo las organizaciones deben adecuar sus procesos a las nuevas tendencias (principales redes sociales y tecnologías móviles) para atraer talento proponiendo una marca global y determinando quién se adecuará mejor a la posición, equipo y organización.
- **La experiencia del empleado:** Centrado en hacer sentir al trabajador desde el primer contacto una experiencia comprometedor y agradable. Desarrollar

programas, estrategias y equipos que entiendan y mejoren constantemente la experiencia del trabajador, proyectando un vínculo duradero.

- Liderazgo: La era de la organización digital necesita de líderes con alto rendimiento, que cuenten con mayores habilidades, más ágiles y digitalmente listos.
- RH digital: Enfocado en una organización del futuro, el área de recursos humanos ya no solo tiene un rol de soporte dirigido al trabajador, sino que ahora además debe ayudar a liderar la transformación digital.

2.4. Fundamento de la estrategia de mejora

La estrategia está planteada desde las bases que proporciona la Teoría de los Dos Factores o también conocida como Teoría de la Motivación e Higiene, planteada por el psicólogo Frederick Herzberg, la cual dio paso a muchos estudios en materia de la motivación laboral.

Herzberg (1954) señala que existen dos factores responsables de la satisfacción e insatisfacción laboral, el primero está asociado a factores de índole intrínsecos y el segundo a factores extrínsecos.

Los factores intrínsecos son aquellos relacionados con el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso, es decir la autorrealización del trabajador, a diferencia de los extrínsecos que están relacionados a temas más concretos al contexto laboral, como por ejemplo las políticas, la misma administración de la organización, la supervisión técnica, la remuneración, las relaciones interpersonales con el jefe directo y las condiciones de trabajo.

Lo interesante de esta teoría es que sostiene que los factores de índole intrínsecos son considerados factores motivadores y son los generadores de la satisfacción del trabajador, mientras que los extrínsecos son catalogados factores de higiene y son los responsables de la insatisfacción laboral. Si bien los factores de higiene sirven para limpiar el entorno de trabajo, su ausencia origina insatisfacción, pero su presencia no asegura la satisfacción del trabajador, por el contrario, el factor motivador sí que asegura la satisfacción del trabajador, pero sería poco probable si el factor de higiene estuviese ausente.

A partir de esta teoría se pretende diseñar una estrategia (en primera instancia) orientada a subsanar los factores que tienen mayor relevancia en los trabajadores para que con una base sólida, esta estrategia se vaya nutriendo y modificando con más elementos en el tiempo.

III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1. Planteamiento del Problema

La rotación de personal es considerada uno de los más grandes desafíos de enfrentar para las empresas, considerando que la posición actual de la administración de los recursos humanos tiene especial enfoque en las personas, quienes conforman las empresas y son reconocidos como las fuentes principales tanto del funcionamiento como del éxito de éstas.

El área de recursos humanos de las organizaciones es considerada el principal ejecutor de procesos de gestión y administración de las personas que integran las empresas y por tanto es la unidad orgánica que se relaciona directamente con la rotación de personal, lo cual es muchas veces punto de partida para poner en acción una serie de actividades y/o cambios continuos y dinámicos para hacer frente a este tema.

De acuerdo con Chiavenato (2009), señala que “existen dos tipos de separación (desvinculaciones): la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido)”, que al leerlas se explican por sí mismas, la primera es la decisión del trabajador de dar por terminada la relación laboral, mientras que la segunda es la decisión a cargo de la empresa por finalizar la relación de trabajo.

De ahí la necesidad de medición periódica de la rotación de personal, que al ser analizado a partir de indicadores y dependiendo de los índices que arrojen y su impacto en la empresa, rápidamente se podría evidenciar la existencia, o no, de un problema dentro de la organización. De existir el problema, el gran reto es identificar los motivos o factores que lo originan, ya que como se mencionó

anteriormente la rotación de personal es una consecuencia, más no el origen del problema.

La empresa en la cual se basa el presente estudio atraviesa en los últimos dos años (2017 y lo que va del 2018) los índices más elevados de rotación de personal respecto al año anterior referencia (2016), los cuales vienen impactando de manera adversa a la empresa porque lejos de contribuir en la consecución de los objetivos y plan de posicionamiento de la empresa, se encuentra afectando notoriamente en los planos financieros y de cara al core (razón de ser) del negocio, por ello la importancia de su análisis.

3.2. Análisis y Descripción del Problema Principal

La empresa en la que se basa el presente, actualmente viene identificando altos índices de rotación de personal a partir del 2017 a junio del 2018, principalmente atribuido por desvinculaciones voluntarias por parte de trabajadores del área de operaciones, de los cuales un porcentaje cumplen con presentar su renuncia voluntaria, pero el otro grupo se desvincula por abandono de trabajo, ambas casos dan paso a actividades inmediatas, cada una con sus características reguladas por normativa, pero además la constante lucha por controlar los procesos relacionados principalmente a la incorporación de personal.

En este punto se necesita poner especial atención, debido que las acciones que la empresa, desde su área de recursos humanos, viene ejecutando no se encuentran impactando de manera positiva para la reducción de los índices de rotación, lo que lleva a profundizar que no se está atacando el problema de fondo, sino que meramente se están ciñendo a “apagar el fuego” y realizar las

actividades de manera automática sin hacer un alto para conocer los verdaderos motivos.

Solo conociendo la realidad, la empresa podrá plantearse acciones y/o emprender caminos de cambios que le permita que las acciones que ejecute generen un resultado positivo y sostenible en cohesión con los objetivos de la empresa, de lo contrario solo quedaría en intentos superfluos y subjetivos por erradicar el problema, haciéndose más difícil en el tiempo poder controlarlo.

Por tanto, al evidenciarse altos índices de rotación, siendo que los motivos de desvinculaciones en su mayoría son por decisión del propio trabajador (en adelante rotación negativa) y empleando continuamente las mismas acciones que no mueven el indicador a positivo, es correcto deducir que existen factores internos que motivan que los trabajadores principalmente del área de operaciones decidan voluntariamente retirarse de la empresa o simplemente dejar de asistir incurriendo en falta grave.

3.3. Diagnóstico para identificar las causas del problema

Para la identificación de la existencia del problema planteado se utilizaron tres herramientas complementarias: Índice de rotación de personal, encuestas de salida, entrevistas no estructuradas y resultados Focus Group a marzo 2018.

3.3.1. Índice de Rotación de Personal

Los siguientes datos que se presentan son datos reales de la empresa, tomados como referencia para la identificación de la existencia del problema que el presente trabajo tiene como argumento.

a) En la siguiente tabla se presente el índice de rotación de personal general de los 3 últimos años, cabe mencionar que los datos del 2018 corresponden hasta Junio.

Tabla 4

Índice de Rotación de Personal general del 2016 – 2018 (junio)

Año	Head Count	# Desvinculaciones	% Índice de rotación (general)
2016	317	61	19%
2017	305	122	40%
2018 (a Junio)	293	58	20%

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

De la anterior tabla se desprende el siguiente gráfico para una mejor visualización de los índices de rotación por año.

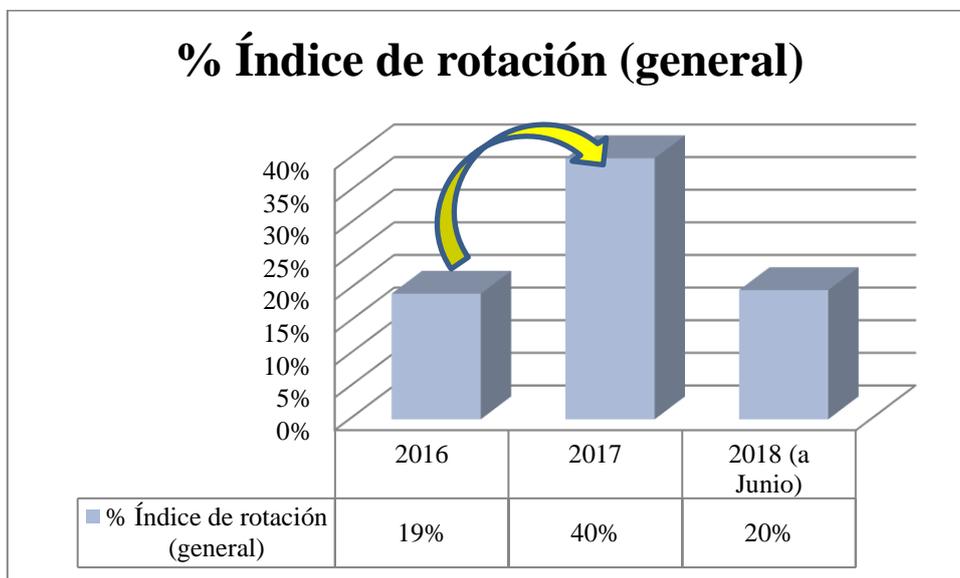


Figura 5 *Índice de Rotación de Personal general del 2016 – 2018 (junio)*

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

En esta figura se visualiza claramente el incremento en 100% del índice de rotación de personal del 2017 respecto al año 2016. El dato del 2018 corresponde hasta junio del 2018, si bien no se puede comparar porque los datos no están concluidos un comportamiento numérico similar al año 2017.

b) A continuación, se presenta el detalle de los motivos de ceses producidos del 2016 – 2018 (junio).

Tabla 5

Motivos de Cese del 2016 – 2018 (junio)

Motivos de Cese	# de Ceses por año		
	2016	2017	2018
ABANDONO DE TRABAJO	5	20	7
DESPIDO	2	9	2
JUBILACION	1	3	1
NO RENOVACION CONTRATO	15	21	11
RENUNCIA VOLUNTARIA	38	69	37
Total general	61	122	58

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

De la anterior tabla se identifican que los motivos de cese del 2017 no solo duplican los números del 2016, sino que también podemos observar que las cifras de los motivos de cese de renuncia voluntaria y abandono de trabajo se aseveran en el 2017 respecto al 2016, siendo que el 2018 (junio) tiene una tendencia similar al 2017.

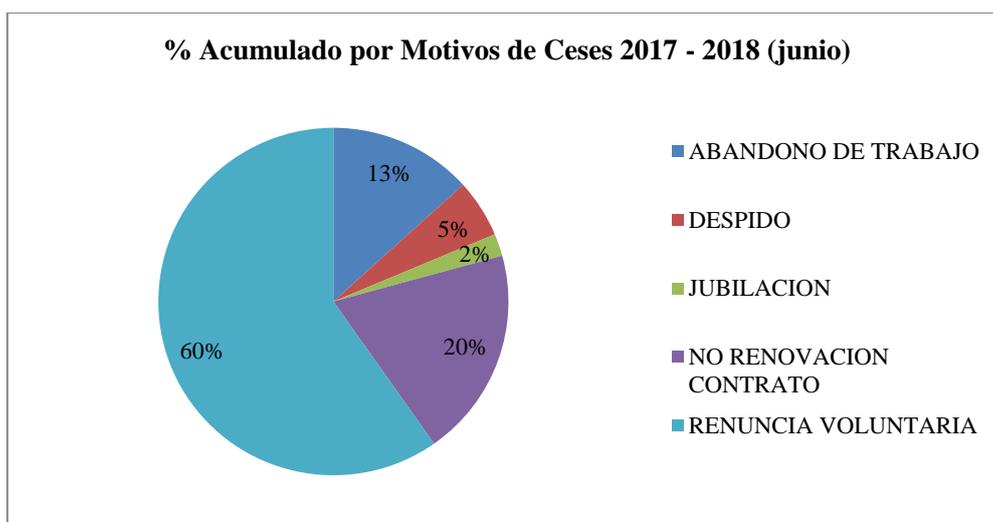


Figura 6 *Porcentaje acumulado por Motivos de Cese 2017 – 2018 (junio)*

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

Por tanto, en la figura 6 se observa que 73% de los ceses producidos del 2017 a junio del 2018 está compuesto por motivos de desvinculación negativa, llámese renuncias voluntarias que representan el 60% y abandono de trabajo con 13%. Cabe resaltar que los otros motivos son considerados desvinculaciones positivas y por tanto no es materia de análisis.

A continuación, se presenta el detalle de los motivos de ceses (negativos), llámese renuncia voluntaria y abandono de trabajo producidos del 2017 – 2018 (junio) por áreas.

Tabla 6

Detalle Motivos de Cese (negativo) del 2017 – 2018 (junio) por área

Área	Motivos de Cese	2017	2018	Total
Adm. y Finanzas	Renuncia Voluntaria	6	4	10
Comercial	Renuncia Voluntaria	5	-	5
Gerencia General	Renuncia Voluntaria	7	-	7

Negocios Portuarios	Renuncia Voluntaria	1	1	2
Operaciones	Abandono de Trabajo	20	7	27
	Renuncia Voluntaria	48	31	79
Tecnologías de la Información	Renuncia Voluntaria	2	1	3
Total general		89	44	133

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

De la anterior tabla se ratifica que el área de operaciones es la que presenta mayor incidencia tanto de renuncias voluntarias como de abandono de trabajo, aseverándose su situación, ya que es la única área de la empresa que registra este último motivo de cese, por ello su importancia.

3.3.2. Encuestas de Salida

La encuesta de salida es un instrumento que tiene como objetivo principal establecer un canal de comunicación entre el trabajador (cesante) y la empresa, y es aplicada por ésta para conocer la percepción del trabajador (cesante) respecto a aspectos relevantes propios de la empresa.

La empresa en la cual se basa el presente estudio, emplea esta herramienta de manera voluntaria, quiere decir que el trabajador (cesante) tiene libre decisión de brindar la información consultada en la encuesta de salida, exhortándolo en su honestidad para el desarrollo de la misma.

Asimismo, los resultados que se mostrarán serán específicamente de las personas que se desvincularon por renuncia voluntaria entre el 2017 y 2018 (junio) del área de Operaciones, que de un total de (79) renuncias voluntarias se obtuvieron (61) encuestas de salida, de las cuales (38) corresponden al 2017 y (23) al 2018 (junio), alcanzando una muestra representativa total de 77%.

Tabla 7

% De encuestas de Salida

Año	# Renuncias Voluntarias	# Encuestas de Salida	% Muestra
2017	48	38	79%
2018	31	23	74%
Total	79	61	77%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

a) Resultados de encuestas de salida 2017 – 2018 (junio)

La encuesta de salida que se aplica contiene dos dimensiones, uno es el motivo específico del cese y dos la satisfacción en referencia a aspectos propios de la empresa.

- Motivos específicos de Cese

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas de salida del 2017 – 2018 (junio).

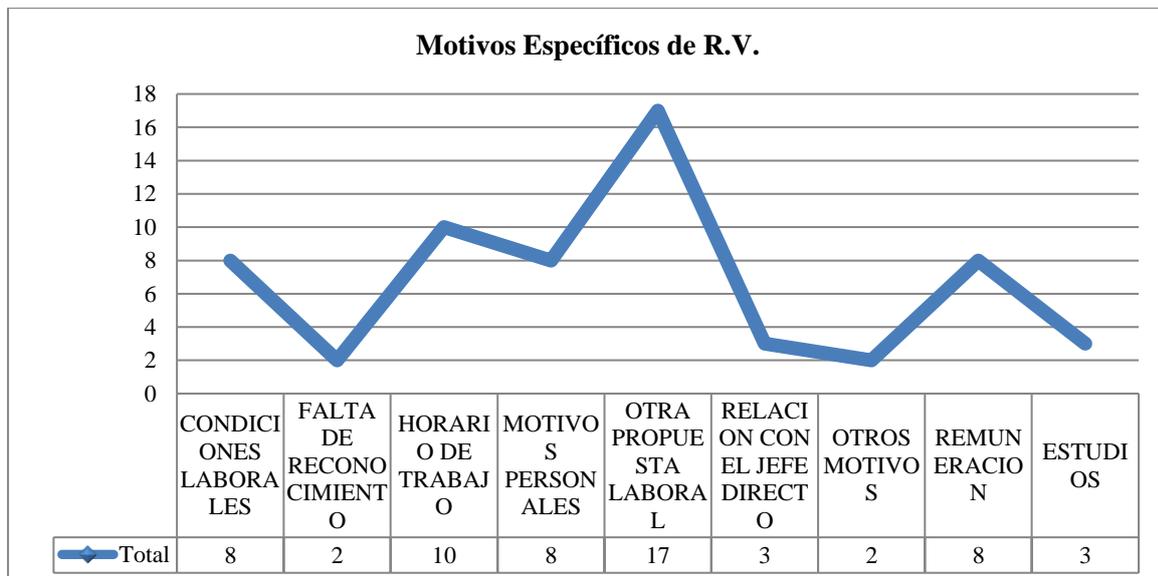


Figura 7 *Motivos Específicos de renuncia voluntaria 2017 – 2018 (junio)*

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Esta figura muestra que en primer lugar el motivo específico de renuncia voluntaria es otra propuesta laboral el más frecuente, en segundo lugar, se encuentra el motivo horario de trabajo, en tercer lugar, un triple empate entre condiciones laborales, motivos personales y remuneración, en cuarto lugar, se encuentra motivos de estudio y relación con el jefe directo, y por último en quinto lugar los motivos faltan de reconocimiento y otros motivos.

- Aspectos de satisfacción en la empresa

La encuesta de salida propone analizar los 12 aspectos más relevantes para la empresa:

- Ambiente físico, instalaciones de la empresa
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Inducción en el puesto
- Capacitación
- Motivación al grupo de trabajo
- Reconocimiento de su labor
- Sueldo y beneficios
- Horarios de Trabajo
- Relación con su jefe directo
- Relación con sus compañeros
- Clima laboral en su área
- Clima laboral en la empresa

Mediante las siguientes escalas de calificación:

- Bueno = Cumple las expectativas, considerado fortalezas
- Regular = Cumple medianamente las expectativas, se requiere reforzar
- Malo = No cumple las expectativas, es necesario mejorar

Se tomarán en consideración los aspectos que tengan 50% + 1 respecto a la muestra en cada escala para que sea considerado representativo.

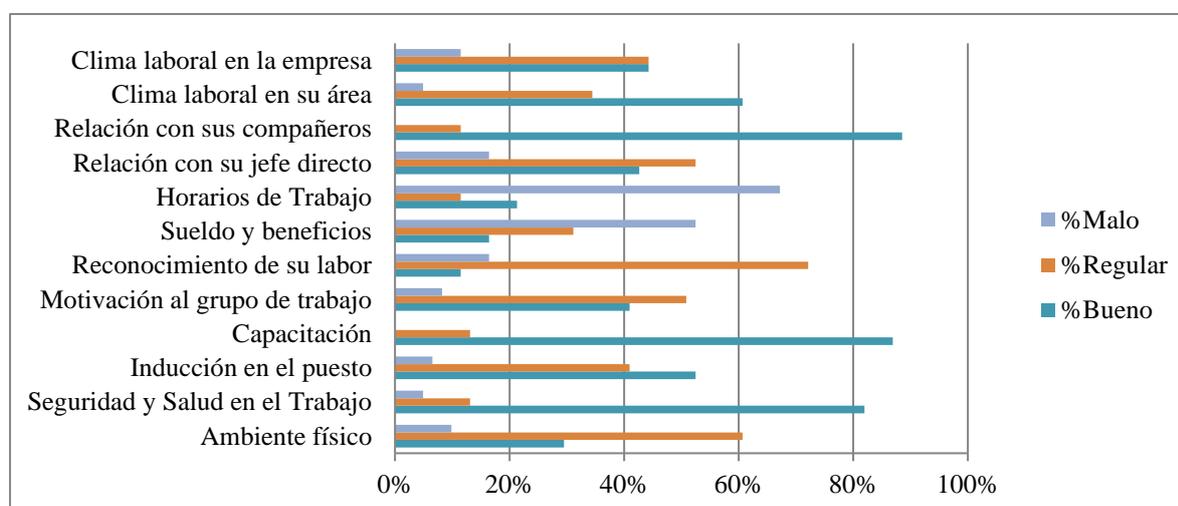


Figura 8 Aspectos de satisfacción de la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Tabla 8

Aspectos de satisfacción de la empresa

Aspectos	Escalas		
	%Bueno	%Regular	%Malo
Ambiente físico	30%	61%	10%
Seguridad y Salud en el Trabajo	82%	13%	5%
Inducción en el puesto	52%	41%	7%
Capacitación	87%	13%	0%
Motivación al grupo de trabajo	41%	51%	8%
Reconocimiento de su labor	11%	72%	16%
Sueldo y beneficios	16%	31%	52%
Horarios de Trabajo	21%	11%	67%
Relación con su jefe directo	43%	52%	16%
Relación con sus compañeros	89%	11%	0%
Clima laboral en su área	61%	34%	5%
Clima laboral en la empresa	44%	44%	11%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

En la tabla 8 destaca en la escala Bueno cumpliendo la condición, los aspectos relación con sus compañeros, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, clima laboral en su área e inducción el puesto. Se podría deducir que la empresa satisface gran medida las expectativas de los trabajadores sobre estos aspectos.

En la escala regular, destacan los aspectos reconocimiento de su labor, ambiente físico, relación con su jefe directos y motivación al grupo de trabajo, de lo cual se desprende la conclusión que la empresa satisface medianamente las expectativas de los trabajadores sobre estos aspectos, pero se requiere reforzar.

En la escala malo, destacan dos aspectos horarios de trabajo y sueldo y beneficios, de lo que se puede deducir la empresa no cumple con las expectativas de los trabajadores sobre estos aspectos y es necesario aplicar medidas para mejorarlas.

3.3.3. Entrevista personal por desvinculaciones por abandono de trabajo

La entrevista es una técnica empleada para obtener información de primera mano, la empresa en la cual se basa el presente trabajo la aplica para conocer los motivos por los cuales el trabajador (cesante) decide incurrir en falta grave laboral y toma la decisión de abandonar su puesto de trabajo. Es importante mencionar que la entrevista que se aplica es de manera no estructurada y se realiza al momento de entrega de entrega de la Liquidación de Beneficios Sociales en calidad de una conversación para que luego se registre en una base de Excel.

Tabla 9

Motivos por abandono de trabajo

Motivos Específicos	# Entrevistas	%
Otra propuesta laboral	12	44%
Sueldo y beneficios	8	30%
Motivos personales	7	26%
Total	27	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

De la anterior tabla, se revisa que los motivos de abandono de trabajo son en primer lugar por otra propuesta laboral, segundo el horario de trabajo, tercero sueldo y beneficios y en cuarto lugar motivos personales.

3.3.4. Focus Group

El Focus Group es una técnica utilizada para recolectar información relevante respecto a las opiniones o percepción de un público, frecuentemente utilizado en recursos humanos para levantar información relacionada al sentir del trabajador respecto a la empresa.

La empresa en la cual se basa el presente análisis, aplicó en el mes de marzo 2018 el Focus Group, llevado a cabo a través de un tercero.

Asimismo, los resultados que se mostrarán serán específicamente de trabajadores que pertenecen al área de Operaciones.

- Head Count área de Operaciones = 173 trabajadores
- % de muestra = 30%
- Total, N° de trabajadores de operaciones = 52 trabajadores

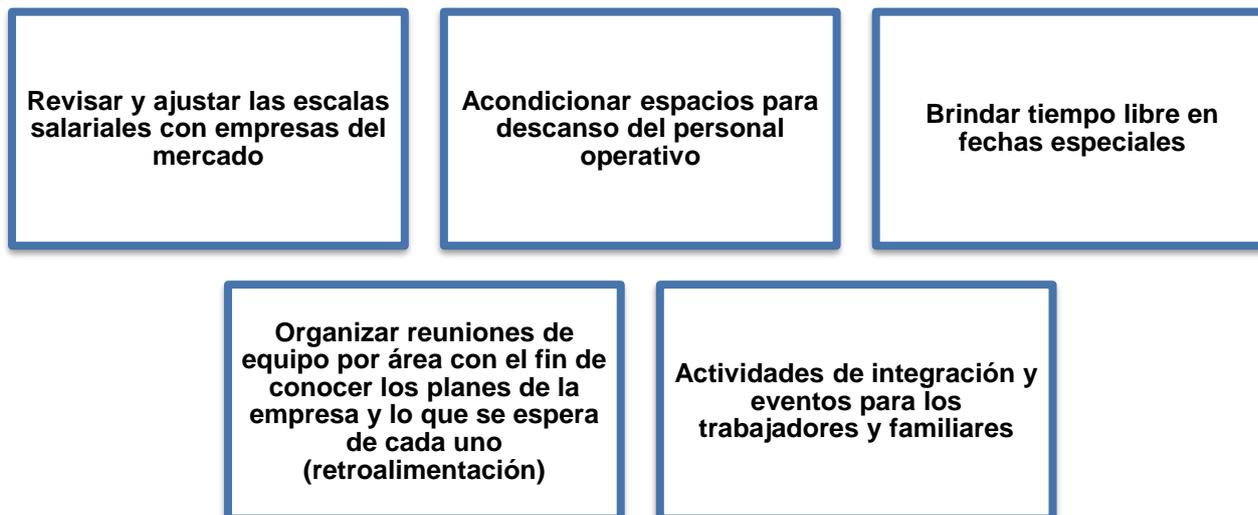


Figura 9 Oportunidades de Mejora – Resultados Focus Group a marzo 2018

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

3.3.5. Horas Extras

Asimismo, es importante tener en cuenta las cantidades de horas extras que se generan en el área de operaciones.



Figura 10 Aspectos de satisfacción de la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

De la figura 10 se valida que en el 2017 se incrementaron las horas extras en el área de operaciones en un 42% respecto al 2016, lo que es un claro indicador que hay una situación por analizar en este aspecto, se colocan los datos de horas extras a junio del 2018 para comprobar la situación similar al 2017.

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:

3.4.1. Excesivas renunciaciones voluntarias

Se ha identificado que los ceses de personal operativo se producen en su mayoría por renuncia voluntaria, lo que se considera para el presente trabajo como rotación negativa.

3.4.1.1. Escasa retención de personal

De los indicadores obtenidos del análisis de las encuestas de salida, en primer lugar, se encuentra el motivo específico de otra propuesta laboral.

- a) Empresas de la competencia atrae y capta a los trabajadores operativos, de esto se puede deducir que el trabajador antepone nuevas propuestas de otra empresa del sector.

3.4.1.2. Inadecuadas jornadas de trabajo

Se ha identificado a partir del análisis de las encuestas de salida que el horario de trabajo es el segundo motivo específico más importante por el cual se produce la renuncia voluntaria.

- a. Extensas jornadas laborales, la empresa aplica horarios rotativos semanalmente, además aplica un tipo de jornada 6x1 (seis días de trabajo y un día de descanso) vale precisar que, a su vez, el descanso es rotativo.
- b. Excesivas horas extras, el personal operativo frecuentemente genera horas extras que son reconocidas monetariamente, sin embargo, la frecuencia hace que no se perciba como algo extraordinario como indica la norma, sino una situación regular.

3.4.1.3. Deficientes condiciones laborales

Este punto es considerado en tercer lugar, al igual que otros, éste se caracteriza principalmente por aquellas condiciones de comodidad del trabajador relacionado con el trabajo.

- a. Inexistencia de áreas comunes para descansos, a partir del Focus Group se identificó la necesidad de los trabajadores de contar con áreas comunes para cortos lapsos de descanso.
- b. Alta exposición a trabajo en intemperie durante toda la jornada, al igual que el punto anterior del Focus Group se identificó que los trabajadores operativos tienen constante exposición a la intemperie y requieren de espacios de hidratación y pausas activas.

3.4.1.4. Remuneraciones por debajo del mercado

Ocupa el tercer lugar de las encuestas de salida y se refiere a que la empresa no ofrece sueldos y beneficios competitivos para las posiciones operativas.

- a. Recorte de presupuesto, la empresa ha limitado los últimos 2 años el presupuesto destinado a pago de remuneraciones.
- b. Desinterés de la alta gerencia, el enfoque de los directivos de la empresa se centra en los ingresos económicos.

3.4.1.5. Escasa comprensión de temas personales

Este motivo también se encuentra en el tercer puesto de los resultados de las encuestas de salida y se refiere a que el trabajador enfrenta situaciones de índole personal que motivan su decisión por renunciar, principalmente siendo familiar.

- a. Deficientes actividades asistenciales a las necesidades de los trabajadores, se identifica que los trabajadores ante situaciones de urgencia muchas veces requieren el apoyo de la empresa y encuentran una respuesta negativa.
- b. Escasa flexibilidad, se refiere a la incapacidad de la empresa de poder brindar entendimiento y flexibilidad de tiempo en momentos especiales.

3.4.2. Abandono de trabajo.

Se ha identificado que los ceses de personal operativo se producen en buen porcentaje por abandono de trabajo, que de igual forma se considera para el presente trabajo como rotación negativa.

El abandono de trabajo, analizado a través de las entrevistas, coincide en tres de los mismos puntos que la renuncia voluntaria los cuales son: escasa retención de personal, remuneraciones por debajo del mercado y escasa comprensión de temas personales, los cuales tienen las mismas especificaciones que se señalaron en el punto anterior.

3.5.Efectos o consecuencias del problema

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar las causas que originan un alto índice de rotación de personal operativo en la empresa analizada, lo cual ha originado lo siguiente:

3.5.1. Posiciones no cubiertas

Debido a las constantes renunciaciones voluntarias y abandono de trabajo de trabajadores del área operativa existen posiciones no cubiertas por un lapso de tiempo debido que se debe realizar la sustitución de la persona.

3.5.1.1. Esto afecta en gran medida la productividad del área, ya que los recursos no se emplean de manera eficiente para realizar las operaciones.

3.5.1.2. Desabastecimiento de personal para atender los servicios, el personal no se abastece para cumplir las operaciones pactadas muchas veces incurriendo en servicios fuera de los plazos.

3.5.1.3. Generación de errores en el despacho, al no encontrarse las posiciones cubiertas los trabajadores que se encuentran en el turno de trabajo deben cubrir las tareas de la posición que vacía.

a. Imposición de multas, la generación de errores en los despachos origina multas, ya que la empresa al pertenecer al sector de comercio exterior es constantemente fiscalizada por SUNAT – Aduanas.

Los tres puntos anteriores desencadenan en el siguiente efecto:

- b. Malestar y quejas de los clientes, esto se produce por la calidad del servicio brindado por parte de la empresa.

3.5.2. Frecuentes incorporaciones de personal operativo

Debido a las nuevas contrataciones que debe realizar la empresa para sustituir al personal que se ha desvinculado.

3.5.2.1. Mayor carga laboral para el área de recursos humanos por nuevas contrataciones, el área de recursos humanos es el encargado de realizar los procesos de reclutamiento y selección y por tanto tienen una alta carga laboral por los incesantes procesos de búsqueda que debe iniciar para cubrir las posiciones vacantes.

- a. Pérdida de objetividad en procesos de selección, al darse la necesidad en calidad de urgente por cubrir las posiciones los procesos de reclutamiento y selección pierden objetividad ya que prima la necesidad por cubrir la vacante más que si el personal es el más idóneo para la posición.

3.5.2.2. Supervisores invierten mucho tiempo de inducción y capacitación al nuevo trabajador, todo trabajador que se incorpora a la empresa debe pasar por la etapa de inducción y capacitación en el puesto de trabajo, lo que es principalmente liderado por el jefe directo.

- a. Desvío de atención a las operaciones, los supervisores y jefes directos invierten tiempo para capacitar al nuevo personal, lo negativo en este punto es la frecuencia del proceso.

3.5.3. Insatisfacción del personal operativo, producido en gran medida por

3.5.3.1. Perciben injustas las retribuciones y condiciones laborales.

Lo cual origina en el impacto negativo en el clima laboral de la empresa.

3.6. Árbol de problemas

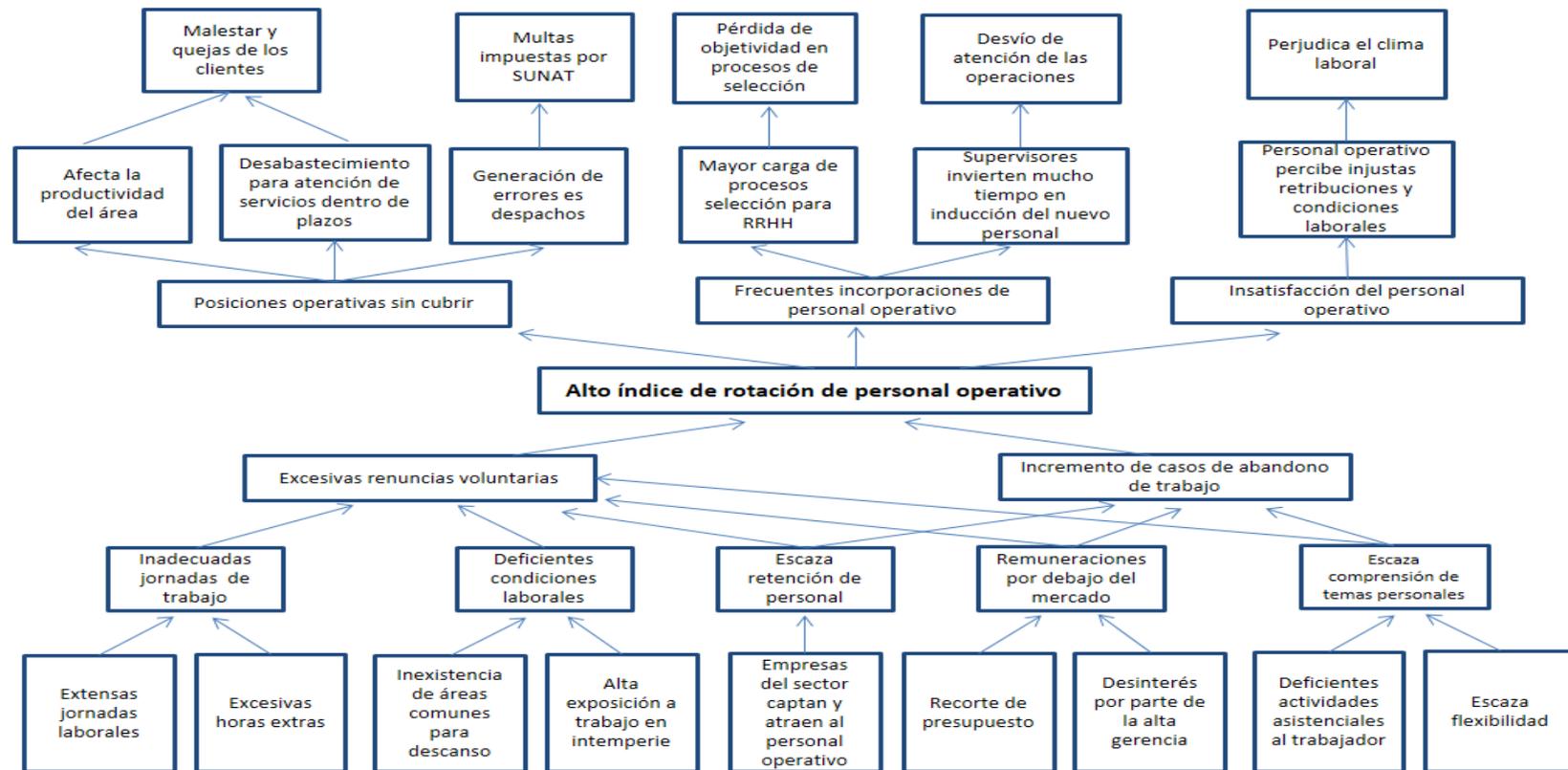


Figura 11 *Árbol de problemas*

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1. Planteamiento del Plan

El presente trabajo se ha elaborado con la finalidad de reducir los índices de rotación del personal operativo, en una empresa dedicada a brindar soluciones logísticas en comercio exterior, a través de estrategias diseñadas a partir de los análisis de las causas de fondo que originan y mantienen el problema central que es la rotación de personal operativo.

Asimismo, busca emprender caminos de cambio en pro de la empresa, alineando los procesos de recursos humanos a la visión y objetivos de la organización, permitiendo la atracción y retención de personal idóneo en las posiciones operativas, en primera instancia, para posteriormente replicarlo a todo nivel de la organización.

4.2. Alcances de la aplicación del plan

El trabajo tiene como alcance al personal del área de operaciones, con el apoyo de la alta gerencia y el área de recursos humanos principales promotores de llevar a cabo las acciones que redunden en los objetivos del plan.

4.3. Objetivos

A través del Árbol de Objetivos se ha podido identificar el objetivo principal y los objetivos específicos que se indican a continuación:

4.3.1. Objetivo Principal

El objetivo principal es reducir los índices de rotación de personal operativo de la empresa en la que se basa el presente trabajo, proporcionando acciones

coherentes, realistas y sostenibles en el tiempo que finalmente buscan contribuir positivamente en el desarrollo eficiente del core del negocio.

4.3.2. Objetivos Específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos:

- Posiciones operativas cubiertas en gran porcentaje, lo que permitiría:
 - a) Mejorar la productividad del área de operaciones, ya que contaría eficientemente con los recursos para atender las actividades.
 - b) Atención oportuna de servicios a los clientes, cumplimiento de las especificaciones pactadas con los clientes.
 - c) Reducción de errores en los despachos, las posiciones al estar cubiertas permiten que una persona centre su foco de atención en atender sus tareas sin acumularse de nuevas por cubrir posiciones vacantes.
- Minimizar la frecuencia de nuevas incorporaciones de personal:
 - a) Menor carga de procesos de selección para recursos humanos
 - b) Reducción del frecuente tiempo invertido de los supervisores en inducción al nuevo personal, lo que permitiría un mayor foco de atención en las tareas operativas propias del área.
- Mejora los niveles de satisfacción del personal
 - a) Personal percibe que las retribuciones y las condiciones laborales son más justas.

4.4. Árbol de Objetivos

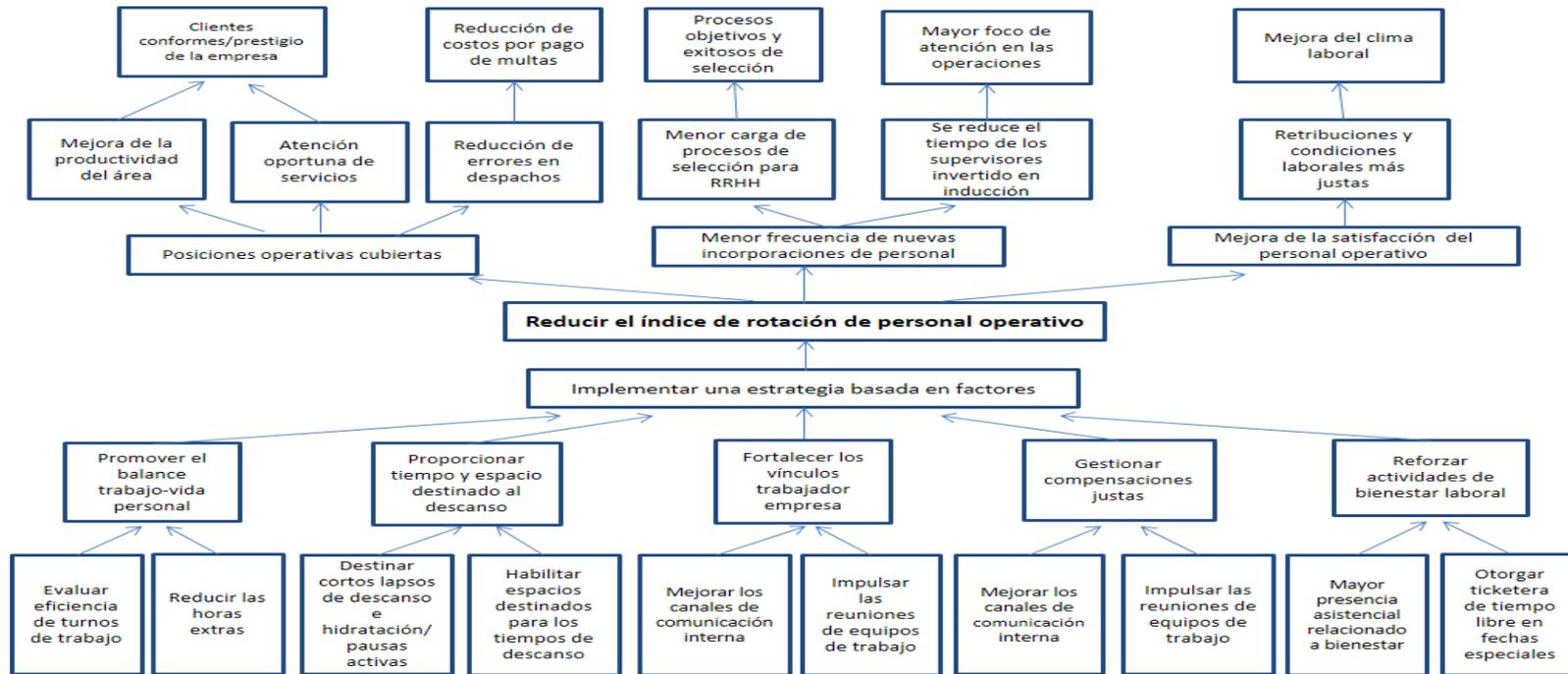


Figura 12 Árbol de objetivos

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa*

V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

5.1. Factores clave para la implementación del plan

5.1.1. Involucramiento de las personas

El involucramiento de las personas que ayudarán en poner en marcha el presente plan es muy importante tenerlo mapeado, ya que permitirá determinar y distribuir las acciones correspondientes a cada responsable, que a continuación se procede a detallar:

- **Comité de Dirección:** Es de vital importancia que el comité de dirección tenga conocimiento y sea de su completa aprobación la implementación del plan de mejora de los índices de rotación en el área de operaciones, además que proporcionará las bases como plan piloto para su posterior replica en todos los niveles de la compañía.
- **Jefa de Recursos Humanos:** Es el principal responsable de velar por la correcta implementación del plan, además de liderar muchos de las acciones competentes por la misma naturaleza del plan.
- **Gerente de Operaciones:** Es fundamental que el gerente del área de operaciones se encuentre totalmente sensibilizado respecto al plan, brinde el apoyo necesario y autorice la ejecución de las acciones que soportan el presente plan, además de liderar algunas de ellas.
- **Jefes y Supervisores de Operaciones:** Principales responsables de la comunicación del plan al equipo de operaciones, deberán estar completamente sensibilizados y alineados al enfoque del plan y realizar las acciones que les correspondan.

- Analista de Reclutamiento y Selección: responsable de los procesos de recursos humanos de principal participación en el plan, deberá encontrarse sensibilizado y alineado al enfoque del plan, realizar las acciones que le correspondan, además de supervisar el desarrollo adecuado del plan.
- Analista de Compensaciones: responsable de los procesos de recursos humanos de gran participación en el plan, deberá estar sensibilizado y alineado al enfoque del plan, así como realizar las acciones que le correspondan, así como identificar desviaciones en desarrollo del plan con la finalidad de garantizar el adecuado desarrollo del plan.
- Trabajadora Social: Tiene un rol más participativo que consiste en mantener fortalecer la parte asistencial al trabajador, deberá encontrarse sensibilizado y alineado al enfoque del plan.

5.1.2. Elección de los mensajes

El mensaje estará ser dirigido principalmente al personal del área de operaciones, es por ello que el mensaje deberá ser claro, conciso y realista, en un lenguaje que inspire confianza y propicie expectativas positivas además de participación activa, es por ello que se emplearán los siguientes mensajes:

“Los retos que tenemos como compañía y la búsqueda constante del crecimiento de la empresa y pensando en tu bienestar, queremos que formes parte de nuestro plan “Somos todos, somos uno” el cual tiene como objetivo optimizar cinco aspectos fundamentales contenidos en los siguientes programas:

- 1) Programa Balance, orientado a mejorar la calidad de tiempo mediante el equilibrio trabajo-vida personal.

- 2) Programa Juntos, destinado a proporcionarte comodidad en tu área de trabajo.
- 3) Programa Estar conectados, enfocado en fortalecer la comunicación y la integración.
- 4) Programa Impulsando, orientado en la retribución justa
- 5) Programa Te acompañamos, destinado a poder brindarte apoyo en temas de índole personal y familiar.

Los programas han sido diseñados pensando en cada uno de ustedes, porque somos una familia, porque estamos seguros que juntos avanzaremos mejor, porque llegó el momento de mejorar.

Aprovechamos la oportunidad para agradecerte por el compromiso que mantienes con la empresa y estamos seguros que con tu activa participación y ayuda alcanzaremos los objetivos trazados”.

Vale precisar en este punto que se ha realizado una adaptación del título del plan debido que el real contiene el nombre de la empresa, el cual se mantiene en todo momento en reserva, cualquier parecido a otro ya existente es pura coincidencia.

5.1.3. Comunicación

Una vez aceptado y aprobado el presente plan por el directorio y la gerencia general, se procederá a realizar la comunicación pertinente a los principales involucrados del plan:

Comunicación a los principales involucrados

El área de recursos humanos agendará una (de ser necesario se extenderá hasta 2) reunión grupal inicial con el gerente, jefes y supervisores del área de operaciones, reunión que tendrá como finalidad la sensibilización y

compromiso de los líderes del área de operaciones con el desarrollo del plan, se podrán realizar consultas y sugerencias que pueden ser tomadas para la organización del plan.

Comunicación al equipo de Operaciones

La comunicación con todo el personal de operaciones, constará de 2 etapas:

- 1) Inicial, lanzamiento de comunicados por medio de correo, intranet, murales y flyers, sin mayores especificaciones, pero creando expectativas y motivando la participación activa.
- 2) Reunión grupal distribuido por horarios, pudiéndose dar hasta 4 reuniones grupales de acuerdo a horarios de trabajo. Estas reuniones serán organizadas y dirigidas por el área de recursos humanos con la finalidad de informarles el plan buscando sensibilizarlos y crear la apertura por parte de los trabajadores del área de operaciones enfatizando que su participación y ayuda es clave.

Asimismo, ambas etapas serán soportadas por los líderes del área de operaciones y el área de recursos humanos.

5.1.4. Plan de implantación

El plan de implantación del presente está compuesto por las siguientes fases:

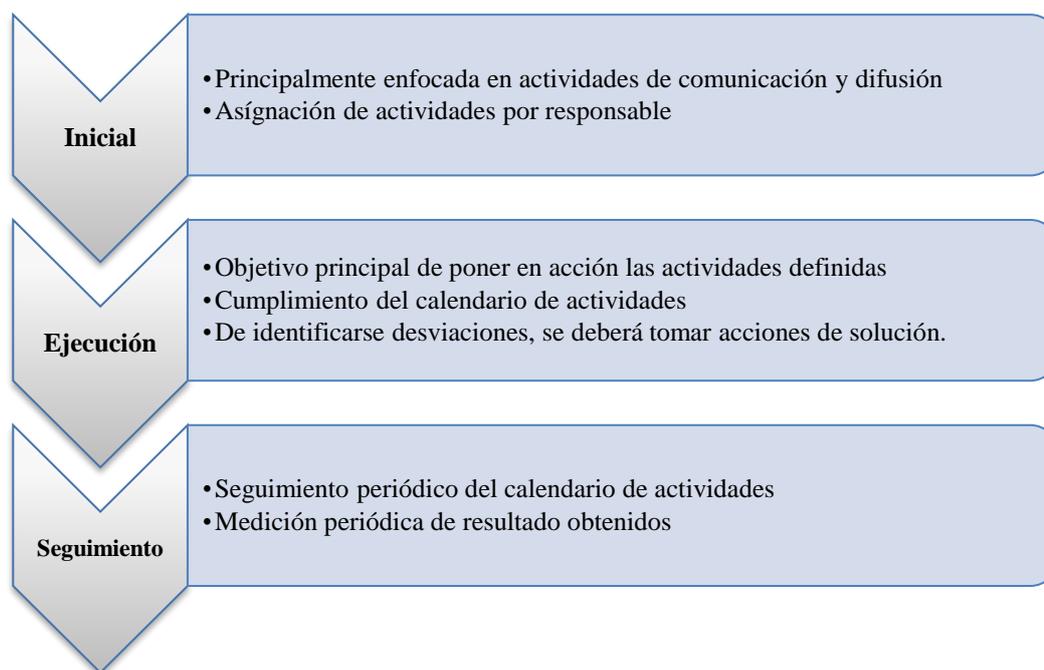


Figura 13 *Fases del plan de implantación*

Fuente: *Elaboración propia en base a información de la empresa.*

5.1.5. Gestión del cambio

La gestión del cambio será liderada por el área de recursos humanos, quienes en su rol de socio estratégico de la empresa brindará el soporte necesario que garantice que el plan se lleve a cabo dentro de lo esperado, brindando las bases y pautas de comunicación asertiva, escucha activa y flexibilidad para que la adaptación sea un proceso satisfactorio.

5.1.6. Incentivos

Por la naturaleza del plan, no es necesario otorgar incentivos económicos a las personas que participen de la ejecución del plan, debido a que se persigue la mejora de las condiciones y beneficios dentro de la organización y, por tanto, redundará en todos los niveles.

Lo que sí se considera importante es el otorgamiento de incentivos de naturaleza motivacional, como reconocimientos por los aportes y ejecución de

acciones dentro del marco del plan, menciones públicas dentro de la organización.

5.1.7. Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

Stakeholders involucrados:

- Directivos y Gerencia general, principales interesados en que las actividades se desarrollen con éxito para el bien de la empresa, tiene la capacidad de dar la instrucción de ejecución del presente plan.
- Equipo recursos humanos, área considerada socio estratégico dentro de la estructura de la empresa y es el principal promotor y ejecutor del presente plan.
- Gerente, jefes y supervisores de operaciones, líderes del área de operaciones que participarán activamente de la ejecución de las actividades contenidas en el presente plan.
- Trabajadores del área de operaciones, conformado por el principal grupo humano en que se ejecutará el plan.
- Controller de Finanzas, encargado de controlar los flujos de financieros respecto a la implementación del plan.
- Personal de TI, encargados de mantener actualizados el intranet y los medios digitales de uso de la empresa.
- Personal de Mantenimiento, encargados de realizar el acondicionamiento de los espacios dentro de la empresa, así como las modificaciones y mejoras pertinentes en la infraestructura.

Aliados estratégicos:

- Gerente General, máxima autoridad de la empresa.
- Gerente de Operaciones, máxima autoridad del área de operaciones.

- Jefes y Supervisores de Operaciones, líderes de los equipos de trabajo en el área de operaciones.
- Jefe de Recursos Humanos, responsable del área que administra el capital humano de la empresa.

VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1. Recursos y Costos de la implementación por rubros

Se estiman los siguientes recursos y costos:

Estructura

- a. Para las modificaciones de ambientes destinados al descanso se requiere del apoyo del personal de mantenimiento, empresa tercera que brinda el servicio de mantenimiento y limpieza en las instalaciones de la empresa, es un gasto que la empresa ya tiene provisionado como un costo fijo mensual.
- b. Se estima un presupuesto de 15,000.00 soles para adecuar los ambientes ya disponibles en los patios de operaciones.

Desarrollo Plataforma Web

- Mejorar la plataforma de intranet de la empresa, se destina un Analista Programador para este rubro, no se tiene estimado un costo en este rubro debido que la empresa cuenta con las herramientas y recursos para realizar el desarrollo.

Análisis Remunerativo del Mercado

- Se plantea contratar una empresa consultora para que realice el análisis remunerativo comparado con el mercado, se estima un presupuesto de 25,000 soles para este rubro.

Impresión de ticketeras

- Se estima un presupuesto de 7,000 soles destinados al diseño e impresión de las ticketeras de tiempo libre.

6.2. Indicadores de gestión para la implementación del plan

- **Índice de rotación de personal operativo**

Este indicador permitirá medir y monitorear las desvinculaciones que se producen en el área de operaciones y de esta manera comprobar si la estrategia implantada está dando los resultados esperados. Para ello se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal operativo} = \frac{\text{Personal operativo cesado}}{\text{Head Count área de operaciones}}$$

- **Índice de horas extras**

Para controlar la estrategia relacionada a la reducción de horas extras, este indicador permitirá revisar y analizar por una parte los motivos por qué se producen las horas extras y la cantidad en que se generan en el área de operaciones.

- **Índice de satisfacción respecto a la estrategia**

El índice de satisfacción del personal operativo respecto a la estrategia es muy importante, ya que de esa manera se podrá identificar si realmente las actividades están impactando positivamente en el personal, provee información clave que permitirá realizar ajustes en caso de ser necesario.

- **Nivel de cumplimiento de actividades del plan**

Por medio de este indicador permitirá monitorear el cumplimiento de las actividades programadas en los plazos delimitados, será de bastante ayuda para poder controlar la fase de implementación permitiendo dar alertas oportunas.

- **Resultados de encuestas de salida**

Estos datos permitirán complementar la información respecto al impacto de la estrategia y si las actividades están dando los resultados esperados.

6.3. Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

El plan de mejor llevará como nombre “Somos todos, somos uno” el cual tiene como objetivo principal reducir el índice de rotación de personal operativo en la empresa, ésta se compone de 5 estrategias basadas en la teoría de los dos factores, previamente identificadas y comprobadas a través de indicadores e instrumentos de gestión.

Cada estrategia está orientada a atacar un factor específico, siendo lo más frecuentes los factores extrínsecos o de higiene de acuerdo a los resultados obtenidos, además cada estrategia adoptará el título de programa y tendrá un título propio ya que lo que se pretende es fortalecer los lazos de los trabajadores con la empresa. Las estrategias son:

- 1) Promover el balance trabajo - vida personal a través del programa Balance, orientado a mejorar la calidad de tiempo mediante el equilibrio trabajo y vida personal.
- 2) Proporcionar tiempo y espacios de descanso a través del programa Juntos, destinado a proporcionar cortos lapsos de tiempo de descanso en ambientes cómodos dentro del área de trabajo.
- 3) Fortalecer los vínculos trabajadores – empresa a través del programa Estar conectados, enfocado en mejorar los canales de comunicación y la integración de los equipos de trabajo.
- 4) Gestionar compensaciones justas a través del programa Impulsando, orientado en la retribución justa al trabajador.

- 5) Reforzar actividades de bienestar laboral a través programa Te acompañamos, destinado a poder brindar apoyo en temas de índole personal y familiar del trabajador, así como propiciar el disfrute de momentos gratos en fechas importantes del trabajador en compañía de su familia.

6.4. Planteamiento y presentación de la propuesta

El plan propuesto será presentado con el nombre “Somos todos, somos uno” buscando que el trabajador se identifique con el plan, se involucre y le genere confianza que lo que se desea lograr es la mejora de la empresa y de las personas que la integran. Reforzando que los cambios son para bien, que el plan de la organización es avanzar juntos.

6.5. Programación de actividades, diagrama de Gantt

Las actividades se han establecido a partir de los programas contenidos en el plan, se estima que en diez meses se culminen las etapas de implementación del plan, considerando desde Junio 2018 – Marzo 2019, pudiendo ser reformulada de presentarse contingencias.

En el diagrama de Gantt las actividades programadas en el calendario en color amarillo, se refieren a actividades con plazos de ejecución, mientras que las de plomo son actividades permanentes y se pueden dar en diversos momentos según se requiera.

VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1. Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

- Reducir el índice de rotación de personal operativo en un 35% a finales de diciembre del 2018, para esto se deberá revisar los indicadores de manera mensual.
- Reducir las horas extras del personal de operaciones en un 15% a finales de diciembre del 2018, de igual forma que el anterior estos indicadores se deberán revisar de manera mensual.
- Mejorar la capacidad para cubrir las vacantes con personal idóneo, medido a través de tiempo de posición vacante sobre el tiempo de proceso de selección.
- Reducir en un 40% a finales de diciembre del 2018 el número de vacantes pendientes de cubrir.
- Mejorar la atención de servicios operativos dentro de los plazos en un 30% a finales del 2018.
- Minimizar en 45% los errores en despachos a finales del 2018.
- Mejorar la satisfacción laboral del personal operativo con el fin de generar mayor compromiso por parte de los trabajadores.
- Generar vínculos laborales más duraderos, medido a través de tiempo servicios.
- Disminuir los costos por procesos de incorporación y desvinculaciones, en un 15% a finales del 2018.

- Reducción del 50% del tiempo empleado para la inducción y capacitación de las nuevas incorporaciones a finales del 2018.
- Reducción de sobrecostos por pago de multas en un 35% a finales del 2018.

7.2. Mecanismos de control y medición del cambio

- Se emplearán indicadores como mecanismo de control para evaluar que las actividades se hayan realizado dentro de lo programado.
- Implementar procedimientos también será un mecanismo de control ya que permitirá saber el cómo se ejecutarán las actividades.
- Los niveles de satisfacción del personal operativo respecto a los programas permitirán medir si se están obteniendo los resultados esperados.

VIII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

8.1. Conclusiones

- Los objetivos del área de recursos humanos no se encuentran alineados a los objetivos planteados a nivel de empresa, ya que se ha comprobado que los manejos de los procesos de gestión de personal no tienen ningún impacto en el core del negocio (razón de ser).
- El principal foco de atención debe ser el área de operaciones por ser la principal ejecutora de las actividades que ofrece y desarrolla la empresa, además que es el área con mayor número de personal.
- No existe un correcto análisis de los factores que vienen ocasionando la rotación de personal operativo, ya que se ha podido comprobar que las actividades que se venían realizando han sido ejecutadas de manera subjetiva sin considerar el fondo del problema central.
- Los principales motivos de desvinculación laboral de personal operativo se dan por renuncia voluntaria y abandono de trabajo, los cuales son considerados desvinculaciones negativas por ser de entera decisión del trabajador.
- La rotación de personal operativo principalmente se produce a causa de factores extrínsecos o de higiene, los cuales son principalmente aspectos relacionados a la empresa y son fuente de insatisfacción.
- La alta rotación de personal operativo está originando incesantes procesos de incorporación de personal, afectando la objetividad que se debe tener al momento de elegir a los seleccionados ya que se pierde el foco de atención y prima la necesidad urgente de cubrir las posiciones.

- Las consecuencias del problema están impactando en la calidad del servicio que ofrece la empresa a nivel operativo, se incurre en errores lo que genera multas además de las quejas de los clientes.
- La insatisfacción del personal operativo es a causa del inadecuado manejo de los factores de higiene y se ponen en manifiesto mediante los resultados que arrojan las diversas herramientas aplicadas para su identificación.

8.2.Recomendaciones

- Se recomienda realizar un diagnóstico previo para identificar los factores de mayor relevancia que están ocasionando la rotación de personal operativo.
- Las estrategias deberán ser diseñadas a partir del diagnóstico de los factores relevantes para que puedan ser de beneficio para la empresa, de lo contrario no se augura un escenario positivo y sostenible.
- Las estrategias deben ser comunicadas y difundidas correctamente para asegurar que el personal se encuentre sensibilizado y quiera formar parte de los cambios.
- Se recomienda además que el área de recursos humanos se actualice en nuevas formas de ejecutar los procesos, ya que son los ejecutores principales.
- Realizar controles periódicos que permitan analizar si las actividades se están realizando dentro de lo programado, esto permitirá dar las alertas correspondientes.

- Que el presente plan sea catalogado como la base para que se propongan cada cierto periodo nuevas estrategias que permitan evolucionar la gestión de la empresa.
- Replicar el plan en otras áreas de la empresa para evitar la rotación de personal a nivel de toda la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica S.A. <https://elibro.net/es/lc/unprg/titulos/66638>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires – Argentina (Segunda Edición). Ediciones Granica S.A. <https://elibro.net/es/ereader/unprg/114189?page=9>
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal: Cengage Learning Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>
- De Nisi, A. S. e. J. S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*: Pfeiffer.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Martin, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. [tesis de doctorado, Universidad de Valladolid] Repositorio Institucional UVA. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TEISIS127-111207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. *Deloitte University Press*, 77. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. México (Segunda Edición). Pearson. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México (Decimoprimer Edición). Pearson.

[https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/R%20Wayne%20Mondy_%20Jaime%20G%C3%B3mez-Mont%20Araiza_%20Judy%20Bandy%20Mondy%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos-Pearson%20Educati%C3%B3n%20\(2010\).pdf](https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/R%20Wayne%20Mondy_%20Jaime%20G%C3%B3mez-Mont%20Araiza_%20Judy%20Bandy%20Mondy%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos-Pearson%20Educati%C3%B3n%20(2010).pdf)

Recuperado de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Recuperado

de

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=542&tip=541/>

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA DE SALIDA

Encuesta de Salida

Agradecemos mucho su colaboración con la empresa, consideramos que su experiencia es muy valiosa para mejorar nuestros servicios, en beneficio de nuestros colaboradores y nuestro ambiente de trabajo; por ellos que le solicitamos contestar esta encuesta con la mayor veracidad posible.

Señale con una "X" su respuesta o rellene los espacios con la información que se le solicita. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Nombre: _____ Puesto: _____

Jefe inmediato: _____ Área: _____

Motivo de Cese

Renuncia Voluntaria () Mutuo Disenso () No renovación de contrato ()

Otros: _____

¿Cuál es el motivo específico por lo cual usted se retira de la empresa? Marcar solo una opción, en caso d existir dos motivos o más motivos, solo marcar el principal.

Motivos personales () Remuneración ()

Otra propuesta laboral () Falta de reconocimiento ()

Relación con el jefe directo () Estudios ()

Horario de trabajo () Temas de salud ()

Condiciones laborales () Otros motivos ()

Satisfacción en la empresa

Según su opinión, califique los siguientes aspectos relacionados a la empresa donde:

- Bueno = Cumple las expectativas, considerado fortalezas
- Regular = Cumple medianamente las expectativas, se requiere reforzar
- Malo = No cumple las expectativas, es necesario mejorar

Aspectos	Bueno	Regular	Malo
-----------------	--------------	----------------	-------------

- 1) Ambiente físico
- 2) Seguridad y Salud en el Trabajo
- 3) Inducción en el puesto
- 4) Capacitación
- 5) Motivación al grupo de trabajo
- 6) Reconocimiento de su labor
- 7) Sueldo y beneficios
- 8) Horarios de Trabajo
- 9) Relación con su jefe directo
- 10) Relación con sus compañeros
- 11) Clima laboral en su área
- 12) Clima laboral en la empresa

Sugerencias