

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE
ROTACION DE TRABAJADORES TECNICOS EN EL AREA
DE OPERACIONES DE LA EMPRESA CAM SERVICIOS
DEL PERU S.A. LIMA 2016**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES: ALVA NAVARRO, GRISELDA MARISOL
JARA DICCION, MARLYN MILAGROS**

ASESOR: MG. OLGER ROJAS MACHA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

SETIEMBRE, 2020

Dedicatoria

A nuestras familias por haber sido el soporte necesario durante todo este tiempo.

Agradecimientos

A mi familia, por ser un apoyo incondicional. A mi esposo Ernesto y a mi hija Alejandra por su paciencia y amor.

Griselda Marisol Alva Navarro

A mis padres y hermanos porque con su ejemplo y dedicación me ayudaron a seguir hasta lograrlo.

Marlyn Milagros Jara Dicción

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar si la gestión de recursos humanos y el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de operaciones de la empresa CAM SERVICIOS DEL PERÚ S.A., lima 2016, al momento de definir sus procedimientos económicos para lograr su objetivo que es el crecimiento económico.

Para ello, el trabajo se efectuó de manera descriptiva y se tomaron en cuenta las bases teóricas y las diferentes investigaciones nacionales e internacionales que tengan relación con nuestro trabajo de investigación a fin de poder determinar si la gestión de recursos humanos y el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de operaciones de la empresa CAM SERVICIOS DEL PERÚ S.A., lima 2016.

Así, al finalizar la presente investigación tenemos que mostrar el resultado y este nos muestra y se concluyó que una correcta aplicación de los recursos humanos, ayuda a mejorar la rotación de personal, en la empresa CAM SERVICIOS DEL PERÚ S.A., lima 2016, y esto ayuda a tener una estructura más sólida.

Palabras clave: Gestión, Rotación, Técnicos, Operaciones, Administración.

Abstract

The present investigation was carried out with the objective of determining whether the human resources management and the level of rotation of technical workers in the area of operations of the company CAM SERVICIOS DEL PERÚ SA, Lima 2016, when defining its economic procedures to achieve its objective is economic growth.

For this, the work was carried out in a descriptive manner and the theoretical bases and the different national and international investigations related to our research work were taken into account in order to determine if the human resources management and the level of rotation of technical workers in the area of operations of the company CAM SERVICIOS DEL PERÚ SA, Lima 2016.

Thus, at the end of this research we have to show the result and it shows us and it was concluded that a correct application of human resources helps to improve staff turnover, in the company CAM SERVICIOS DEL PERÚ SA, Lima 2016, and this it helps to have a more solid structure.

Keywords: Management, Rotation, Technicians, Operations, Administration.

Tabla de contenidos

Carátula	
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de contenidos	vii
Introducción	ix
1. Problema de Investigación	
1.1. Descripción de la realidad Problemática	1
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Casuística	5
2. Marco Teórico	7
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.1.1. Internacionales	7
2.1.2. Nacionales	15
2.2. Bases Teóricas	26
3. Alternativas de Solución	51
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndices	

Apéndice A: Alternativas De Solución Complementaria

Apéndice B: Seguimiento A La Certificación De *Competencias Eléctricas*

**Apéndice C: Seguimiento A La Certificación De Competencias De Riesgos
En altura y manejo de carga**

**Apéndice D: Seguimiento A La Certificación En Competencias En Manejo
defensivo para la *obtención de licencia interna***

Apéndice E: Certificaciones Iso 9001, Iso 14001 Y Ohsas 18001

Apéndice F: Procesos De Selección De Técnicos

**Apéndice G : Matriz de Consistencia Título La Gestión de Recursos
Humanos y el Nivel de Rotación de personal**

Introducción

En la presente investigación desarrollamos las variables: Gestión de Recursos Humanos y el nivel de rotación del personal técnico operativo relacionados a la empresa CAM SERVICIOS DEL PERU S.A., con RUC N° 20600559681, representado por el Sr. Luis Alcántara Blas, ubicado en Av. Maquinarias 2977, Cercado de Lima, que es una empresa que ofrece servicios de energía eléctrica y telecomunicaciones en América Latina, los servicios brindados son de instalación, operación y mantenimiento.

En tal sentido, describiremos los antecedentes de las variables de nuestro estudio:

En España, el desarrollo de la gestión de los recursos humanos es eficiente considerando que luego de la crisis económica del 2009 trajo como consecuencia que, durante los periodos 2010 – 2012, que el nivel de rotación del personal fuera estable, sin embargo, se ha venido incrementando desde el 2013, donde la rotación de empleados señala que las mujeres presentan una tasa ligeramente más alta que los hombres, esto debido a que ellas son las que cuentan con contratos de corta duración en comparación a los de los hombres.

Otra de las razones de la temporalidad en el empleo en España está relacionada a su modelo productivo, dado que se centra en los sectores en los que se requiere un mayor número de trabajadores temporales, estos sectores son los de turismo y construcción, en donde la demanda es voluble y de baja calificación laboral, en este

sentido, la temporalidad estaría sujeta al tipo de empresas y al sector en la cual se desarrollan.

En América Latina, la gestión de los recursos humanos según un estudio realizado por el Blog Alquimias Económicas, se preocupa por analizar la dinámica del mercado laboral considerando los cambios entre puestos de trabajo, entradas y salidas y los intervalos que se dan en el ámbito laboral, asimismo nos muestra un nivel de rotación de personal en porcentajes semejantes entre los países de esta muestra, que son Brasil, Argentina, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y Perú. Las causas generalmente están enfocadas en la informalidad de los empleos, la flexibilidad laboral y la legislación laboral. (Maurizio)

En el caso del Perú, en las empresas eléctricas, la gestión de recursos humanos, actualmente se encuentra enfocada a brindar capacitaciones de manera integral, adecuándose a las normativas que la rigen; sin embargo, el nivel de rotación de personal se configura lo del Perú como el de mayor porcentaje en América Latina, debido principalmente a que la legislación peruana es más flexible en relación a la contratación a tiempo determinado.

Se tiene antecedentes de la empresa COBRA PERÚ S.A., donde la gestión de recursos humanos es eficiente por cuanto cumplen con una serie de estrategias; sin embargo, en lo que se refiere a la rotación del personal técnico operativo, también se tiene antecedentes de una alta rotación, debido principalmente a la

programación de las obras, así como los servicios de los contratistas y subcontratistas y afines.

En CAM SERVICIOS DEL PERÚ S.A., la gestión de recursos humanos viene desarrollando actividades en búsqueda de la eficiencia y la mejora en los procesos debido a que en los últimos dos años se ha detectado que el nivel de rotación del personal técnico operativo se incrementó por un inadecuado proceso de selección, la falta de seguimiento y control en el desarrollo de las actividades del personal técnico operativo contratado, contratos a plazos determinados, lo que genera inestabilidad para el trabajador, otra de las causas importantes está en relación a los incentivos que no se encuentran debidamente establecidos.

Las necesidades de la investigación se realiza ante la falta de antecedentes del nivel de rotación que nos permita identificar cuáles son las razones por la que se tiene una alta rotación del personal técnico operativo en la División Eléctrica, a través de un análisis al detalle de la situación, se podrá determinar cuáles son los principales factores en los que, la organización se debe enfocar para lograr disminuir la rotación del personal, dado que la alta rotación trae como consecuencia no sólo el incumplimiento en los tiempos de la ejecución de los contratos, sino también en la calidad, y el deterioro de la imagen de la empresa, siendo estas, las causas determinantes para ser la primera opción de sus clientes.

La importancia de la investigación se refiere a las propuestas de solución que se busca plantear con el objetivo de minimizar las causas de la alta rotación de personal técnico operativo que lo generan.

La estructura de la investigación se refiere al esquema del estudio, comenzando por el título y los capítulos correspondientes que se deben desarrollar en el presente trabajo.

En el capítulo I, describimos el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y la casuística de acuerdo a la problemática planteada, para lo cual nos hemos basado en la recopilación de información otorgada por el personal que labora dentro de la empresa y está involucrada con el tema en desarrollo.

En el capítulo II, presentamos el marco teórico con los antecedentes de la investigación y las bases teóricas referente a nuestras variables independiente y dependiente.

En el capítulo III, proponemos las alternativas de solución que comprenden, al proceso que se llevará a cabo para ejecutar la solución.

Finalmente, consideramos las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos, indicando los índices de tablas, figuras, ilustraciones y otros en función a las normas APA Sexta Edición.

1. Problema De La Investigación

1.1 Descripción de la realidad Problemática

En España, según la Encuesta de Población Activa (EPA), indica que la alta rotación laboral es una consecuencia de la precariedad laboral que inició con la crisis y se aceleró con las reformas laborales del 2012, en las que aumenta el porcentaje de contratos temporales, lo que evidencia el alto nivel de rotación laboral.

Esta situación lleva a las empresas a destinar escasos incentivos a invertir en la mejora de la formación de sus empleados ya que la breve duración esperada de sus contratos les impide rentabilizar futuras inversiones.

El Perú, como hemos indicado anteriormente, se muestra como el país con el mayor porcentaje de rotación laboral en América Latina, la cual se debe principalmente al nivel de satisfacción de los trabajadores.

En Lima, las empresas de servicios de instalación y mantenimiento no se encuentran alejadas de esta realidad, según un estudio realizado por PWC, las razones o problemas que enfrentan los trabajadores peruanos son el incumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas, como el pago de horas extras, las contrataciones realizadas bajo la modalidad de honorarios profesionales, la inadecuada aplicación de las normas en relación a seguridad y salud en el trabajo, además de las contrataciones a plazos temporales. (Diario Gestión, 2016)

En la empresa CAM SERVICIOS DEL PERÚ S.A., en la División Eléctrica se viene presentando problemas en la ejecución y cumplimiento de los contratos, siendo uno de los motivos la alta rotación del personal técnico operativo contratado para brindar los servicios de energía eléctrica. El índice de rotación presentado en el periodo 2016 fue de 21.12%.

En esa división, la mayoría de los servicios contratados tienen una vigencia no menor a 2 años, estos son los llamados contratos marco, lo que supone que, en el mejor de los casos, el trabajador se mantenga durante la vigencia de este contrato. Teniendo en cuenta nuestra investigación, podemos determinar las siguientes causas:

- La causa más frecuente es el pago de la remuneración, mientras que en Cam Servicios todos los operarios se encuentran en planilla con todos los beneficios de acuerdo a ley, en la competencia existe informalidad donde no todos los trabajadores se encuentran en planilla, por lo tanto no se les realiza los descuentos del aporte a la AFP, significando esto un mayor ingreso para ellos, siendo esto un motivo por lo que en muchas ocasiones optan por trabajar en dichas “empresas”.
- Inadecuada selección de personal, el proceso se encuentra desactualizado y se ha estado realizando la contratación sin considerar en su totalidad el perfil requerido para cada una de las actividades, esto debido a los tiempos limitados en seleccionar un grupo masivo de operarios, por otro lado, tampoco se ha tomado en cuenta realizar pruebas prácticas que certifiquen la experiencia y dominio de las actividades técnicas a realizar.

- Falta de seguimiento y control en el desarrollo de las actividades del personal contratado, este es un factor importante que permite determinar si se está brindando la capacitación adecuada y si se está cumpliendo con lo que se espera de cada uno de ellos para el logro de los objetivos de la organización.
- Personal técnicos operativos contratados a plazos determinados de corta duración.
- Falta de políticas remunerativas y de incentivos.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión de los recursos humanos se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera la selección de personal se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

¿De qué manera la capacitación influye el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

¿De qué manera las políticas remunerativas y de incentivos influye el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

1.2.3. Objetivo general

Establecer como la gestión de los recursos humanos se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.

1.2.4. Objetivos específicos

Revisar si el proceso de selección de personal se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.

Establecer si las capacitaciones influyen en el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.

Establecer de qué manera las políticas remunerativas y de incentivos influyen en el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.

1.3. Casuística con relación a la problemática planteada

En CAM SERVICIOS, se viene presentando una problemática en la ejecución de los servicios que brinda la División Eléctrica - Área de operaciones, la alta rotación del personal técnico ha ido incrementando, de modo que para este puesto los requerimientos a Gestión Humana son de forma masiva y constante, describiremos un caso en particular donde se solicitó la contratación de 47 operarios técnicos para el inicio de un servicio, teniendo en cuenta que el proceso de selección para este perfil toma entre 3 a 4 semanas, se logró cumplir con la contratación de los técnicos requeridos, sin embargo, al transcurrir el segundo mes de contratados, 18 de ellos renunciaron o simplemente abandonaron el trabajo, identificando que una de las principales causas, está en el proceso de selección, debido que en muchas ocasiones desde el requerimiento del personal hasta cubrir los puestos el tiempo

es reducido, lo que no permite realizar una selección exhaustiva para contar con el personal idóneo para este puesto, presentando muchos de ellos escasos conocimientos técnicos de las actividades que se realizaban o por la falta de experiencia en el esfuerzo físico que demandan las actividades que se desarrollan día a día, no se sintieron satisfechos y renunciaron, acompañado a esto, otra de las causas por las que decidieron cesar fue la baja remuneración.

Esta situación ocasionó que no se terminara a tiempo los servicios de acuerdo a lo programado y establecido, generando además de insatisfacción del cliente, que éste opte por disminuir las órdenes de servicios del contrato marco que se encontraba en ejecución.

Propuesta de Solución:

En relación a la selección del personal, se realizará mejoras en el proceso, como incluir dentro del mismo, pruebas técnicas, creando un ambiente adecuado dentro de las instalaciones de la empresa, donde el postulante pueda demostrar que cuenta con los conocimientos y capacidades técnicas, experiencia y disponibilidad requeridas para el desarrollo de las funciones del puesto.

Asimismo, se propone crear un Plan de Incentivos, con la finalidad de hacer que el operario se sienta comprometido con su trabajo y la organización, con programas donde se promueva el Liderazgo, para instruirlos y proporcionarles oportunidad de ascenso, generando en ellos satisfacción con el aporte que realizan a través de su trabajo, además de ello verán que su crecimiento no sólo será laboral sino también personal.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Internacionales

Título de la tesis: "Determinar, analizar y plantear controles a la rotación de personal en la empresa Jácome y Ortiz"

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Ingeniero Comercial

Autores: Julio Cesa Pila Guzmán - Yesenia Carmen Tapia Zaruma

Institución: Universidad del Azuay

Ciudad: Cuenca - Ecuador

Año: 2014

Página: 64

APA: (Pila & Tapia, 2014, pág. 64)

Conclusiones de la tesis:

- Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está dada por la desmotivación e insatisfacción laboral en la mayoría de los casos ya sea por factores económicos o ambiente laboral.
- Los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales antes que personales los cuales has sido detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial de personal.
- El dinero puede ser un motivador, importante, pero no es lo único que va a mantener a las personas motivadas y satisfechas en el trabajo.

Comentarios de las investigadoras:

La empresa Jácome y Ortiz identificó que, lo que está pasando con sus trabajadores para que opten por retirarse es la insatisfacción laboral, como muchos sabemos, una de las necesidades que todo ser humano tiene es la de ser reconocidos y respetados, que la empresa les muestre reconocimiento y el valor de su trabajo, enfocarse en este punto y sin necesidad de invertir altas sumas de dinero se puede crear programas de reconocimientos lo que incentivaría a la mayoría de los trabajadores a elevar su estima para trabajar mejor y con óptimos resultados.

Título de la tesis: "Análisis de Las Causas de Rotación de Personal de La Empresa Holcrest S.A.S".

Tesis presentada para obtener el grado de Maestría en Administración MBA.

Autora: María Katherine Domínguez Olaya

Institución: Universidad de Medellín

Ciudad: Medellín – Colombia

Año: 2015

Página: 26

APA: (Dominguez, 2015, pág. 26)

Conclusiones de la tesis:

- Si la organización desea cumplir con el objetivo organizacional de simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos, debe de prestar más atención a la rotación de personal, ya que el incremento que ha venido teniendo en los pocos años de operación de la organización es considerable (15% - 2013, 27% - 2014 y

19% - julio 2015). Así mismo se logró conocer las causas que más impacto tienen en la rotación, las cuales son: salario, oportunidades de carrera, balance vida - trabajo, reconocimiento y cooperación entre áreas e innovación. Se recomendó que la organización analice posibles aspectos que ayuden a minimizar la rotación, como, por ejemplo: salarios más competitivos, hacer que los empleados vean el éxito de la organización como propio, determinar nuevos niveles jerárquicos, flexibilidad horaria, realizar capacitaciones que ayuden al crecimiento profesional, entre otros.

- El encontrar relación en los diferentes estudios realizados en diferentes sectores económicos nos brinda la posibilidad de ver que la rotación es un tema que afecta los diferentes escenarios de una sociedad y/o país. Nicolás (2013) en su estudio de diferentes países encontró que sin importar el lugar las personas se preocupan por el crecimiento profesional, salario y apoyo entre departamentos de la misma organización. Así como Nicolás se tienen otros estudios que encuentran similitudes y muestran el impacto de la rotación.

Comentarios de las investigadoras:

- En esta investigación la autora señala que, sin importar el cargo, lo habitual que buscan muchos de los colaboradores es el crecimiento profesional para que puedan acceder a salarios cada vez más competitivos, darles el soporte para este crecimiento a través de capacitaciones, permite que sientan que pueden crecer junto a la organización, esto sería una alternativa de solución para poder retenerlos, asimismo una forma de mostrarle que la empresa se preocupa por ellos es siendo

flexibles con los horarios, dado que esto les permite crear armonía entre la vida laboral, familiar y personal.

Título de la tesis: "Diseño de un Plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail"

Tesis presentada para obtener el Título de Ingeniero Civil Industrial.

Autores: Orlando Castillo Espinoza y Claudio Pizarro Torres

Institución: Universidad de Chile

Ciudad: Santiago de Chile

Año: 2014

Página: 79

APA: (Castillo & Pizarro, 2014, pág. 79)

Conclusiones de la tesis:

Que una compañía presente una rotación de 249% (lo que provoca que el promedio de duración de las vendedoras sea de 1,5 meses), hace que este problema sea muy difícil de sobrellevar para cualquier empresa. Es por esto, que lo primero que se concluye es, que la empresa tiene un nivel de rotación insostenible, la cual provoca variados daños a la compañía, entre ellos, atraso en los procesos, altos costos asociados, pérdida de ventas, multas, mal clima laboral, entre otros.

- Para lograr reclutar a un buen personal, se debe tener en mente que las vendedoras, al momento de elegir en qué empresa trabajar, no se fijan solo en la renta, sino que también en el prestigio de la marca, por lo que se debe integrar ese

aspecto al momento de realizar las entrevistas para lograr motivar al personal requerido. Luego, para retener a una vendedora se debe tener en consideración que lo que más valoran al momento de elegir si se quedan trabajando en la empresa o no, es en cómo es el clima laboral dentro de la tienda, además de la renta y que la empresa funcione bien, por ende, que solucione las cosas a tiempo y que se preocupe por ellas.

- Los cambios que debe realizar la empresa en cuanto a algunas causas de rotación son de carácter urgente, ya que actualmente hay al menos un 40% de las vendedoras con fuertes intenciones de renunciar a la empresa. Lo cual implicaría costos de 2,9 millones de pesos (mínimo) en el corto plazo.
- Los beneficios que ofrece la empresa no están siendo aprovechados, ya que estos no se conocen por la mayoría de las vendedoras, lo que implica que estos solo están siendo costos para la compañía y no se está logrando el objetivo principal que es ganar una mayor satisfacción o motivación con la empresa de parte de las vendedoras. Además, se sabe que las personas que conocen los beneficios están satisfechas con estos, por lo que es importante hacerlos conocidos.

Comentarios de las investigadoras:

- Toda empresa retail presenta altos índices de rotación, consideramos que son estas empresas en las que se debe poner un especial énfasis a esta problemática, y trabajar mucho en los factores que generan mayor compromiso por parte de los colaboradores, como los ya señalados: Mayor difusión de los beneficios que se brindan, preocuparse por mantener un buen clima laboral, preocuparse por

resolver los problemas que se presentan, así como por el bienestar de las vendedoras.

- Sólo las organizaciones con visión empresarial están en constante evaluación de como detener la rotación, y ponen más atención a estas variables.

Título de la tesis: “La Rotación del Personal y su Incidencia en el Desempeño del Talento Humano en La Corporación Fiales”

Tesis presentada para obtener el Título de Ingeniero Comercial.

Autores: Rubio Suasti Johanna Del Rocío y Villagrán Tomalá Diana Alexandra

Institución: Universidad de Guayaquil

Ciudad: Guayaquil - Ecuador

Año: 2016

Página: 83

APA: (Rubio & Villagrán, 2016, pág. 83)

Conclusiones de la tesis:

De acuerdo a la investigación realizada se concluye que la rotación del personal influye de manera directa en el comportamiento de las mismas, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y para ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de acción.

- Se concluye que, con la implementación de un plan de acción multidisciplinario se disminuirá la rotación de personal, promoviendo a la satisfacción laboral y a un mejor desempeño mediante la aplicación de acciones y

estrategias en las áreas de mayor conflicto, que, de acuerdo a la investigación, es el área de entretenimiento de la Corporación Fiales.

- La información recogida por medio de la entrevista de salida permitirá emprender nuevas estrategias para subsanar las causas que provocan la rotación del personal.
- Para una adecuada gestión y aplicación de la propuesta se debe tener el apoyo y compromiso por parte de los directivos y jefes de las diferentes áreas para que contribuyan con los recursos necesarios para la efectivización del plan; ya que mediante esto se prevé disminuir el alto índice de rotación de personal en el Centro Comercial Norte de la Corporación Fiales.

Comentarios de las investigadoras:

- Para disminuir la rotación en el Centro Comercial, es conveniente que cuenten con el compromiso y apoyo de todos los directivos en conjunto, así como de Gestión Humana y los responsables del trato directo con los colaboradores, como son los jefes inmediatos; esto con la finalidad que se obtenga el mejor resultado del Plan estratégico.
- El plan estratégico será establecido para dar soluciones a los motivos por los que se están dando las rotaciones, esto en base a una información de la situación real brindada por los mismos colaboradores al momento de su salida, sin embargo, consideramos que también sería oportuno que se entrevistase a los que aun forman parte del Centro Comercial y manifiesten que es lo que los motiva a estar satisfechos en el trabajo y de igual forma considerarlo en el Plan estratégico.

Título de la tesis: “Satisfacción Laboral y Rotación del personal en empresas de transporte público de pasajeros”

Tesis presentada para obtener el grado de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios.

Autores: Lucio Navarro Sánchez

Institución: Instituto Politécnico Nacional – Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás

Ciudad: México D.F.

Año: 2008

Página: 125

APA: (Navarro, 2008, pág. 125)

Conclusiones de la tesis:

- En función al objetivo general de la investigación, se concluye que en las empresas de transporte público de pasajeros existe una relación negativa entre la satisfacción de los operadores y la rotación ya que entre más satisfechos se encuentren menor será el interés por abandonar la organización.
- Algunas organizaciones optan por pagar salarios bajos y asumir unas tasas altas de rotación, derivadas de la baja satisfacción laboral producida por un tipo de trabajo que suele ser poco estimulante.
- Por el contrario, cuando la rotación es costosa y debe ser evitada, la mejor estrategia consiste en remunerar con mejores salarios al personal y que estén por encima del promedio del mercado, para atraer y retener, por esta vía, a los mejores empleados.

Comentarios de las investigadoras:

- Aquí se debería analizar además de las remuneraciones, que es lo que les haría sentirse satisfechos dentro de su trabajo, para estar comprometidos e identificados con la empresa, y basándose en eso podrían considerar brindar programas capacitaciones.

2.1.2. Nacionales

Título de la tesis: "Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013".

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Autores: Renzo Herbert Domínguez Paulini y Freddy Manuel Sánchez Llerena

Institución: Universidad Peruana Antenor Orrego

Ciudad: Trujillo - Perú

Año: 2013

Página: 104

APA: (Dominguez & Sánchez, 2013, pág. 104)

Conclusiones de la tesis:

- Se llegó a determinar que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto significativo en el personal obrero, es decir que la renuncia del trabajador obrero, se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, para el personal empleado existen variables más relevantes que la

rotación; es decir, el grado de rotación no afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa.

- Además, analizamos que la mayoría de los trabajadores se sienten estancados en sus puestos. Al no avanzar en el escalafón, el trabajo tiende a tornarse aburrido y estresante. La empresa debe optar por políticas de rotación interna semestrales.
- Los factores que afectan a la productividad de los empleados son calidad y mejora continua estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad. Las variables que afectan a la productividad de los obreros son la rotación y el trabajo en equipo. De modo que estas variables guardan una relación inversa con la productividad de los obreros.

Comentarios de las investigadoras:

- Siendo la rotación del personal un factor que afecta directamente a la productividad, deberían tomar acciones inmediatas para mejorar las causas por las que el personal opta por retirarse.
- Trabajar en ofrecerles, por ejemplo, línea de carrera, instruirlos al trabajo en equipo, dado que es una empresa textil podrían capacitar a un líder en temas para mejorar la productividad y que éste haga réplica de lo aprendido, estas serían algunas formas de motivarlos a sentirse a gusto y satisfechos dentro de la organización.

Título de la tesis: "Análisis de los factores que impactan en la productividad del personal operario de una empresa textil peruana: Caso Samitex".

Proyecto de investigación para obtener la licenciatura en la Carrera de Administración.

Autores: Cueva Garayar, Erika - Oliden Vera, Rosa Elvira – Vargas Bellota, Julizza

Institución: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas - UPC

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2017

Página: 72

APA: (Cueva, Oliden, & Vargas, 2017, pág. 72)

Conclusiones de la tesis:

- La productividad de Samitex es afectada negativamente debido a alta rotación de los operarios, sueldos bajos, falta de incentivos e ingreso de operarios sin experiencia. El proceso de selección y reclutamiento de operarios no tiene restricciones, el personal nuevo no recibe inducción ni capacitación al ingresar, además de no conocer cultura, misión y valores de Samitex.
- No existe Manual de Funciones en Samitex, por lo tanto, no están definidas claramente las funciones del personal operario. No realizan evaluación del desempeño. Existe capacitación para los operarios en Senati auspiciada por Samitex, hecho que la gran mayoría de operarios desconoce.
- Por otro lado, para el año 2016 se programó un programa de capacitación interna el cual no se llevó a cabo. No existe línea de carrera, por lo cual no está definida la línea de ascenso del personal en Samitex.
- Los operarios no reciben sus boletas a tiempo, además de no tener claro si el monto que reciben es lo que les corresponde, no existe control de pago para las

horas extras. La mayoría de los operarios están descontentos con los sueldos, pues son bajos y los incentivos son grupales, lo que condiciona sus ganancias al rendimiento del grupo. El nivel de producción disminuyó durante el año 2016, incrementando a su vez el costo de producción de \$0.075 a \$0.084 x minuto. Durante el año 2016 los gastos administrativos por ingresos/salidas del personal operario ascendieron a la suma de S/ 295,978.95.

Comentarios de las investigadoras:

- Con las conclusiones de la investigación, consideramos que se debería mejorar la Gestión de Recursos Humanos, empezando por definir el perfil requerido para los puestos y en especial el de los operarios, mejorar el proceso de selección, brindar inducción para que desde el ingreso los operarios se sientan parte de la organización y conozcan el aporte que significa su trabajo.
- Generar línea de carrera así como dar a conocer las capacitaciones para que este beneficio se bien aprovechado y valorado.

Título de la tesis: "Estudio de análisis de costo de la rotación personal: Determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional SA".

Trabajo de suficiencia profesional para optar al Título de Licenciado en Administración.

Autores: Herrera Tiburcio, Alejandro James - Mendoza Ñañez, Cinthya Carolay - Torrejón Begazo, Rodrigo

Institución: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas - UPC

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2016

Página: 46

APA: (Herrera, Mendoza, & Begazo, 2016, pág. 46)

Conclusiones de la tesis:

- La rotación de personal en ZTE es de 7 personas promedio por mes que representa aproximadamente el 13% mensual del total de trabajadores, con lo cual se ven afectadas las ventas y a su vez se pierde la fidelización del punto de venta. De igual forma esto merma la imagen de la marca en el sector.
- El proceso más costoso es el de la Curva de Aprendizaje, esto debido a que el tiempo en que se logra el promedio con respecto a lograr los objetivos de venta toma alrededor de 3 meses, estando al cuarto mes aptos para vender al igual que los empleados antiguos. Este proceso abarca como promedio el 89.52% del costo de la totalidad. El porcentaje costo de rotación de personal es de 13.21%, por lo que se puede calcular que el de cada punto porcentual del proceso de rotación de personal asciende a 6,482.06 soles.
- El costo total de rotación de personal representa el 19% de las utilidades de la empresa.
- La presente investigación nos llevó a la conclusión, de que era necesario establecer un plan de crecimiento y bonificación para la fuerza de ventas, a su vez es necesario iniciar un programa de integración y socialización de todo el personal con el fin de enraizar los objetivos y valores de la empresa en los colaboradores, logrando así su máximo desempeño. Cabe que el estado anímico del promotor en

un punto de venta, puede ser determinante en el logro de objetivos, ya que las relaciones interpersonales a nivel micro (en los puntos de ventas) con los colaboradores de los operadores es prioridad para la marca.

- Se necesita mejorar el proceso de selección y reclutamiento del personal, ya que tenemos en la actualidad, una fuga de talentos de 4 personas por mes. Se debe indicar el perfil de personal a Salesland con el fin de filtrar los mejores talentos de otras marcas, así mismo el plan de crecimiento de ZTE, busca fidelizar a los promotores con mayor tiempo en la organización, mediante un incremento salarial del 20% en su variable (el incremento es 20% para el primer nivel y 15% para el segundo nivel).

Comentarios de las investigadoras:

- La fidelización de los colaboradores es básico en esta investigación, dado que con la rotación del personal no sólo se está viendo afectada las ventas sino también la imagen de la marca, siendo esta última el activo más importante que poseen las organizaciones.
- Las mejoras a realizar traerán óptimos resultados si se hace sinergia entre el proceso de selección, el plan de crecimiento y programas integración y socialización a la fuerza de ventas, además de crear programas de reconocimientos, para complementar la satisfacción laboral en ellos.

Título de la tesis: "Análisis de las causas que generan rotación en el área de Sistemas del Sector Bancario de Lima".

Trabajo de investigación para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Autores: Chura Tuesta, Lucy - Gavilano Martínez, Araceli - Matos Flores, Tatiana - Medina Guadamos, Joaquín

Institución: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas - UPC

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2016

Página: 44

APA: (Chura, Gavilano, & Matos, 2016, pág. 44)

Conclusiones de la tesis:

- Consideramos que es necesario la revisión y ejecución de un proceso de retención de talento por parte de las gerencias del área de recursos humanos de las principales entidades bancarias, y que éste sea comunicado a las principales gerencias. Este procedimiento debe ser trabajado entre Recursos Humanos y el área de Sistemas de forma anual como parte del plan estratégico interno, puesto que consideramos que el capital humano de ésta área es clave dentro de la organización y se valora aún más por el conocimiento y experiencia que tienen.
- Se sugiere que se debe crear y/o gestionar cursos de capacitación orientados a la tecnología puesto que de acuerdo a las entrevistas se hizo énfasis de que no hay una preocupación por la capacitación constante por iniciativa propia de la empresa, sobretodo en un área que debe estar a la vanguardia de la tecnología. Se podrían realizar convenios con IBM; por ejemplo, o con empresas como MDP Consulting para capacitaciones frecuentes a los analistas de acuerdo a un cronograma establecido entre las jefaturas y la gerencia de sistemas.

Finalmente, cada curso deberá estar asociado a una evaluación la cual sustente el aprendizaje y los costos de éstos deben ser asumidos por la propia empresa.

- Se recomienda buscar nuevas prácticas de reconocimiento como parte de una compensación emocional, la cual se deba traducir en una mejora en la motivación de los colaboradores para su desarrollo personal y profesional. Así se trate de pequeños o grandes proyectos, consideramos (por las entrevistas) que es relevante el reconocimiento verbal porque genera motivación a los colaboradores. Adicionalmente, se podrían otorgar vales de descuentos para restaurantes, gimnasios, cursos informáticos o de habilidades personales, lo cual también genere motivación adicional entre los analistas del área de sistemas. Finalmente, compensar las horas adicionales invertidas por trabajos de madrugada o fines de semana, por días libres en la semana (lunes o viernes es más valorado).

Comentarios de las investigadoras:

- Por ser un área con personal clave, se valora aún más el conocimiento y la experiencia, por lo que cubrir este puesto implica mayor tiempo, el implementar la ejecución de procesos para la retención del talento es lo más conveniente.
- De igual manera brindar capacitaciones como programas de reconocimientos son importantes para reducir la rotación, puesto que tanto el aprendizaje que se va adquiriendo como la motivación a través del reconocimiento emocional suman al momento que un trabajador esté tomando la decisión de irse.

Título de la tesis: “Relación de la Satisfacción Laboral y la Rotación del Personal de ventas de la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE S.A.C. de la ciudad de Trujillo año 2017”

Tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autores: Lidia Isabel Juárez Llaro - Marleny Consuelo Torraca Bulnes

Institución: Universidad Peruana del Norte UPN

Ciudad: Trujillo - Perú

Año: 2017

Página: 50

APA: (Juárez & Torraca, 2017, pág. 50)

Conclusiones de la tesis:

- Los vendedores de la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE S.A.C. se encuentra medianamente satisfechos con la empresa. El 52% de los encuestados prioriza a **los factores extrínsecos** y el 48% los **factores intrínsecos**, ambas dimensiones valoradas con escala de satisfacción “regular”.
- En la dimensión Factores Extrínsecos son los indicadores trabajo con compañeros (14%), disposición del jefe (14%), comunicación entre compañeros (13%), y beneficios laborales (13%), los que generan satisfacción en los vendedores. Mientras, herramientas para las ventas (11%), espacio físico de trabajo (10%), y reconocimiento económico (10%), fueron calificados con escala de “Regular”. Finalmente, están tiempo extra (8%), y sueldo (7%), los cuales generan insatisfacción en los encuestados.

- En la dimensión Factores Intrínsecos son los indicadores tareas acorde a puesto (22%), y logros de trabajo (20%), los mejores valorados con escala “Satisfecho”. Para el caso de las dimensiones reconocimiento de esfuerzos (17%), autonomía (15%), y desarrollo personal (15%) fueron calificados con escala “Regular”; en menor valoración se encuentra el indicador ascenso laboral (12%) con escala “Insatisfecho”.
- El nivel de rotación de personal en la distribuidora de productos de consumo masivo es alto, existe el 59% de probabilidad de rotación potencial de personal en la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE S.AC., y el índice de rotación es de 23% mensual; es decir en promedio cada mes cuatro trabajadores salen de la empresa.

Comentarios de las investigadoras:

- En esta organización dentro de los factores extrínsecos, que surgen de la empresa creando un vínculo de empresa-persona, se puede decir que la insatisfacción de los vendedores se da por factores como son: las horas extras que tienen que realizar y el sueldo, es en esto en donde la organización se debe enfocar para optimizar procesos que permitan eliminar las horas extras y/o generar incentivos que compensen la insatisfacción del sueldo.
- En relación a los factores intrínsecos, estos factores son propios de cada persona, es por eso que uno de los motivos por lo que se dan las renunciaciones es, por la falta de oportunidad que tienen los trabajadores para hacer línea de carrera, poder ascender y puedan desarrollarse dentro de la organización.

La organización que se preocupa y se interesa por el crecimiento de sus colaboradores puede generar identificación y mayor compromiso de parte de ellos, logrando reducir el índice de rotación y trayendo beneficios para la organización.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Definición de la variable independiente: La Gestión de los Recursos Humanos

2.2.1.1. Concepto de Gestión

Empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea; constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. La palabra Gestión viene del latín Gestio que significa ejecutar, conducir una acción o un grupo, lograr un éxito con medios adecuados.

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Comentario

Cuando hablamos de gestión, estamos abarcando todas las actividades de una organización, no podemos esperar resultados positivos si no realizamos una correcta gestión ya sea en los procesos como en cada una de las áreas de la organización. Es necesario contar además con herramientas que permitan controlar y medir la gestión, como indicadores, sistemas de información, registro de datos y de toma de decisiones.

2.2.1.2. Concepto de Recursos Humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empl Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Chiavenato)

Comentario

En la actualidad la importancia de los Recursos Humanos va teniendo más fuerza en las organizaciones, antes se prestaba mayor interés a la producción, ahora el recurso humano es la pieza fundamental de cualquier organización. Como indica Chiavenato, el recurso humano es muy diversificado lo que permite poder

establecer equipos de trabajo con características y habilidades que se complementan y brindan mayores alternativas de solución y de innovación.

2.2.1.3. Concepto de gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Gary Dessler - Ricardo Valera).

Comentario

La gestión en esta área específica se debe pensar y realizar pensando en la retención del talento humano, es por ello, que se debe tener clara cuál es la importancia en todos los procesos que se establecen para el reclutamiento, capacitaciones, evaluaciones y la determinación de las bandas salariales. El colaborador debe tener la seguridad de que siempre será tratado con equidad, por lo que la gestión en esta área debe ser la más clara posible y ser de conocimiento en la medida de lo permitido.

2.2.1.4. Concepto de Selección de Personal

La selección de personal es el proceso por el cual la empresa o una entidad contratada por la empresa, se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o más puestos de trabajo.

2.2.1.4.1. Importancia de la selección de personal

Un proceso de selección de personal debe ser beneficioso para la empresa, pero también lo debe ser para el nuevo colaborador, si no se consigue este beneficio mutuo el resultado final no será el esperado.

Adicionalmente nos permite:

- Identificar candidatos potenciales iniciando con el lanzamiento de la convocatoria y recepción de hojas de vida de los candidatos, esta etapa permitirá elegir a los postulantes que se ajusten a la demanda del puesto de trabajo solicitado para que luego pasen a la siguiente etapa que es la entrevista.
- Conocer la personalidad de los postulantes, para ello es necesario que el equipo de reclutamiento sea el ideal y esté capacitado para la identificación de rasgos o características del candidato. Para toda organización es importante contar no solo con personas capacitadas o con altos conocimientos, es vital que cuenten con las aptitudes que permitan más adelante un compromiso con la organización y la identificación con la cultura organizacional de la misma.
- Confirmar las habilidades de los futuros trabajadores, una hoja de vida plasma la información general del candidato, pero esto no debe bastar para una tomar una decisión final, es por esto que se debe complementar la información con pruebas que permitan validar las habilidades y conocimientos de los candidatos, estas pruebas deben estar orientadas al perfil y las características que requiere el puesto de trabajo.

Pasos de un proceso de selección de personal

Una selección de personal puede tener diversos pasos, la cantidad de ellos dependerá de las habilidades o competencias que pueda tener el selector. Se debe administrar la cantidad necesaria de las instancias o pasos de evaluación para asegurar la contratación del nuevo colaborador, pero también teniendo en cuentas los costos que se ven involucrados en este proceso.

Entre los principales pasos de un proceso de selección podemos mencionar los siguientes: (Alles)

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización.

Paso 6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no.

Paso 7. Definición de las fuentes de reclutamiento externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes.

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas)

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas.

Paso 12. Formación de candidaturas.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.

Paso 19. Proceso de Admisión.

Paso 20. Inducción.

Comentario:

Este proceso es de suma importancia para toda organización, una adecuada selección de personal, basada en las competencias y perfil del puesto de trabajo permitirá la decisión ideal sobre el candidato que colme las expectativas del puesto solicitado.

En CAM Servicios del Perú se cuenta con un proceso que toma en cuenta la mayoría de estos puntos, orientados a la selección de personal técnico operativo.

2.2.1.5. Concepto de Capacitación

Podemos identificar diferentes definiciones para la palabra Capacitación, podemos decir que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo en las organizaciones, podemos decir también que es el desarrollo o la preparación necesaria para un debido desempeño en el puesto de trabajo.

Según Chiavenato (Chiavenato, 2007), la capacitación es 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. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. (Flippo, 1970)

McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. (McGEHEE, 1961)

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

El contenido de las capacitaciones busca 4 formas en el cambio de las conductas de los colaboradores:

- Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Comentario

Toda organización debe elaborar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas, estas capacitaciones deben ser actualizadas cada cierto tiempo teniendo en cuenta los cambios que se puedan dar en cada área y las mejoras en los sistemas de información.

Lo que las organizaciones deben tener presente es que las capacitaciones son una inversión que permitirá que sus colaboradores no solo se encuentren actualizados, sino también que puedan desarrollar sus ideas y proyectos en beneficio de la organización.

2.2.1.6 Concepto de Políticas

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar, funcionar y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. (Chiavenato, 2007).

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y

se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Comentario

Las políticas establecidas por toda organización deben ser comunicadas a todos los colaboradores, de esta forma, podrán ser ejecutadas de forma correcta.

Lo que se busca con la implementación de políticas en una organización es mantener un buen clima laboral, implantar sistemas de mejora continua y poder llegar a los objetivos trazados.

2.2.1.7 Concepto de remuneraciones

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización.

Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante.

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario

es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado).

En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración.

Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Comentario

El tema de remuneraciones siempre será un punto delicado para ambas partes, es por ello que las organizaciones deben determinar una remuneración justa, acorde al perfil de puestos solicitados. Una remuneración justa será la principal opción de decisión de un posible candidato, quien buscará con ella satisfacer sus necesidades básicas, así como su visión de futuro profesional.

2.2.1.8. Concepto de Incentivos

Los incentivos salariales son una parte variable del salario que reciben los trabajadores. Son pagos en los que se valora de forma más tangible la contribución del empleado.

Es una de las mejores herramientas con las que cuenta la organización para mantener un buen clima laboral y obtener mejor productividad.

La empresa debe tener un plan de incentivos. Para diseñar un plan de incentivos que sea efectivo hay cumplir lo siguiente:

- El incentivo tiene que fomentar la productividad del trabajador.
- Saber retener a los trabajadores más productivos y atraer a personas talentosas de fuera de la empresa.
- Debe beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa.
- Ser fácilmente comprensible por los trabajadores.
- Tiene que incluir el control de la producción.

Tipos de Incentivos

Incentivos Económicos

Están relacionados al esfuerzo del colaborador que permite cumplir con los objetivos de producción, se logra beneficio no solo para el trabajador, sino también para la organización.

Este tipo de incentivos busca impulsar el trabajo en equipo y reconocer el éxito entre los responsables del equipo.

Incentivos no económicos

Llamados también recompensas sociales, son las que están orientadas a brindar oportunidades de desarrollo profesional, equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, satisfacción a través del reconocimiento y sobre todo contribuye a que el colaborador se sienta identificado con la cultura organizacional de la empresa.

Estos incentivos pueden ser:

- Horarios flexibles que permitan el equilibrio laboral y familiar
- Reconocimiento público por la labor desarrollada
- Plan de beneficios y descuentos corporativos en establecimientos de consumo
- Descuentos en programas educativos que promuevan el desarrollo laboral.
- Elección de días libres y vacaciones.
- Buen ambiente de trabajo
- Apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica.
- Apoyo social

Comentario

Definitivamente los Incentivos representan un valor importante para mantener un clima laboral adecuado. Las organizaciones toman en cuenta que el equilibrio profesional y laboral de sus colaboradores será uno de los pilares en la obtención de los objetivos.

El reconocimiento genera autoestima y confianza en las actividades que desarrollamos.

2.2.1.8. Políticas Remunerativas y de incentivos

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifica con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. Salarios de admisión para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. Previsión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

a) Reajustes colectivos (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

b) Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:

i) Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.

ii) Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.

iii) Reajustes por méritos: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

2.2.2. Definición de la variable dependiente: Nivel de Rotación de Personal

2.2.2.1. Rotación de Personal

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de

la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción. (Chiavenato)

La rotación de personal es un efecto de ciertos fenómenos internos o externos de la organización que condicional el comportamiento del personal.

Entre los fenómenos externos podemos citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Entre los fenómenos internos podemos citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Comentario

En este concepto, debemos tener en cuenta que la rotación de personal puede tener dos connotaciones para la organización, la primera es que puede resultar positiva, si se trata de una rotación interna, dentro de la empresa, lo que supone un ascenso y desarrollo en el colaborador, esto es lo que toda empresa busca, el desarrollo de sus talentos. Por otro lado, una rotación de personal suele ser negativa, cuando la salida del personal es voluntaria, se desliga totalmente de la empresa, después de haber pasado todo un proceso de selección, inducción y capacitación, lo que hace que las organizaciones se detengan a evaluar si sus procesos de selección o de capacitación son los adecuados.

2.2.2.2. Perfil de Puestos

El Perfil de Puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Para ello se deben establecer 4 condiciones:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Comentario

De una adecuada especificación del perfil de puestos se podrá obtener un correcto proceso de selección y además será de utilidad para la evaluación de desempeño del personal.

Todavía en algunas empresas no se toma la importancia debida a la descripción del perfil de puestos, las tareas son asignadas según la necesidad inmediata, lo que genera confusión en el colaborador y dificultad en la obtención de los objetivos.

2.2.2.3. Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, es el proceso en el cual se busca evaluar a los colaboradores de una organización para la mejora en su desempeño integral, teniendo en cuenta la Misión, Visión, los objetivos estratégicos y la cultura organizacional.

Este proceso es periódico, generalmente se realiza anualmente y en el cual participan todos los integrantes de la organización. Entre sus principales objetivos podemos indicar que se busca el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la empresa y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2006)

Las evaluaciones de desempeño son necesarias y útiles para:

- Tomar decisiones de promoción y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación al trabajo. Es importante que el trabajador sepa cómo está realizando su trabajo y el grado de satisfacción de su empleador.

- Obtener retroalimentación, el trabajador al saber cómo realiza su tarea sabrá si debe modificar su comportamiento y cuáles son los aspectos que debe mejorar.

La evaluación de desempeño se debe realizar siempre en relación al perfil de puestos. Sólo podemos decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con el puesto que desempeña.

Beneficios de la Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño es beneficiosa para la organización en general ya que permite una relación más perdurable entre la empresa y los colaboradores.

Los beneficios que podemos indicar son:

- Permite gerenciar, dirigir y supervisar a los colaboradores.
- Permite el desarrollo personal y profesional de los colaboradores
- Mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
- Permite reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación a su trabajo.
- Permite tomar decisiones sobre promociones o mejoras en la remuneración.
- Permite detectar cuales son las necesidades de capacitación.

- Permite realizar una retroalimentación a los Colaboradores sobre cómo están realizando su trabajo y si es necesario modificar su comportamiento. Esto a su vez logra conseguir la motivación de las personas y su identificación con los objetivos de la empresa.
- Permite que el área de Gestión Humana sea más dinámica ya que podrá ofrecer oportunidades de mejora y desarrollo profesional a los colaboradores lo que conlleva a una mejor relación y clima laboral.

Problemas en la evaluación de desempeño

Hemos dicho que la evaluación de desempeño nos permite obtener muchos beneficios no solo para la organización sino también para los colaboradores, sin embargo, se pueden presentar errores o problemas frecuentes si por ejemplo no se maneja un mismo criterio de evaluación. Los problemas más comunes son:

- El evaluado no conoce por completo cuál es el proceso de evaluación o de qué manera realizarlo, es por esta razón que se debe implementar un manual o instructivo.
- Criterios subjetivos o poco realistas, por eso se deben establecer objetivos acordes al puesto y que sean alcanzables.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado, es por ello que el evaluador deberá sustentar con base y hechos que puedan dar peso a la evaluación realizada.
- Mala retroalimentación, para evitar esto el evaluador deberá comunicarse de forma clara y asertiva, se debe saber que decir y cómo hacerlo. Se debe realizar un feedback positivo.

- Falta de capacitación a los evaluadores, la evaluación puede ser la herramienta más adecuada, pero es necesario el entrenamiento a los evaluadores para que estén familiarizados con las técnicas que utilizarán y puedan evaluar de forma justa y objetiva.

Comentario

La evaluación de desempeño será una muy buena herramienta si se mantiene informados a los colaboradores sobre cuáles son los indicadores a evaluar, si se realiza una retroalimentación periódica de tal manera que el colaborador tenga claro qué está haciendo bien y qué es lo que debe mejorar.

Esta evaluación no habrá sido eficiente si no termina con una buena retroalimentación y un seguimiento constante del supervisor o jefe inmediato.

2.2.2.4. Motivación

La motivación es el deseo de una persona de hacer un trabajo lo mejor posible o de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas.

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo (Argyris, 1979).

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de

satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La

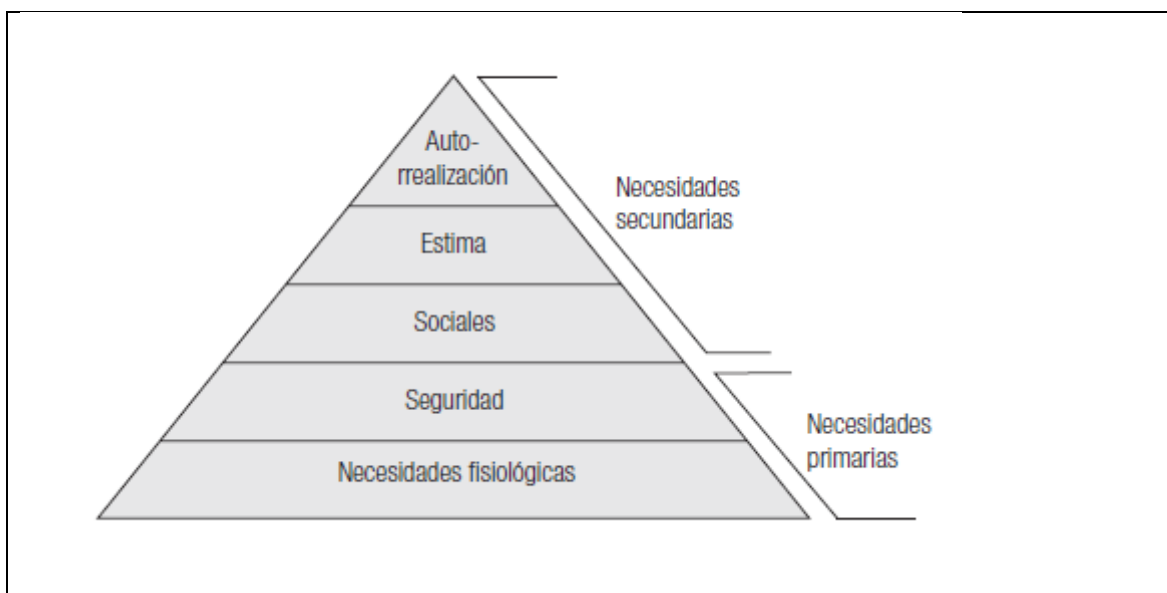
necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de

realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

La Pirámide de Abraham Maslow



Fuente: A. Maslow 2006.

Comentario

La motivación de una persona en el ámbito laboral estará ligada siempre a los beneficios laborales, incentivos y desarrollo profesional que pueda encontrar en su organización.

3. Alternativas De Solución

3.1. Alternativas de solución al problema general:

Problema general: ¿De qué manera la gestión de los recursos humanos se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

Respuestas:

A. Se encuentra relacionada en primer lugar con un eficiente proceso de selección de personal, de tal forma que cuenten con el personal técnico y que éste cumpla con el perfil solicitado, esto con la finalidad que no haya contratiempos en la ejecución de los servicios.

B. Otro de los factores en que está relacionada la rotación del personal es en los contratos a plazo determinado, nuestra propuesta es que las contrataciones sean a plazos indeterminados con un periodo de prueba de 3 meses de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728 desde el artículo 37, esto va a generar un mayor compromiso e identificación de los técnicos con la organización.

C. Se sugiere diseñar un Plan de desarrollo y línea de carrera para motivar y retener al personal, así como la formación de talentos y líderes para la organización.

D. Dentro de la Gestión de Recursos Humanos, se propone identificar a los líderes de las cuadrillas, para que a través de ellos tengan un mayor acercamiento a los técnicos operativos y conocer más sus necesidades, el valor agregado que pueden aportar y lo que esperan de la organización.

E. La aplicación de estas alternativas de solución buscan reducir el nivel de rotación a un 10%.

3.2. Alternativas de solución a los problemas específicos

Problema específico 1: ¿De qué manera la selección de personal se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

3.2.1 Alternativas de solución al problema específico 1

Basándonos en los conceptos del autor (Chiavenato, 2007, pág. 139) , podemos señalar que la rotación del personal es la consecuencia de ciertos fenómenos ya sean internos o externos a la organización que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Motivo por el cual la Rotación es considerada una variable dependiente a dichos fenómenos.

Cabe resaltar que en nuestra investigación nos enfocaremos en el subsistema de *Selección de Personal*.

A. Al no realizarse una adecuada selección de personal, se estaría reclutando personal que no calza con el perfil del puesto solicitado.

B. Por este motivo se propone un flujograma optimizado de dicho proceso. (anexo 1).

C. Se debe revisar y replantear la definición del perfil de puesto para los trabajadores técnicos, teniendo en cuenta que las especificaciones de su puesto tienen características especiales, que obligan a exigir cierta experiencia en el rubro.

D. El área de Recursos Humanos deberá revisar si el proceso actual es el adecuado, en esta revisión deberá estar presente un responsable del área de Operaciones y el responsable de capacitaciones internas. Lo que se sugiere es realizar una convocatoria, reclutamiento y selección de personal en forma eficiente adecuada, con evaluación curricular y entrevista.

E. Nuestra sugerencia es que dentro del proceso de selección se consideren los siguientes exámenes como parte de la evaluación:

- Examen médico ocupacional
- Examen psicotécnico
- Examen psicológico
- Evaluaciones técnicas en relación al puesto

F. Actualmente dentro del proceso de selección no se está considerando tomar exámenes prácticos a los postulantes, por lo que no se puede confirmar si efectivamente lo que indica su hoja de vida es correcto. La persona responsable del área de capacitaciones deberá coordinar con el área de Operaciones para establecer cuáles son los exámenes que deberán tomarse en cada proceso de selección.

G. El área de Recursos Humanos debe tener en cuenta para la selección de persona, las redes sociales, como una herramienta tecnológica que permitirá un mayor conocimiento de la persona a evaluar.

Para cumplir con estas alternativas de solución es necesario se tenga en cuenta la importancia del rol que desarrolla el Gerente de Recursos Humanos, el cual es considerado uno de los principales elementos, en quien está puesta la responsabilidad de la adecuada coordinación de la fuerza laboral que permita el perfecto funcionamiento de la organización.

En relación a su especialización, lo ideal es que cuente con licenciatura en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos, aunque estos últimos años también se han considerado a las licenciaturas en Derecho o incluso Psicología y en cuanto a la experiencia profesional, es importante que haya estado en puestos de dirección por lo menos 3 años.

Asimismo un Gerente de Recursos Humanos debe contar con ciertas habilidades que le permitan liderar y dirigir al personal de la organización:

Capacidad de Liderazgo, tener empatía, ser asertivo, enfocado a resultados, comprometido con la organización y los colaboradores, ser objetivo y ordenado.

Además de tener dominio de estrategia de mercado, inteligencia emocional, conocimiento de legislación laboral, de incentivos entre otros.

Funciones del Gerente de Recursos Humanos

Las dos principales funciones son:

- Identificar y gestionar las plantillas de personal. El Gerente de Recursos Humanos debe ser capaz de identificar las necesidades propias que tiene la

organización para realizar la búsqueda y selección del personal necesario al tiempo que define las prestaciones retributivas.

- Administrar el personal existente. El Gerente de Recursos Humanos debe ser capaz de resolver los problemas que se presenten entre los colaboradores y la organización o entre los colaboradores. Esto puede darse a través de la búsqueda e incorporación del personal, el mantenimiento y capacitación del mismo y finalmente el término de la relación laboral.

3.2.2 Alternativas de solución al problema específico 2:

Problema específico 2: ¿De qué manera la capacitación influye el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

Respuesta:

A. Se recomienda incluir capacitaciones en habilidades blandas de tal manera que los puedan instruir en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, todo esto con el fin de incentivarlos y darles sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

B. De igual forma generar un ambiente de trabajo donde se puedan manejar los desacuerdos a tiempo, dado que no saberlos controlar genera un clima laboral inarmónico, originando en algunas ocasiones la decisión de las renunciadas.

C. Generar planes de acción para optimizar las competencias de los técnicos así como reforzar sus debilidades.

Para implementar un Plan de capacitación que permita desarrollar y potenciar talentos dentro de la organización, es necesario contar con una evaluación de desempeño acorde al tipo de funciones que realizan.

Actualmente no cuentan con un sistema de evaluación que permita identificar las oportunidades de mejora, que es lo que se debe mejorar y generar línea de carrera, motivo por el cual proponemos realizar evaluaciones de desempeño de la modalidad 90° (Anexo N° 2).

3.2.3 Alternativas de solución al problema específico 3:

Problema específico 3: ¿De qué manera las políticas remunerativas y de incentivos influye el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?

Respuesta

A. Establecer políticas de Remuneraciones e Incentivos, donde se utilicen técnicas de motivación siendo uno de ellos la promoción en el trabajo, brindándoles la oportunidad de sentir satisfacción que están creciendo junto a la organización.

B. El área de Gestión Humana debe evaluar cómo se encuentra el mercado en relación a las remuneraciones del personal técnico en esta área, conociendo esta información se podrá determinar la banda salarial que se manejará.

C. Se propone determinar cuáles serán los incentivos no económicos que se brindarán a los colaboradores, los cuales deberán ser difundidos; en el caso de los técnicos, como su trabajo es de campo, deberán ser informados a través de flyers a sus correos personales y en físico mediante pequeños volantes adjuntos a su boleta de pagos.

D. Entre los incentivos no monetarios consideramos que se sugiere tener en cuenta:

- Horas libres para poder realizar trámites personales, esto se puede programar dando 2 o 3 mañanas o tardes libres durante el año, considerando las fechas en que no se tenga mucha carga de trabajo.
- Descuentos en establecimientos de consumo, los cuales pueden ser coordinados con sus principales clientes.
- Talleres de capacitación sobre estrés laboral o habilidades sociales para el trabajo.
- Descuentos en instituciones educativas para programas o cursos que le permitan su desarrollo personal.

E. Adicionalmente a este tipo de incentivos, consideramos también los incentivos estratégicos, los cuales pueden ser:

- Atención integral del área de Bienestar Social, hacia el trabajador y su familia.
- Contar con un médico en planta, que pueda atender los diagnósticos de complejidad baja y que puedan recibir tratamiento en el momento sin costo alguno.
- Préstamos personales, sin cobro de intereses y que puedan ser descontados en un periodo considerable de tiempo.

Conclusiones

A través de nuestra investigación hemos determinado que, dentro de la organización la alta rotación del personal se da porque no se está realizando una adecuada gestión de los Recursos Humanos

No se ha estado desarrollando un adecuado proceso de selección de personal, teniendo como consecuencia un índice del 21.12% de rotación en el 2016.

Las capacitaciones que se han desarrollado no han estado orientadas al desarrollo integral de los operarios técnicos lo que no permite optimizar las competencias de los colaboradores.

Las políticas remunerativas establecidas no han sido las adecuadas para los operarios técnicos, ya que son contratados a periodos cortos lo que los hace sentirse inestables laboralmente, tampoco se cuenta con un plan de incentivos que permita la identificación y compromiso con la organización.

El porcentaje de rotación está causando en la organización que no logren cumplir con los tiempos establecidos en la ejecución de los servicios, así como no poder ofrecer respuestas inmediatas a las necesidades del cliente, dejando de ser la primera opción de preferencia para necesidades futuras.

Recomendaciones

- La gestión de Recursos Humanos debe ser eficiente, debe mejorar y ayudar a que esta rotación de personal disminuya, para ello se debe contar con un personal de Gestión Humana con mayores competencias, con dominio en estrategia de mercados, en inteligencia emocional y leyes laborales. El gerente de Recursos Humanos debe contar con las siguientes competencias:
 - ✓ Alto nivel en idiomas y sistemas informáticos
 - ✓ Estrategias de Mercados y redes sociales.
 - ✓ Desarrollo de capacitaciones y entrenamiento orientado al desarrollo de talentos.

- Como parte fundamental de la mejora del proceso de selección, se recomienda hacerlo eficiente y óptimo, cumpliendo cada procedimiento que implica desde la convocatoria, reclutamiento y selección, y que dicho proceso cuente con pruebas que evidencien la experiencia teórica, pero sobre todo la práctica de los técnicos, identificando así que sean idóneos para el puesto.

- Diseñar un Plan de desarrollo y línea de carrera, así como la formación de talentos y líderes para la organización, esto permitirá motivar y retener al personal técnico. Tener un mayor acercamiento a través de sus líderes para conocer sus necesidades, el valor agregado que pueden aportar y que es lo esperan de la organización.

- Se recomienda que las contrataciones sean a plazos indeterminados con un periodo de prueba de 3 meses, para generar un mayor compromiso e identificación de los técnicos con la organización, de esta manera se puede lograr la reducción del nivel de rotación, y contarán con la cantidad necesaria de técnicos para el cumplimiento a tiempo de los compromisos con sus clientes.

Referencias

- Aguilar, S. (2015). Las Ventas. *Minería*, 14-17.
- Cabrales, A., & Mora, J. J. (2013). *Dualidad laboral y déficit*. Obtenido de <https://www.mecd.gob.es/inee/dam/jcr:5142cae0-4561-4ff9-9259-a540e77201fd/cabralespiaac2013vol2.pdf>
- Castillo , & Pizarro. (2014).
- Cueva, E., Oliden, R., & Vargas, J. (2017). *Análisis de los factores que impactan en la productividad del personal operario de una empresa textil peruana: Caso Samitex*. Lima: UPC.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va. Edición. Mc Graw Hill.
- Chura, L., Gavilano, A., & Matos, T. (2016). *Análisis de las causas que generan rotación en el área de sistemas del sector bancario de Lima*. Lima: UPC.
- Diario Gestión. (01 de Mayo de 2016). *Día del Trabajo: Conozca los diez problemas laborales que enfrentan los peruanos*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/dia-conozca-diez-problemas-laborales-enfrentan-peruanos-145944>
- Dominguez, M. (2015). *Análisis de las Causas de Rotación de Personal de la Empresa Holcrest S.A.S. Medellín - Colombia*: Universidad de Medellín.
- Dominguez, R., & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación del personal, la productividad y la rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A*. Trujillo: UPAO.
- Gary Dessler - Ricardo Valera. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson.

Herrera, A., Mendoza, C., & Begazo, C. (2016). *Estudio de análisis de costo de la rotación de personal: Determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación de personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A.* Lima: UPC.

Juárez, L., & Torraca, M. (2017). *Relación de la satisfacción laboral y la Rotación de personal de ventas de la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE S.A.C.* Trujillo: UPN.

Maurizio, R. (s.f.). *Alquimias Económicas*. Obtenido de <https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>

Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y Rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. México: Instituto Politécnico Nacional Santo Tomás.

Pila, J., & Tapia, Y. (2014). *Determinar, analizar y plantear controles a la rotación de personal en la empresa Jacome y Ortiz*. Cuenca - Ecuador: Universidad de Azuay.

Rubio, J., & Villagrán, D. (2016). *La Rotación del Personal y su Incidencia en el Desempeño del Talento Humano en la Corporación Fiales*. Guayaquil - Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Apéndice A: Alternativas De Solución Complementaria

Propuestas De Mejora Dentro De La Seguridad Y Salud En El Trabajo

A. Plan De Capacitación Técnicas Y De Seguridad Y Salud En El Trabajo (Sst) - Programa De Seguridad Y Salud En El Trabajo (Passt)

Como oportunidad de mejora y muestra de la preocupación que tiene la organización por su personal, en brindarle las mejores condiciones de trabajo, sobre todo a los que realizan los trabajos que cuentan con actividades de alto riesgo, que son los técnicos, proponemos un Programa de Capacitaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo así como en la parte técnica, de tal manera que el personal esté lo suficientemente capacitado y se logre controlar y reducir al mínimo los riesgos que se puedan presentar, para esto el área de Prevención de Riesgos (PdR) serán los responsables del cumplimiento del programa propuesto.



B. Matriz De Identificación De Peligros Y Evaluación De Riesgos Y Control Operacional (Iper)

De igual forma se propone contar con una Matriz actualizada de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos y Control Operacional, que les permitirá en las etapas de: *preparación, identificación y coordinación, ejecución y culminación y retiro* de las actividades de cada servicio, identificar los peligros y de acuerdo a las normas legales vigentes (Resesate 2013) reducir el riesgo a través de la implementación de controles, que permitan que los colaboradores trabajen con mayor seguridad y en óptimas condiciones.

C. Matriz De Identificación Y Evaluación De Aspectos Ambientales

Asimismo proponemos una matriz donde se identifique y evalúe que aspectos ambientales hay que mejorar, para que la organización pueda brindarles a los colaboradores un entorno adecuado para el mejor desempeño de sus actividades.

CAM		FORMATO													CÓDIGO: SGI-PIRGA-PG-01 F1					
MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y CONTROL OPERACIONAL															PÁGINA: 1 de 1					
PROYECTO: Reparación de Redes Aéreas (AST-MAR-005)																				
FECHA DE ELABORACIÓN: 06/10/2016																				
PUESTOS DE TRABAJO: Jefe de Cuadrilla/01 Operario/01 Conductor																				
REVISIÓN: 22/02/2017																				
VERSION: 02																				
No.	Actividad	Sub Actividades	Peligros	Requisitos Legales	Riesgo Puro	Bancos			Nivel de Riesgo		CONTROLES POR IMPLEMENTAR					Procedimiento	Responsable del Riesgo	Riesgo Residual		
						Pers ona	Equi po	Pro ceso	Ambi ente	Verificac ión	Nivel de Ries go	1. Eliminación	2. Sustitución	3. Controles de Ingeniería	4. Señalizaciones, alertas y/o controles administrativos			5. Usar Equipos de Protección Personal (EPP)	Verificac ión	Nivel de Ries go
			Piso resbaladizo y dispersión de objetos líquidos en el suelo/Superficies en mal estado/Malos apoyos/Distracción del trabajador	R.M. 111-2013-MEM/DCM RESESATE-2013 Art. 45 y Art. 111/ Aplicar Procedimiento de Reparación de Redes Aéreas	Caida al mismo nivel	x	x		1	B	BAJO			Transferir por accesos definidos.	Uso calzado de Seguridad Uso de casco de Seguridad con barbijo Uso de guantes de cuero liviano	SGI-SE-SOT-AP-PTS-05 Reparación de Redes Aéreas	Beatriz Quevedo	1	A	BAJO
			Manipulación de objetos y herramientas en altura/manipulados con aparatos elevadores/apilados inadecuadamente/transporte inadecuado de carga	Ley 29783 Art.60 y 73 (b) DS 005-2012 -TR- Art. 97 R.M. 111-2013-MEM/DCM RESESATE-2013 Art. 95 y Art. 109/ Aplicar Procedimiento de Reparación de Redes Aéreas	Caida de Objetos	x	x		2	B	BAJO			Capacitación de los trabajadores en el uso de materiales Cuaderno de bitácora de equipos usados en la tarea Programa de mantenimiento preventivo de los equipos Capacitación al personal sobre la línea de fuego Programa de verificación de eslingas y/o accesorios de cable	Uso calzado de Seguridad Uso de casco de Seguridad con barbijo Uso de guantes de cuero liviano Uso de Lentes contra Impacto (claro-oscuro)	SGI-SE-SOT-AP-PTS-05 Reparación de Redes Aéreas	Beatriz Quevedo	1	A	BAJO
		Preparación	Objetos móviles no asegurados/herramientas o equipos manuales no asegurados/Herramientas defectuosas	R.M. 111-2013-MEM/DCM RESESATE-2013 Art. 95 y Art.109/ Aplicar Procedimiento de Reparación de Redes Aéreas	Golpe	x	x	x	1	B	BAJO			Sujeción adecuada de equipos dentro de los vehículos Uso de vehículos adecuados para el transporte de personal y equipos Custodiación de los equipamientos en el	Uso calzado de Seguridad Uso de casco de Seguridad con barbijo Uso de guantes de cuero liviano	SGI-SE-SOT-AP-PTS-05 Reparación de Redes Aéreas	Beatriz Quevedo	1	A	BAJO

D. Planes De Acción

Dentro de los Planes de acción para contar con personal calificado y de esa manera hacer que ellos se sientan comprometidos e identificados con la organización dado que hay preocupación por su crecimiento es, la Certificación al Personal Técnico que a continuación se muestra las Competencias en las que se propone capacitar.

D.1 Certificación del personal:

La organización por ser del rubro del sector Eléctrico cuenta con actividades comunes y especializadas de alto riesgo, los que ameritan constante capacitación

Apéndice B: Seguimiento A La Certificación De *Competencias Eléctricas*

Lograr que el 100% del personal que trabaje con electricidad cuenta con competencias eléctricas.



Apéndice C: Seguimiento A La Certificación De Competencias De Riesgos En altura y manejo de carga

De igual manera lograr el 100% del personal que trabaja en Altura cuenta con competencias de *Trabajo en Altura*.



Fuente: CAM Servicios del Perú S.A. 2017.

Apéndice D: Seguimiento A La Certificación En Competencias En Manejo defensivo para la *obtención de licencia interna*

Cada conductor de CAM recibirá la capacitación de Manejo Defensivo, de obtener nota aprobatoria se emite la Licencia Interna firmada por el Jefe de Prevención de Riesgos.



Identificadas estas competencias se generará la Matriz de capacitación anual de acuerdo al puesto de trabajo.

PUESTOS DE CAPACITACIÓN	CAPACITACION EN IPERC, CHARLA PRE POST OPERACIONAL RIESGO ELECTRICO, GUANTES DIELECTRICOS, CUATRO ABSOLUTOS, NO AL TRABAJO RIESGOSO						PUESTOS OPERATIVOS
	TRABAJOS EN ALTURA TEORICO Y PRACTICO	MEDICIONES DE TENSION, INTENSIDAD Y CONTINUIDAD	DIFUSION DE PROCEDIMIENTO	EXCAVACIONES	Manejo a la Defensiva		
PUESTO 1	1	1	1	1	1	OPERARIO SUPERVISOR JEFE DE CUA DRILLA	
PUESTO 2	1	1		1	1	AYUDANTE SOC, OPERARIO CIVIL	
PUESTO 3	1				1	CONDUCTOR	
PUESTO 4	1		1	1	1	MOTORIZADO CONDXIONES	
PUESTO 5	1			1	1	AYUDANTE SOT	
PUESTO 6	1					LECTURISTA REPARTIDOR	
PUESTO 7	1		1	1		OPERARIO DECORTES A PIE	
PUESTO 8	1	1	1	1		OPERARIO DE PERDIDAS	

Otro de los Planes de acción a realizar es para contrarrestar los hallazgos detectados semanalmente.



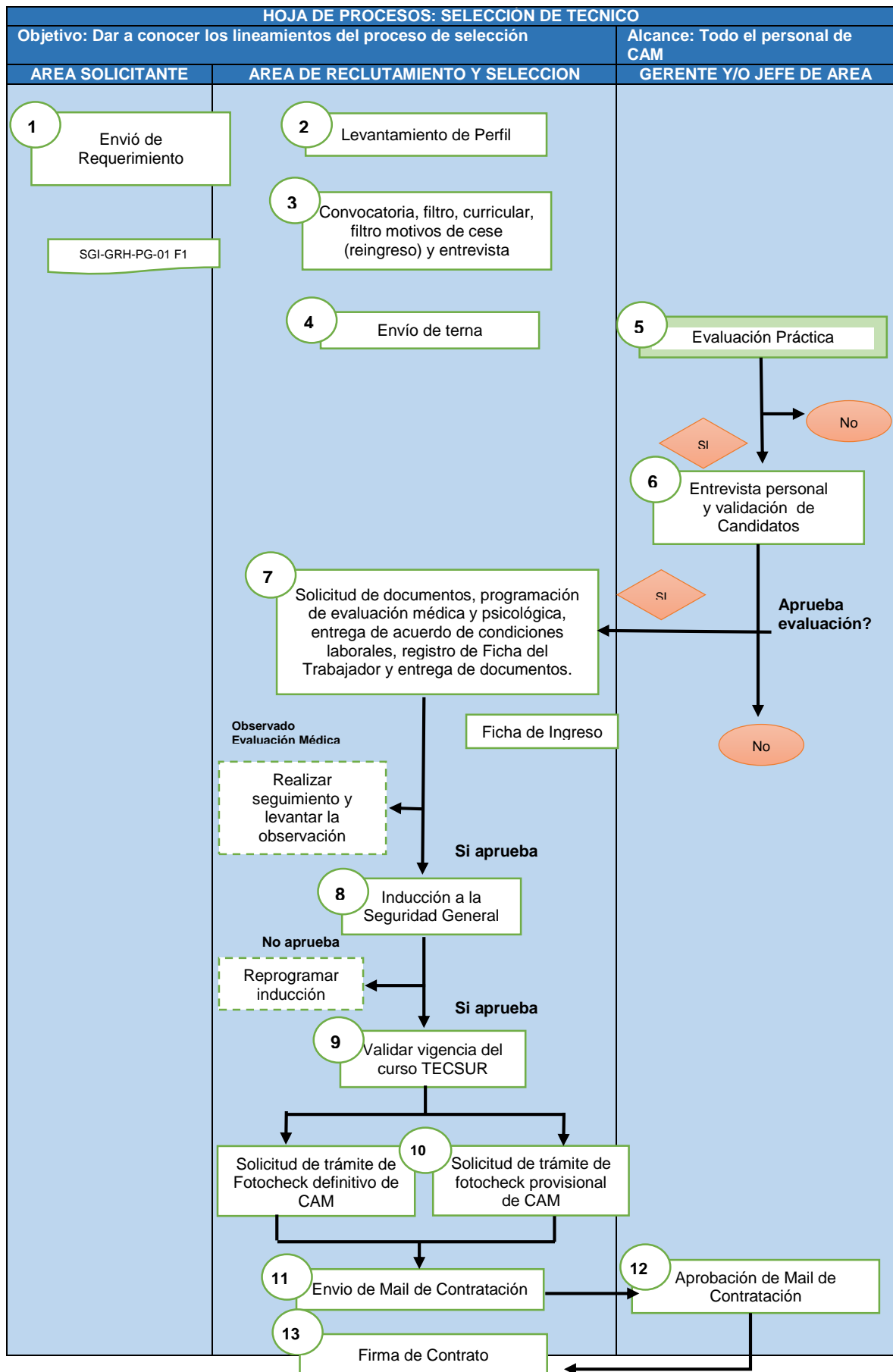
Apéndice E: Certificaciones Iso 9001, Iso 14001 Y Ohsas 18001

Con la finalidad de lograr nuestro objetivo principal planteado en nuestra investigación que es, reducir la rotación del personal técnico, hemos propuesto planes de acción, los mismos que se podrán ejecutar estableciendo y cumpliendo procesos estandarizados y normados de acuerdo a la certificación ISO. Estas certificaciones son consideradas herramientas de control, las mismas que están sujetas a auditorias, monitoreo y cumplimiento.

Los procesos a actualizar y/o establecer serán:

- ✓ Selección de Personal
- ✓ Capacitaciones Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
- ✓ Capacitaciones Técnicas
- ✓ Plan de Incentivos

Apéndice F: Procesos De Selección De Técnicos



Apèndice G: Matriz De Consistencia Título: La Gestión De Recursos Humanos Y El Nivel De Rotación Del Personal

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>Problema General: ¿De qué manera la gestión de los recursos humanos se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo General: Establecer como la gestión de los recursos humanos se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.</p>				<p>A. Eficiente proceso de selección de personal, de tal forma que cuenten con el personal técnico y que éste cumpla con el perfil solicitado. B. Contrataciones a plazos indeterminados con un periodo de prueba de 3 meses, esto va a generar un mayor compromiso e identificación de los técnicos con la organización. C. Diseñar un plan de desarrollo y línea de carrera para motivar y retener el personal, así como la formación de talentos y líderes para la organización. D. Identificar a los líderes de cuadrillas para que a través de ellos tengan un mayor acercamiento a los técnicos operativos y conocer más sus necesidades. La aplicación de estas alternativas de solución buscan reducir el nivel de rotación a un 10%.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>Problema Específico 1: ¿De qué manera la selección de personal se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo específico 1: Revisar si el proceso de selección de personal se relaciona con el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.</p>	<p>X = La gestión de los recursos humanos</p> <p>Y = El nivel de rotación</p>	<p>X1 = La Selección de Personal X2 = La Capacitación X3 = Políticas remunerativas e incentivos</p> <p>Y1 = Perfil de Puestos Y2 = Evaluación de Desempeño Y3 = Motivación</p>	<p>La naturaleza de nuestro tema y el propósito de esta investigación nos lleva a realizar una Investigación Aplicada.</p> <p>El enfoque utilizado en esta investigación es Cualitativa.</p> <p>Los métodos utilizados son Descriptivo y Correlativo.</p>	<p>A. Se propone un flujograma optimizado del proceso de selección de personal.. B. Revisar y replantear la definición de perfil de puesto para los trabajadores técnicos, teniendo en cuenta que las especificaciones de su puesto tienen características especiales que obligan a exigir cierta experiencia en el rubro. C. Revisar si el proceso actual es el adecuado, en esta revisión deberá estar presente un responsable del área de Operaciones y el responsable de capacitaciones internas. D. Se sugiere considerar como parte del proceso de selección los exámenes médicos ocupacionales, psicológicos, psicotécnicos y evaluaciones técnicas en relación al puesto.</p>
<p>Problema Específico 2: ¿De qué manera la capacitación influye el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo Específico 2: Establecer si las capacitaciones influyen el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.</p>				<p>A. Se deben incluir capacitaciones en habilidades blandas de tal manera que los puedan instruir en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, todo esto con el fin de incentivarlos y darles sentido de pertenencia y compromiso con la organización. B. De igual forma generar un ambiente de trabajo donde se puedan manejar los desacuerdos a tiempo, dado que no saberlos controlar genera un clima laboral inarmónico, originando en algunas ocasiones la decisión de las renuncias. C. Generar planes de acción optimizar las competencias de los técnicos así como reforzar sus habilidades.</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>Problema Específico 3: ¿De qué manera las políticas remunerativas y de incentivos influye el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo Específico 3: Establecer de qué manera las políticas remunerativas y de incentivos influyen en el nivel de rotación de trabajadores técnicos en el área de Operaciones de la Empresa Cam Servicios del Perú S.A. Lima, 2016.</p>				<p>A. Establecer políticas de Remuneraciones e Incentivos, donde se utilicen técnicas de motivación siendo uno de ellos la promoción en el trabajo, brindándoles la oportunidad de sentir satisfacción que están creciendo junto a la organización.</p> <p>B. El área de Gestión Humana debe evaluar cómo se encuentra el mercado en relación a las remuneraciones del personal técnico en esta área, conociendo esta información se podrá determinar la banda salarial que se manejará.</p> <p>C. Determinar cuáles serán los incentivos no económicos que se brindarán a los colaboradores, los cuales deberán ser difundidos; en el caso de los técnicos, como su trabajo es de campo, deberán ser informados a través de flyers a sus correos personales y en físico mediante pequeños volantes adjuntos a su boleta de pagos.</p> <p>D. Entre los incentivos no monetarios consideramos que se debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horas libres para poder realizar trámites personales, esto se puede programar dando 2 o 3 mañanas o tardes libres durante el año, considerando las fechas en que no se tenga mucha carga de trabajo. • Descuentos en establecimientos de consumo, los cuales pueden ser coordinados con sus principales clientes. • Talleres de capacitación sobre estrés laboral o habilidades sociales para el trabajo. • Descuentos en instituciones educativas para programas o cursos que le permitan su desarrollo personal.

Fuente: Elaboración propia 2017.