



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de plan de retención de talento frente a la rotación de personal en la empresa VEPROSER S.A.C. Arequipa, 2021

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

López Alegre, Mishell Lisset ORCID: (0000-0001-7481-3854)

ASESOR:

Dr. Romero Pacora, Jesús ORCID: (0000-0003-4188-2479)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

AREQUIPA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño dedico la presente a mi admirable madre Christiam Lisset Alegre Luna una mujer con gran fortaleza que forjó en mí valores, principios, responsabilidad y compromiso a quien debo toda mi educación y logros.

Eres mi principal motivación madre mía, gracias por tu amor y enseñanza.

Te amo y adoro

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre amado, que me permites superar obstáculos día a día, a mis formadores y asesores que me apoyaron en todo momento para la elaboración de mi trabajo de investigación, a mi madre por su ayuda incondicional y ejemplo, a la universidad, maestros y mentores que me guiaron en este proceso nada fácil.

INDICE

DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
INDICE.....	8
ABSTRACT	10
RESUMEN	11
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. DATOS GERNERALES DE LA EMPRESA.....	12
1.1.1. Reseña Histórica.....	12
1.1.2. Proceso productivo. Actividad principal de la empresa, razón social, objetivo social y proceso productivo.....	14
1.1.3. Organigrama de la empresa	18
1.1.4. Misión, visión y Marco Axiológico de la empresa.	18
1.1.5. Funciones del Área en donde labora.....	20
1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	23
1.2.1. Matriz FODA y Matriz FODA estratégica	23
1.2.2. Análisis del mix del Marketing	26
1.2.3. Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo	28
1.2.4. Evaluación de desempeño (180°, 360°)	29
1.2.5. Clima y Cultura Organizacional	32
1.3. PROBLEMATICA	32
1.3.1. Área donde se encuentra la problemática.....	32
1.3.2. Diagnóstico de la problemática.....	33
1.3.3. Selección Del Problema y fundamento de la elección	34
II. MARCO TEÓRICO.....	35
2.1. Teorías y enfoque conceptual.....	35
2.2. Antecedentes Nacionales e Internacionales	52
III. METODOLOGÍA.....	56
3.1. Sujeto de investigación	56
3.2. Tiempo de estudio.....	57
3.3. Recolección de información.....	57
3.4. Metodología	59
3.5. Procedimiento	59
IV. RESULTADOS	60

V. CONCLUSIONES Y APORTES.....	96
VI. RECOMENDACIONES.....	97
VII. REFERENCIAS.....	98
ANEXOS.....	100

ABSTRACT

In the present work of professional sufficiency to obtain the Title of license in Administration titled: "Proposal of Plan of Retention of Talent against the Rotation of Personnel in the company VEPROSER S.A.C. Arequipa, 2021"Classifies the causes of the high rate of staff turnover that afflicts the organization in seven dimensions: Your company, your job, immediate boss and other superiors, your work team, job benefits and work environment.

It was possible to conclude that the work environment followed by the management carried out by bosses and other superiors, are the two main causes, which include different inconveniences to keep staff satisfied and at ease in their work environment, who finally decide to resign, whose absence has repercussions in production and incessant selection processes, which generate additional costs and decrease the quality of the service.

Finally, the research proposes a Talent Retention Plan where it is suggested: Hiring suitable profiles, induction and follow-up, career and succession plan, mentoring programs for the training of good bosses, incentive and recognition plan and the plan for promoting the positive work climate.

Keywords: Staff turnover, talent retention, human capital, work environment, job satisfaction, dimensions.

RESUMEN

En el presente trabajo de suficiencia profesional para obtener el Título de licencia en Administración titulado: “Propuesta de Plan de Retención de Talento frente a la Rotación de Personal en la empresa VEPROSER S.A.C. Arequipa, 2021” clasifica las causas del alto índice de rotación de personal que aqueja a la organización en siete dimensiones: Tu empresa, tu trabajo, jefe inmediato y demás superiores, tu equipo de trabajo, beneficios laborales y clima laboral.

Se pudo concluir que el clima laboral seguido de la gestión que realizan los jefes y demás superiores, son las dos principales causas, que engloban diferentes inconvenientes para mantener personal satisfecho y a gusto en su ambiente de trabajo, que finalmente deciden por renunciar, cuya ausencia repercute en la producción e incesantes procesos de selección, que generan costos adicionales y disminución de la calidad del servicio.

Finalmente, la investigación propone un Plan de Retención del Talento donde se sugiere: Contratar perfiles adecuados, inducción y seguimiento, plan de carrera y sucesión, programas de *mentoring* para la formación de buenos jefes, plan de incentivos y reconocimiento y el plan de fomento del clima laboral positivo.

Palabras clave: Rotación de personal, retención del talento, capital humano, clima laboral, satisfacción laboral, dimensiones

I. INTRODUCCIÓN

1.1. DATOS GERNERALES DE LA EMPRESA

1.1.1. Reseña Histórica

VEPROSER S.A.C. de las siglas Ventas Proyectos y Servicios inicio sus actividades hace más de 30 años en el año de 1990 con el nombre VEPROSE Y REPRESENTACIONES, empresa que se dedicaba inicialmente a la compra y venta de bienes para uso industrial como: Ferretería en general, Implementos de Seguridad Industrial y EPP'S, materiales de limpieza, Repuestos eléctricos y mecánicos, Mobiliarios, enceres y útiles de oficina, perfiles, planchas, tuberías y accesorios.

Al siguiente año incursiona en la concesión de comedores, contratando personal de cocina que hagan el servicio de producción en las mismas instalaciones de los clientes, implementa con la comercialización de víveres secos para loncheras frías.

Dada las exigencias de los clientes y la demanda, se complementó un área únicamente para producción de alimentos y almacenes los cuales fueron creciendo, dejando de lado a comercialización de bienes para uso industrial. Los clientes con los que se contaba se mencionan a continuación:

Clientes de VEPROSER S.A.C.



Fuente. VEPROSER S.A.C, 2018

En 1995 toma el nombre de VEPROSER S.A.C con el que desarrollaría únicamente los servicios de alimentación hasta por mil comensales, tiempo después dado su trayectoria, recibe una invitación para ser partícipe de una licitación para IREN SUR, Hospital de enfermedades Neoplásicas, donde VEPROSER S.A.C sale ganador, esto significaría para la empresa uno de sus más grandes retos ya que las exigencias estatales y especificaciones médicas para atender pacientes eran bastante rigurosas y de inspección constante, VEPROSER S.A.C. demostró cumplir con tales expectativas y es así que después de 25 años continúan prestando el servicio con una calidad inigualable.

Logo VEPROSER S.A.C



Fuente. VEPROSER S.A.C, 2018

En el año 2020, VEPROSER S.A.C. se ve afectada por la propagación de la COVID 19, así como muchas otras empresas en el país y el mundo, perdiendo sus clientes quedando únicamente con IREN SUR. Sin embargo, muy pronto es nuevamente invitada a participar de una competencia a nivel nacional para ser proveedores de raciones alimenticias al Hospital Temporal de COVID 19 de la ciudad de Arequipa, Perú; Institución implementada por la Presidencia de ministros junto y la unidad de Reconstrucción con cambios, mostrándose así una nueva oportunidad, donde VEPROSER S.A.C. sale como el mejor postor y participante de todo el país.

VEPROSER S.A.C. actualmente atiende IREN SUR y el Hospital Temporal de COVID 19 de Cerro Julio, Arequipa. Con muchos proyectos a corto y mediano plazo VEPROSER S.A.C. se forja para ser la concesionaria más reconocida en el Perú. Empresa identificada con RUC 20558346362 ubicada en Av. Alfonso Ugarte 542-A, Cercado de Arequipa, Provincia de Arequipa, Arequipa. Cuyo representante Legal es el Sr. Renato Fernando Beretta Contreras

1.1.2. Proceso productivo. Actividad principal de la empresa, razón social, objetivo social y proceso productivo.

➤ Actividad principal de la empresa

VEPROSER S.A.C. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alimentación conocida como concesionaria hasta por mil comensales diarios.

La principal actividad de la empresa es de ofrecer la dotación de raciones alimenticias a pacientes hospitalizados, personal asistencial médico, estudiantes y universitarios y otros, caracterizándose por brindar un servicio de calidad en son de las normas sanitarias y protocolos actuales que el nivel hospitalario exige.

➤ Razón Social

VEPROSER S.A.C garantiza una adecuada higiene en los insumos y preparación de alimentos, así aseguramos la salud de los comensales, contamos con personal administrativo y operativo altamente capacitado y con experiencia en trabajos de esta naturaleza. Los requerimientos nutricionales se establecen de acuerdo a normas reales vigentes dadas por el Instituto Nacional de Nutrición, aprobadas por el Ministerio de Salud y otras entidades reguladoras.

VEPROSER S.A.C utiliza insumos de calidad que cuentan con un estricto control sanitario y certificación de calidad de antemano, el almacenamiento de insumos es el adecuado y se realiza teniendo en consideración las recomendaciones técnicas que en este aspecto se establecen: Almacén, ventilación, ubicación de alimentos, iluminación, etc.

VEPROSER S.A.C enfatiza que presta el servicio de alimentación también a personas con dietas y especificaciones estrictas hospitalarias que conllevan alguna patología donde la alimentación es parte de su recuperación contando para esto de forma permanente con un Profesional en Nutrición., y aportando así a una sociedad más saludable y sana.

➤ Proceso productivo

VEPROSER S.A.C. lleva una gestión dividida en tres bloques: Los procesos estratégicos o de dirección, los operativos referentes a la producción y por último,

pero no menos importante los de apoyo o soporte. Se mantiene un enfoque en procesos graficados por un mapa que consta de los siguiente:

1. Partes Interesadas: VEPROSER S.A.C. Cuenta con las siguientes partes interesadas

• **Principales Clientes**

- IREN SUR Instituto Regional de enfermedades neoplásicas del Sur
- Centro de Atención y Aislamiento COVID – 19 de Cerro Juli

• **Colaboradores:**

- Trabajadores administrativos
- Trabajadores operativos
- Trabajadores de campo

• **Entidades Reguladoras:**

- Dirección General de salud ambiental e inocuidad - DIGESA
- Servicio Nacional de sanidad Agraria - SENASA
- Ministerio de Salud – MINSA
- Resoluciones o medidas que pertenecen al compendio Normatividad sobre coronavirus (COVID-19)

• **Proveedores:**

- Verdura, Fruta y pescado: *Southern Lion Investments E.I.R.L.*
- Carnes rojas: Camal Frigorífico Don Goyo S.A.C.
- Pollo: Corporación Rico S.A.C.
- Abarrotes y Víveres Secos: Mas Ventas S.A.

2. Procesos Misionales o de negocio

• **Recepción de los pedidos de dietas:**

La cantidad de dietas a preparar son enviadas por las entidades el mismo día de la elaboración, una vez recibidas se procede a realizar la preparación fuerte del platillo.

• **Recepción de los pedidos de completas balanceadas:**

La cantidad de Menús balanceados a preparar son enviadas por las entidades el mismo día de la elaboración, una vez recibidas se procede a realizar la preparación fuerte del platillo.

• **Preparación de alimentos:**

Preparación propiamente dicha de los platillos en sus diferentes áreas, Balanceados para personal asistencial (Médicos, enfermeras y otro personal de la salud) y Dietas Hospitalarias (Pacientes oncológicos y pacientes con COVID-19 en hospitalización). Al obtener el producto final, los alimentos pasan por la prueba de calidad y testeo; de Sabor, olor, color, textura, forma, apariencia y especificaciones médicas.

- **Emplatado o Servido:**

Se colocan las raciones de entrada, plato de fondo, postre o fruta en descartables.

- **Empaquetado, rotulado y embalado.**

Luego de Tener las raciones envasadas deben estar debidamente rotuladas según sus calorías y contenido, embaladas y listas para su carga y transportarlos a las diferentes entidades.

3. Procesos de Apoyo

- **Asistencia Administrativa**

Requerimientos, pagos proveedores, cobros, reclutamiento y selección de personal, planillero, representación, facturación y seguimiento.

- **Gestión Logística**

Abastecimiento, compras, transporte y distribución, Gestión de almacenes.

- **Asistencia Nutricional**

Control de calidad de las preparaciones, control de inocuidad, Seguimiento de todo el proceso de preparación y embalado, control calórico de alimentos, elaboración de la programación de Menús mensual para dietas y Alimentos Balanceados.

- **Información Financiera y Contable:**

Declaración mensual y anual, pago de adeudos tributarios

- **Seguridad, seguimiento y salud en el trabajo**

Triaje, charlas diarias de seguridad, capacitaciones, control y realización de pruebas COVID 19 a los trabajadores

4. Procesos de Dirección

- **Gestión de Calidad Total**

Vigilancia de que todos los insumos cuenten con certificación de calidad, registro sanitario, verificación de fecha de caducidad, Supervisión de la Buena manipulación de alimentos BPM.

- **Programación estratégica**

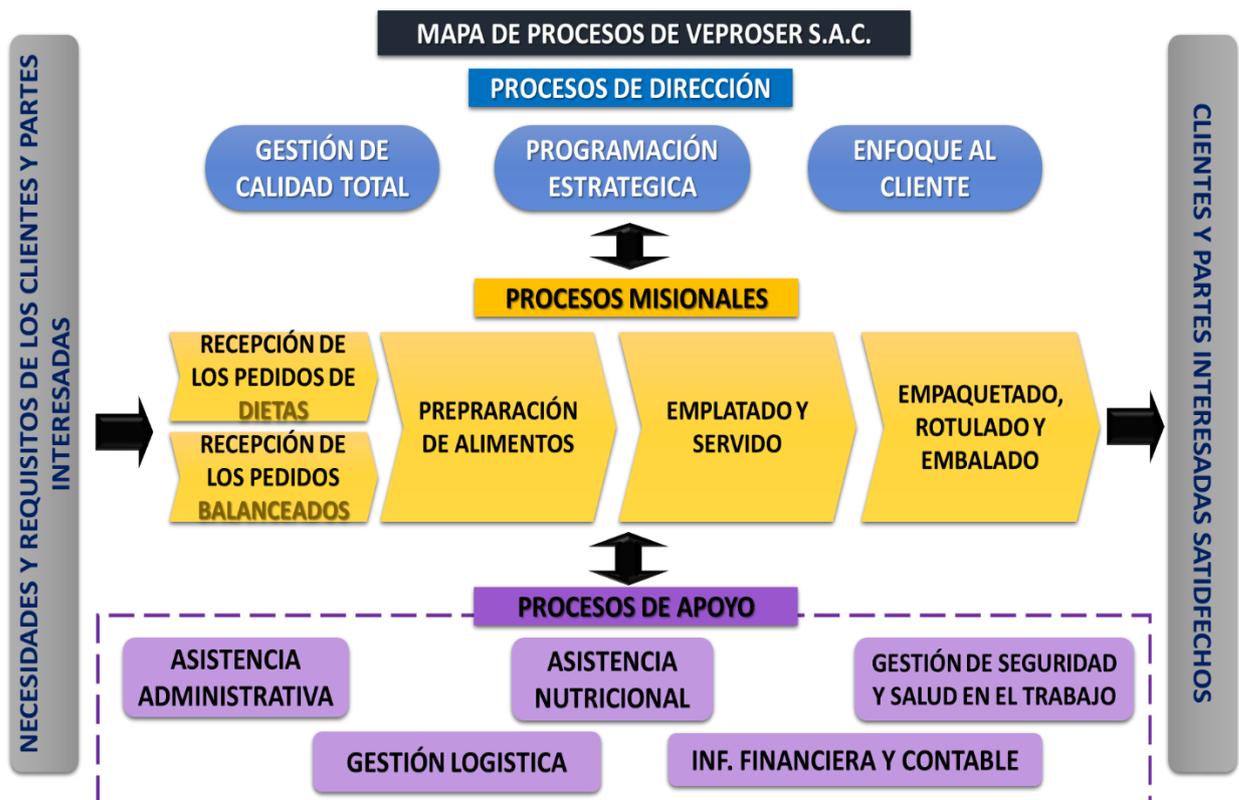
Realizar la programación de menús y dietas de forma mensual garantizando que el costo de insumos se mantenga utilizando aquellos que son de estación y balancear los menús mejorados con aquellos económicos sin perder la calidad del platillo final.

- **Enfoque al Cliente**

Estar al tanto de las peticiones y exigencias de las entidades para satisfacer sus expectativas.

A continuación, se muestra como resulta el mapa de procesos de la empresa en estudio:

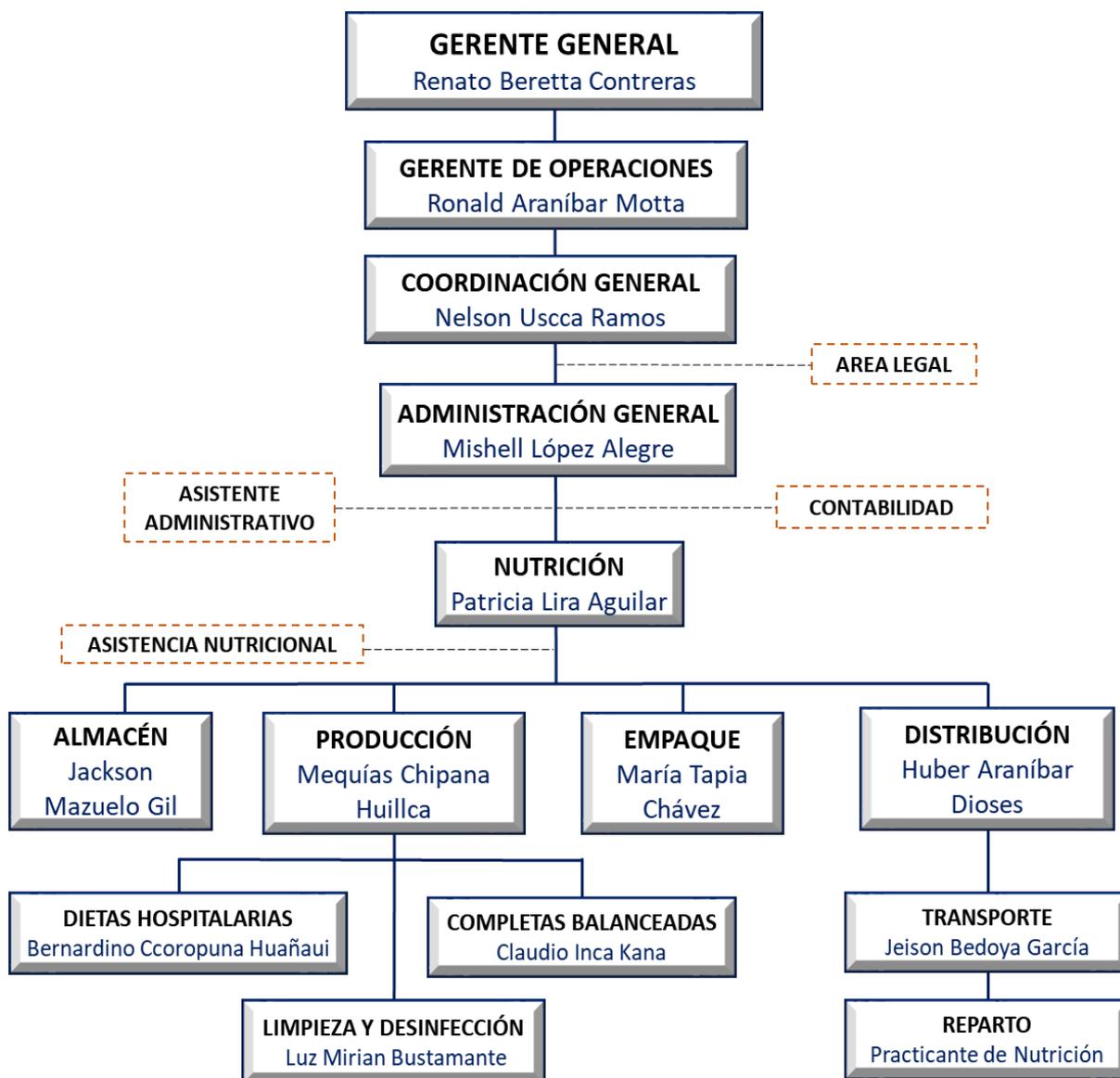
Mapa de procesos de VEPROSER S.A.C.



Fuente. Elaboración Propia

1.1.3. Organigrama de la empresa

En seguida se muestra el organigrama de la empresa VEPROSER S.A.C.



Fuente. Elaboración propia

1.1.4. Misión, visión y Marco Axiológico de la empresa.

➤ Misión

Brindar a nuestros clientes una alimentación de alto valor nutricional y de mayor calidad, respondiendo a sus necesidades según las labores que vienen realizando, aportando salud y bienestar a nuestros clientes.

➤ **Visión**

Ser la empresa que lidera a nivel nacional en brindar el servicio de alimentación cumpliendo las expectativas de nuestros clientes utilizando nuestros recursos de manera eficiente aportando así a una sociedad más saludable y segura.

➤ **Marco Axiológico**

VEPROSER S.A.C. bajo tutela de Gerencia General y administración, representa a través de una ordenación rectangular dos conjuntos de variables (Principios corporativos o Valores de la empresa vs. Grupos de Referencia o Grupos de Interés) donde:

1. **Los Principios Corporativos:** Están establecidos como el conjunto de valores de la empresa, alrededor de los cuales se constituye la cultura organizacional y la vida organizacional de VEPROSER S.A.C
 - a) **Reconocimiento y respeto:** Respetamos a la persona e instituciones, cumplimos con las normas que nos rigen y regulan, además, felicitamos los logros, creando en VEPROSER la oportunidad de desarrollo profesional donde las ideas y aportes se aprecian.
 - b) **Responsabilidad:** Somos responsables del servicio que brindamos y las consecuencias que conlleve, administramos de forma eficiente nuestros recursos y operamos con responsabilidad social y ambiental promoviendo el desarrollo sostenible.
 - c) **Integridad:** Somos nuestra palabra y honramos nuestro compromiso.
 - d) **Seguridad industrial:** Protegemos a las personas de inicio a fin
 - e) **Rentabilidad:** Somos conscientes que el esfuerzo trae frutos y el trabajo constante apremia, entendemos que la rentabilidad tiene un efecto holístico que trae consigo mayores contratos, mayor ingreso que traducen en grandes beneficios para todos.
 - f) **Competitividad e innovación:** Promovemos la excelencia en todas nuestras actividades, buscamos la mejora, creamos ambientes donde surjan las ideas innovadoras con el fin de mejorar nuestra calidad.

g) Productividad: Medimos el estado de la empresa y la calidad de su gestión administrativa de acuerdo a los gastos invertidos para desarrollar nuestro servicio de alimentación en relación a los ingresos recibidos, reduciendo mermas y desperdicios.

2. Grupos de Referencia o Grupos de Interés: Conformados por El Estado, La Sociedad, Los proveedores, Las entidades reguladoras, Colaboradores y Accionistas con los cuales interactúa VEPROSER S.A.C. en la operación y logro de objetivos.

Matriz Axiológica de VEPROSER S.A.C.

Principios Corporativos Grupos de Interés	La Sociedad	El Estado	Entidades Reguladoras	Proveedores	Colaboradores	Los clientes	La competencia	Accionistas
Respeto y Reconocimiento								
Responsabilidad								
Integridad								
Seguridad industrial								
Rentabilidad								
Competitividad e innovación								
Productividad								

Fuente. Elaboración Propia

1.1.5. Funciones del Área en donde labora.

Administración es un área encargada de dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad operativa, productiva, logística, recursos humanos, contable y económico – administrativa de la empresa. El profesional a cargo cuenta con el siguiente perfil de puesto obtenido del Manual de Organización y Funciones II Versión de VEPROSER S.A.C. (2021)

➤ Perfil del Administrador(a) general

- Conocimientos: Administración de Empresas, Manejo de Personal, Conocimientos en finanzas y contabilidad, Logística y Cómputo a nivel usuario.

- Habilidades y Aptitudes: Excelentes relaciones interpersonales, Compromiso, Creatividad, Disciplina, Ética, Honradez, Liderazgo, Orden, Responsabilidad, Trabajo bajo Presión.
- **Requisitos mínimos del Administrador(a) general**
 - Educación: Constar grado de bachiller o titulado de las carreras de administración, Ingeniería Industrial y otras afines.
 - Experiencia: Dos (02) años laborando en el área o desempeñando funciones similares.
- **Funciones específicas que realiza el Administrador(a) general**
 - 1) Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la Empresa.
 - 2) Presentar la confrontación de Ingresos y egresos a contabilidad y verificar la oportuna declaración de impuestos.
 - 3) Presentar el detalle de detracción y retención a contabilidad y destinar su eficiente uso para tributos o adeudos y aportaciones, hacer fraccionamiento de deuda, etc.
 - 4) Emitir facturas, Notas de crédito, débito y hacer seguimiento administrativo en la entidad para su rápido cobro
 - 5) Redactar, armar y presentar expedientes de conformidad, cobro, abono perfeccionamiento de contrato, solicitud de garantía, devoluciones y petitorias, actas y levantamientos de observación, etc. a la entidad de acuerdo a los periodos que la entidad contraponga.
 - 6) Recoger y firmar las actas y levantamientos de observación hechas por la entidad debido a anomalías e inconformidades en el servicio.
 - 7) Asistir a las reuniones convocadas por la entidad en representación.
 - 8) Costear y realizar cotizaciones encomendadas a su cargo.
 - 9) Controlar la entrada y salida de insumos
 - 10) Realizar diariamente y de forma constante el control de calidad antes de la salida de los alimentos terminados tanto para dietas clínicas y alimentación balanceada para personal asistencial.
 - 11) Realizar el cuadro y conciliación con el Área de nutrición de la entidad para corroborar los pedidos entregados y recibidos al cierre del mes antes de su conformidad.

- 12) Revisar, corregir e implementar la Programación de Menús Mensual de acuerdo a las EETT y bases con la entidad y los costos promedios de VEPROSER S.A.C con el fin de no exceder el costo de insumos y materia prima
- 13) Revisar y corregir según sea el caso de los requerimientos tales como: Víveres secos, productos frescos o verduras, frutas, cárnicos, pollo, lácteos y refrigerio, platicos y descartables, productos de limpieza, utensilios de cocina, mantenimiento de equipos, EPPS, Gas etc.
- 14) Comunicar a los diferentes proveedores los pedidos a realizar y programar fechas de pago según crédito, además de tener presente las deudas pendientes con los mismos.
- 15) Brindar asistencia al personal frente a inconveniente y necesidades, así como velar por el correcto comportamiento de los mismos y salvaguardar los valores de la empresa
- 16) Realizar el cálculo de la planilla, según la legislación laboral vigente
- 17) Pago de planilla, pagos varios, transferencias, depósitos y custodiar o administrar caja chica.
- 18) Realizar y programar todo el proceso de selección y reclutamiento, entrevistas y contratación.
- 19) Abastecer de forma oportuna los requerimientos.
- 20) Programar Pruebas Microbiológicas, Test de hisopado, desinfección, registros sanitarios, fumigación, desinsectación desratización
- 21) Asistir a la entidad a sus llamados e inconvenientes para ofrecer solución.
- 22) Velar por uso adecuado de los equipos y materiales, así como por su mantenimiento, limpieza y orden de los almacenes reportando cualquier anomalía
- 23) Redactar y remitir correspondencia, informes, memorándums, oficios, y documentos varios de la Empresa.
- 24) Realizar las charlas diarias de 5 minutos para personal, tomando en cuenta medidas preventivas, observaciones de mejora del servicio, inconvenientes pasados, plan COVID-19, entre otros temas.
- 25) Otras inherentes al área.

1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.2.1. Matriz FODA y Matriz FODA estratégica

Traducidas al idioma español, como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis DAFO o mayormente conocida como FODA, generalmente implica no solo diagnosticar el estado interno de la organización, sino también realizar una evaluación externa, es decir, una valoración de las fortalezas y debilidades de las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que le brinda información sobre la situación estratégica de una organización en particular de algunos de los cuatro aspectos.

➤ Fortalezas y Debilidades:

La fortaleza organizacional es una función que se realiza correctamente, como las habilidades y capacidades específicas de los empleados (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro hecho que se considera fortaleza van a ser los recursos importantes que suman valor en la capacidad para competir de la empresa y de como un logro brinda esta situación favorable en su medio. Una debilidad es aquel factor que hace frágil a la organización o simplemente una actividad o labor que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en un contexto un tanto débil (Henry, 1980). Para este análisis una vez identificados los aspectos débiles y fuertes deben plantearse mejoras y analizar el porqué, mientras que los otros se reforzaran.

➤ Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades están conformadas por aquellas situaciones de carácter externo que no son controladas ni reguladas por la organización, pero están van a representar potencialmente crecimiento o mejoría para con la empresa. Las amenazas, por lo contrario, la integración no regulable por la empresa, pero que estas representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Por tanto, está reconocida herramienta estratégica es perfecta para analizar el contexto situacional de su negocio. Efectivo y fácil de aplicar. Esto proporcionará un diagnóstico claro para que pueda tomar las decisiones estratégicas correctas y realizar mejoras en el futuro. A continuación, se detallan las siguientes matrices aplicadas a VEPROSER S.A.C.

Matriz FODA de VEPROSER S.A.C

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal capacitado y actualizado -Auditoria y supervisión nutricional de los alimentos de forma permanente -Auditoria y supervisión nutricional de los alimentos de forma permanente -Fiel cumplimiento de la norma sanitaria de alimentos y protocolos de bioseguridad -Excelente adaptación del menú a las especificaciones medicas. -Muy buena ubicación de la empresa 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Somos reconocidos en el mercado como una de las mejores concesionarias de atención de hospitales y dietas. -Amplio mercado de atención -Amplio mercado de atención -Buena relacion con proveedores, clientes y entidades reguladoras. -Otorgación de credito de proveedoes y entidades financieras
NEGATIVO	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Riesgo Biologico de contagio -Precios de referencia de Licitaciones o concursos publicos muy bajos. -Activos y utensilios deficientes, defectuosos o dañados. -Demora en la producción de alimentos -Ambiente laboral, algunas veces rigido y tenso. -Inconvenientes con la liquidez económica por el retraso de pago por parte de los clientes. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -El riesgo de Contagio por COVID-19 -Precios de referencia de Licitaciones o concursos publicos muy bajos. -Demasiada suba de precio de alimentos de primera necesidad, gas y combustible -La burocracia y lentitud de los procesos adminsitrativos de pago. -Impuntualidad e incumplimiento de la calidad de insumos requerida de los proveedores. -Crecimiento de la Competencia directa

Fuente. Elaboración Propia

Matriz FODA estratégica.

<div style="display: flex; flex-direction: column; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;">Factores Internos</div> <div style="margin-bottom: 20px;">Factores Externos</div> </div>	<p style="text-align: center; margin: 0;">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal administrativo y operativo capacitado y actualizado -Auditoria y supervisión nutricional de los alimentos de forma permanente -Optimización de insumos y estructura de costos favorable -Fiel cumplimiento de la norma sanitaria de alimentos y protocolos de bioseguridad -Excelente adaptación del menú a las especificaciones medicas. -Muy buena ubicación de la empresa 	<p style="text-align: center; margin: 0;">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Riesgo Biologico de contagio -Precios de referencia de Licitaciones o concursos publicos muy bajos. -Activos y utensilios deficientes, defectuosos o dañados. -Demora en la producción de alimentos -Ambiente laboral, algunas veces rigido y tenso. -Inconvenientes con la liquidez económica por el retraso de pago por parte de los clientes.
	<p style="text-align: center; margin: 0;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Somos reconocidos en el mercado como una de las mejores concesionarias de atención de hospitales y dietas. -Amplio mercado de atención -Nuevas licitaciones y solicitudes de cotizaciones. -Buena relacion con proveedores, clientes y entidades reguladoras. -Otorgación de credito de proveedores y entidades financieras 	<p style="text-align: center; margin: 0;">ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar del personal capacitado e impulsar el servicio para contactar nuevas oportunidades y nuevos clientes. -Reinventar la programacion mensual de menús para que nuestros proveedores, clientes y entidades reguladoras nos recomienden con el fin de llegar a nuevos mercados. -Optimizar insumos sin dejar de otorgar la maxima calidad en la alimentación para continuar ser reconocidos como una de las mejor concesionarias. -Presentarse y ser participe de más licitaciones
<p style="text-align: center; margin: 0;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -El riesgo de Contagio por COVID-19 -Precios de referencia de Licitaciones o concursos publicos muy bajos. -Demasiada suba de precio de alimentos de primera necesidad, gas y combustible -La burocracia y lentitud de los procesos administrativos de pago. -Impuntualidad e incumplimiento de la calidad de insumos requerida de los proveedores. -Crecimiento de la Competencia directa 	<p style="text-align: center; margin: 0;">ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cumpliendo la norma sanitaria de alimentos y protocolos de bioseguridad para salvaguardar a nuestro personal que se expone al riesgo de Contagio por COVID-19 -Valerse del personal administrativo o capacitado y actualizado para sobrellevar correctamente la burocracia y lentitud de los procesos administrativos de pago. -Optimizar los insumos y estructura de costos favorable para contrapesar la suba de precios de los alimentos de primera necesidad, gas y combustible -Trabajar conproveedores puntuales y cumplan con la calidad requerida 	<p style="text-align: center; margin: 0;">ESTRATEGIA (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -No descuidar el seguimiento y salud en el trabajo para evitar contagios en la organización, además de realizar protocolos rigurosos. -Optimizar los costos lo mejor posible sin descuidar la calidad para participar con precios competitivos cerca de los precios de referencia en las Licitaciones -Reponer de manera inmediata los utensilios defectuosos más importantes que no perjudiquen en la producción y el servicio -Trabajar en programas motivacionales e incentivos para mejorar el ambiente laboral rigido y tenso.

Fuente. Elaboración Propia

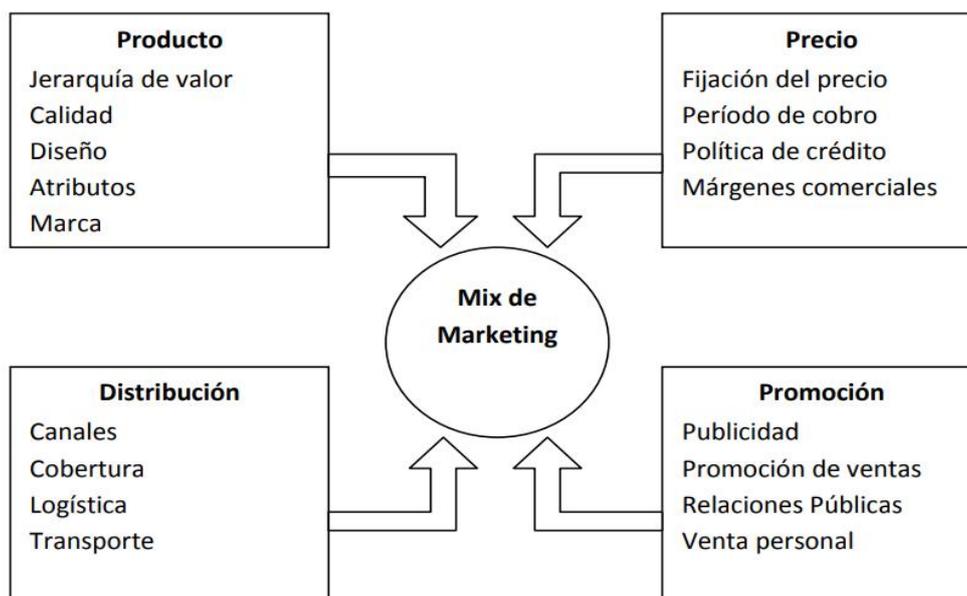
1.2.2. Análisis del mix del Marketing

La planificación estratégica define la misión y los objetivos generales de la empresa. En este plan, el papel del departamento de marketing se puede resumir en un conjunto de todas las actividades relacionadas con el desarrollo de estrategias de marketing orientadas al consumidor y la integración de estas actividades en la mezcla de marketing.

Surge así el concepto de estrategia de marketing. Esto se puede definir como el proceso de crear valor para los consumidores y mantener una relación beneficiosa con ellos (Kotler, P. & Armstrong, 2011).

El siguiente gráfico es indicativo de los elementos de las 4Ps o variables.

Variables de Marketing Mix



Fuente. Kotler y Armstrong, 2011

➤ **Producto**

Desde una perspectiva de marketing, el término producto tiene varias definiciones. Blythe (2005) y Kotler (1987), dicen que la variable "producto" del marketing mix se define como cualquier producto físico, servicio o activo intangible que una empresa ofrece al mercado. a una conclusión. También contiene atributos

que superan las expectativas del consumidor y, en última instancia, es un producto potencial que puede incorporarse en el futuro.

➤ **Precio**

Las variables de precio se refieren al "sacrificio que hacen los consumidores a la hora de adquirir bienes y servicios" (Vela y Bocigas, 1996). En este sentido, Vela y Bocigas se refieren no solo a la separación de valores monetarios específicos, sino también al tiempo y esfuerzo que los consumidores esperan para comprar un producto. Todos los factores influyen fuertemente en la decisión de compra.

➤ **Distribución**

Se trata de diferentes tipos de canales de distribución. Aquí tienes cuatro. Ventas directas. Los fabricantes venden directamente a los consumidores sin intermediarios. En los mayoristas, el fabricante vende los productos al mayorista, el mayorista los distribuye al minorista y finalmente el minorista vende el producto al consumidor. Ventas al por menor. Los fabricantes venden directamente a los minoristas, que luego venden a los consumidores. Y finalmente ventas con comisión de agente. En un momento del proceso, este tipo de agente interviene como intermediario entre un vínculo y otro. (Vela y Bocigas, 1996).

➤ **Promoción**

También denominada comunicación de marketing, existen muchas definiciones de lo que es promoción o comunicación. En el sentido del marketing, se define como aquellos mensajes de carácter persuasivo que la empresa prepara y diseña deliberadamente para ejercer un efecto determinado sobre el comportamiento y decisiones del consumidor objetivo. De ahí que también se la conozca como promoción, por su finalidad persuasiva.

Existen distintas modalidades de la comunicación de marketing. Estas modalidades son cuatro: Publicidad, la promoción, las relaciones públicas, y la venta personal.

Diagrama del marketing mix de VEPROSER S.A.C.



Fuente. Elaboración Propia

1.2.3. Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo

La empresa en estudio no cuenta con un manual o programa de desarrollo, tampoco consta de procedimientos estructurados para el proceso de reclutamiento y selección, No obstante, se detalla cómo es que el procedimiento se viene dado actualmente:

- Selección: Administración realiza la convocatoria de forma pública por la página de web de la empresa, plataformas gratis y redes sociales, entrevista a los candidatos y selecciona según puntaje
- Vinculación: La administración realiza los contratos e indica las funciones y obligaciones que el puesto requiere, presenta el seleccionado y registra su documentación al sistema.

- **Inducción:** El seleccionado o seleccionada recibe una capacitación previa para conocer el movimiento de la empresa, los tiempos y objetivos, su jefe inmediato da la bienvenida además de darle las instrucciones necesarias para el desempeño de sus labores.
- **Periodo de Prueba:** El candidato es informado por administración al momento del contrato que, el periodo de prueba comprende los 3 primeros meses antes del ingreso a planilla.

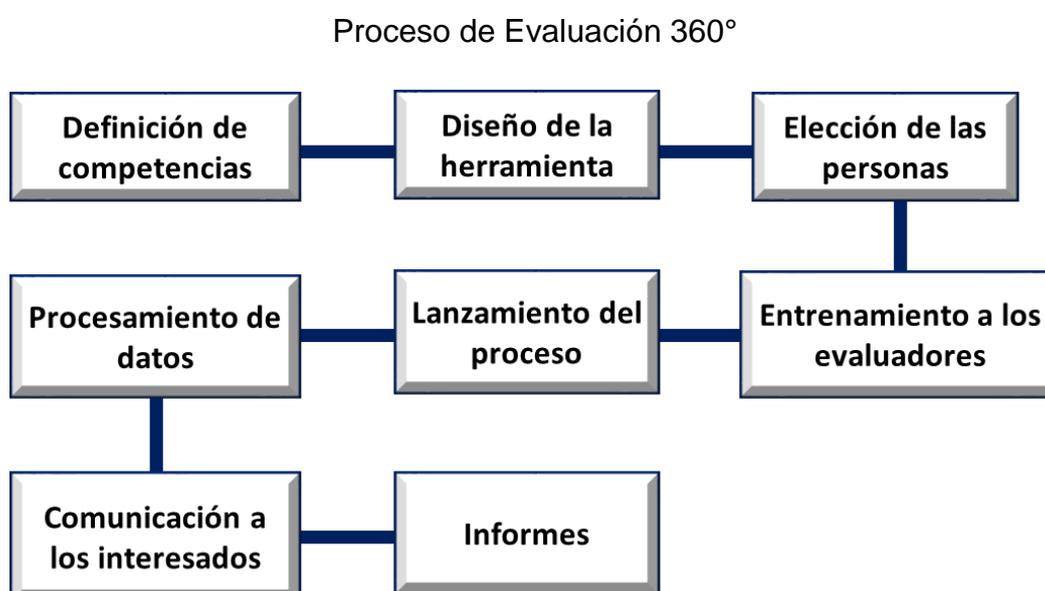
1.2.4. Evaluación de desempeño (180°, 360°)

Trata sobre un programa avanzado que permite a los empleados evaluar todo el entorno. Los colegas y subordinados de la misma edad y se pueden incluir a otros, como proveedores y clientes. La clasificación de 180 ° puede estar incompleta ya que solo considera una fuente. Varias fuentes pueden proporcionar una imagen más rica, más completa y más relevante del desempeño humano. Además, puede crear una mejor cultura colaborativa en el lugar de trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como repercuten a los demás, si esto sucede, es factible hablar sobre un incremento en la productividad (Alles, 2006). La evaluación 360 grados y el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño, representa las relaciones de los empleados y supervisores y jefes.

Por lo tanto, en nombre de una revisión de 360 grados, también conocida como revisión holística o integral, el beneficio más relevante que trae su aplicación es la recopilación y opiniones de los colaboradores de todos los ángulos, incluidos encargados o jefes, colegas pares y subordinados. Esta herramienta, que originalmente se utilizaba únicamente con fines de desarrollo, ahora se utiliza para la medición del rendimiento, la medición de la capacidad y otras aplicaciones de gestión y administrativas para mejora. La evaluación de 360 grados se denomina técnicamente una herramienta eficaz para el fortalecimiento del talento, por lo que, si un trabajador quiere hacer algo bueno para el evaluador, debe ser honesto con él y hacer saber que las habilidades que necesita mejorar o perfeccionar y viceversa.

➤ **Proceso de evaluación del desempeño de 360° de VEPROSER S.A.C.**

La evaluación de 360 grados, consiste en que un grupo de personas califique a otras por medio de una batería de preguntas estructuradas dichos indicadores deben ser conductas observables y fácil calificación sobre como el calificado desempeña su labor diaria, como es trabajador y que suma para la empresa, se recomienda realizar esta evaluación por una sucesión tipo Likert que es de rápido y llenado sencillo, ya sea en instrumentos físico o “en papel” o con la ayuda de medios digitales que incluso procesan la información en tiempo real. También es importante mantener la confidencialidad y anonimato de las respuestas que registra el colaborador. El proceso de la evaluación de 360° toma la siguiente forma:



Fuente. Elaboración Propia

a. Consignar competencias a evaluar

En caso se tuviera implementado varias metodologías de medición de desempeños las competencias a evaluar deben ser las mismas que el anterior. en este caso únicamente se incluirán para esta evaluación las competencias cardinales, sin embargo, para la autoevaluación las competencias específicas. De querer realizar la evaluación global con todas las competencias del puesto y organizacionales estas se deberán implementar y definir desde el principio.

b. Elección de la técnica y diseño de herramienta

Conformado por el formulario o cuestionario de evaluación escrito o digital que da soporte y es el medio para recaudar información

c. Elección de evaluadores y evaluados

Para esto todos son evaluadores y evaluados: Superiores y jefes, Pares, conformado por compañeros de mismo rango o nivel (colegas), clientes y proveedores externos, este último es opcional, pero ayuda a tener un enfoque bastante amplio que el objetivo de su aplicación.

d. Entrenamiento de evaluadores

Se dará instrucciones a los encargados de su aplicación, formularán principios de evaluación, metodología, tiempo y fecha de los resultados

e. Lanzamiento del proceso (aplicación)

A aplicación propiamente dicha entre evaluados y evaluadores

f. Procesamiento de los datos

Realizado por el monitor externo o encargado de Recursos Humanos, siempre y cuando este no sea evaluado, de lo contrario se preverá un consultor externo. Es de suma importancia resguardar la confidencialidad y anonimato de la información.

g. Comunicación a los interesados

De las diferentes evaluaciones el consultor externo o encargado de Recursos Humanos expondrá los resultados.

h. Informes:

Se da parte al evaluado y se interpreta resultados con el área directiva.

Como última recomendación se debe enfatizar que el proceso es delicado y por la misma razón es importante alentar al evaluado que seleccione inteligentemente al evaluador si este es el caso y metodología por este es quien proporcionará retroalimentación válida sobre cómo el evaluado se desempeña.

➤ **Descripción del proceso de 360° en VEPROSER S.A.C.**

- Recursos Humanos o el área competente revisa y define la técnica y herramienta, formulario o cuestionario e impresión, de ser formato digital de fácil procesamiento se remite a todos los participantes el link correspondiente.

- Entrega de formato a los evaluados y evaluadores en sobre cerrado
- Recepción de formatos llenos en el mismo sobre
- El consultor externo o encargado del proceso procesara la información y no entrega evidencia para archivo.
- El consultor externo o encargado le presentará el consolidado a la empresa un informe de las respuestas.

1.2.5. Clima y Cultura Organizacional

Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término usado para describir la estructura “psicológica” de las organizaciones. El clima es el sentimiento, característico del entorno de una organización, y como este es percibido por todos sus integrantes e influye en el comportamiento de la organización y cómo valoran su ambiente de trabajo.

Como es de conocimiento, la empresa en estudio no cuenta con un plan de clima organizacional, a pesar de ser este uno de los factores raíz de la problemática que se desarrollará más adelante, esta investigación pretende ser de utilidad para su implementación.

1.3. PROBLEMATICA

1.3.1. Área donde se encuentra la problemática

La Producción u operaciones es el departamento o área cuya función principal es la preparación y elaboración de los productos que genera la empresa, en el cual se transforman los insumos o recursos, tales como: energía, materia prima, mano de obra, capital, información, etc. Obteniendo, bienes o servicios. Se encuentra en esta área el proceso de transformación en el que cada colaborador toma un papel importante en la preparación de insumos cada uno cumple una función indispensable para la elaboración de alimentos, en dietas hospitalarias y completas balanceadas, respetando estándares y tiempos de cumplimiento estricto sujeto a penalidades.

Es aquí donde la producción se ha visto afectada considerablemente en los últimos meses por la usencia de personal, ya sea por renuncia, por falta de disposición y la excesiva rotación de personal y sus diferentes causas a estudiar.

1.3.2. Diagnóstico de la problemática

La rotación de personal se ha convertido en un grave problema que imposibilita fidelizar a un trabajador y afianzar su dentro de las organizaciones y mantener su competitividad en el mercado.

No contar con un personal satisfecho, contento o a gusto en su ambiente de trabajo, puede significar una renuncia a futuro, no necesariamente por el hallazgo de una mejor oportunidad laboral, si no por el hecho de no sentirse a gusto en un ambiente donde no puede desarrollar sus responsabilidades laborales como le gustaría, ya sea por un clima laboral tenso, que interrumpa sus actividades y ganas de dar todo de sí; por verse afectado emocionalmente, falta de reconocimiento , no sentir que pueda mejorar profesionalmente, a lo que se le conoce no obtener una “línea de carrera”, no sentirse capacitado y no recibir apoyo de la empresa, malas inducciones, remuneración injustas, entre muchos otros aspectos que pueden ser un factor a considerarse como causa de rotación de personal.

La satisfacción laboral supera claramente a la satisfacción salarial, pero no es la única. Las motivaciones de los trabajadores son una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato al jefe, el respeto y conciencia del trabajo del directivo. La calidad de la vida laboral también es un factor de satisfacción importante, que motiva a las personas a dar lo mejor de sí mismas en la empresa para la que trabajan. Chiavenato (1999)

Una importante pregunta es ¿Por qué es que afecta a la empresa la rotación de personal, si el área de Recursos Rumanos o la Administración puede retomar la búsqueda para ocupar el puesto vacante? La respuesta es que, las empresas cuentan con personal sagaz, necesario para el desarrollo de funciones importantes, este personal o trabajadores son talento humano pleno que suman valor en sus esfuerzos, lo que en recursos humanos hoy en día se considera como la verdadera Retención del Talento Humano.

De contratar nuevos colaboradores estos requieren de mayor tiempo de adaptación para aprender y poder desempeñar sus funciones a un nivel adecuado y procesar el movimiento operativo relacionado a sus tareas y funciones.

Es muy probable que la calidad del servicio se vea afectada y con ello bajen los niveles de satisfacción del cliente, las quejas suban, levantes observaciones, críticas constante, etc. Es un hecho que la inestabilidad laboral origine incesantes procesos de selección y reclutamiento que por la prioridad la calidad del mismo proceso cesará, empeorando más la problemática al seleccionar personal no encaje con el perfil, así también, se mantendrá un constante proceso de inducción y formación hasta lograr que le nuevo trabajador aprenda el rol asignado. No es ajeno para VEPROSER hablar de rotación de personal, donde producción es el área más afectada de la organización con dicha variable.

Estos precedentes como fundamento hacen necesario cuestionar y responder a la siguiente interrogante, que inspiran la presente.

¿Cuál o cuáles son las causas de la rotación de personal y ¿Cómo un plan de retención mitigaría o disminuiría el índice de rotación?

1.3.3. Selección Del Problema y fundamento de la elección

Según el diagnóstico anterior el problema hace referencia a la alta rotación del personal que afecta directamente al área operativa, la principal y fundamental, indispensable para la elaboración de productos alimenticios que ofrece la empresa a entidades que esperan del servicio ininterrumpidamente.

Hoy la empresa enfrenta a una serie de factores embarazosos, como problemas e incertidumbres que no conocen, no pueden o no quieren abordar. Por tanto, es útil ofrecer una alternativa de solución y tomar parte en esta tarea, proponer recomendaciones o en el mejor de los casos resolver uno de los principales problemas como la es la alta rotación de personal y talento humano problema que aqueja a la empresa VEPROSER S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías y enfoque conceptual

A continuación, se señalan diversos enfoques según principales autores en base a las variables encontradas en el problema a desarrollar haciendo referencia a las siguientes: Retención del Talento Humano y la Rotación de Personal.

Si bien estos conceptos son muy similares y se parecen, existen algunas diferencias básicas que se deben tener en cuenta al crear un plan de acción. La rotación de empleados es de uso general y cubre a todos o la mayoría de los empleados, pero la retención de talento se centra en un individuo en particular, aquellos colaboradores que destacan por su capacidad excepcional para ejecutar o desempeñar determinadas actividades y labores, funciones o competencias o ya sea porque tiene actitudes positivas que los diferencian de resto, este potencial se enriquece y aprovecha.

En consecuencia, se enumerarán las dos variables de la investigación: Retención de Personal o Talento y Rotación de Personal cada uno con los enfoques y teorías según autores principales en la cual se basa la presente.

1. Retención del talento humano

➤ Definición

La retención del talento humano se procede a definir según autores principales:

- De acuerdo con Gonzales (2009), La retención de talento es un conjunto de acciones cuyo propósito principal es incentivar a los empleados en posiciones estratégicas dentro de la organización a continuar trabajando allí. Esta es una actividad para mejorar las habilidades laborales diarias de cada empleado. Este enfoque está dirigido a encontrar las cualidades ocultas de los empleados donde los mismos trabajadores no están conscientes de tenerlas ni reconocen su importancia. (Khandelwal & Shekhawat 2018).
- Lub (2012) sugiere que hay diferentes elementos que los trabajadores buscan en su centro de labores, que de alguna manera influye en los empleados talentosos para quedarse en la empresa o dejar la organización

si estos elementos no están presentes. Para algunas organizaciones y sus empleados, la imagen o la fama de la empresa o industria donde trabajan será lo más importante ya crean orgullo de pertenecer a la misma, mientras que para otros será el factor monetario, como el salarial, oportunidades de ascenso y línea de carrera posibilidad de desarrollo y aprendizaje, etc. (Scott, McMullen & Royal, 2012).

- Según Oracle (2012), Retener el talento es ineludible para todas las empresas por dos razones principales.
 - La rotación de personal es muy costosa
 - Los talentos generan valor a la empresa

Para retener el talento, hay diferentes estrategias, incluidas las buenas prácticas de contratación, la mejora de las habilidades de gestión, la retroalimentación continua, evaluaciones, programas de integración, énfasis en el desarrollo, etc.

➤ **Talento humano**

Llamamos talento a la capacidad que posee una persona para realizar ciertas actividades con mayor facilidad y mejor que el resto de personas, motivo por el cual el Talento Humano es una empresa está conformado por personal de suma importancia que sus esfuerzos son de grata consideración para la empresa, para Watkins (1998) el talento humano se conforma por la fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en la productividad de cualquier organización y su rendimiento empresarial.

Para esta investigación, definiremos el talento humano y la gestión que conlleva, como el conjunto de capacidades, conocimientos, destrezas, aportes, actitudes comportamiento y finalmente el compromiso del trabajador para con la empresa.

➤ **Gestión del talento humano**

Indudablemente, el recurso humano al que llamaremos talento juega un importante papel, su desempeño deberá ser óptimo; sin embargo, en los países en vías de desarrollo, falta aún mucho por incursionar en este campo, las empresas no suelen invertir en su personal, no suelen capacitarlo ni ofrecerle herramientas

de superación y no poseen línea de carrea y son pocas las oportunidades que brinda.

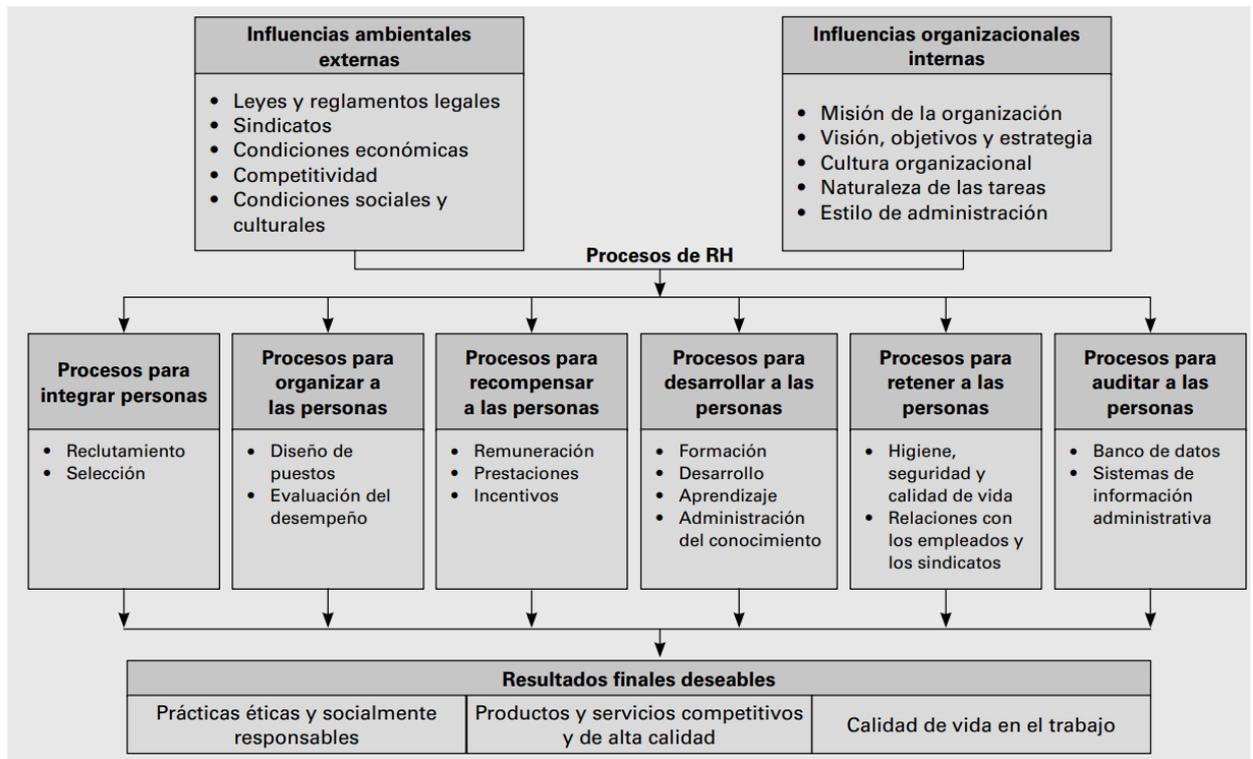
Las empresas y grandes organizaciones están en una incesante búsqueda de líderes que realicen grandes esfuerzos, que estén preparados, sean competitivos, buenos comunicadores, accesibles y que sobretodo se manejen con elevados principios éticos, principios de equidad, justicia social, formación en valores y con profesionalidad.

En tal sentido Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano significa adoptar un enfoque de gestión estratégica. Su objetivo es lograr el máximo valor creado para una organización a través de una serie de acciones encaminadas a lograr los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para lograr los resultados requeridos por la competencia en el presente y seguido del entorno futuro y sus exigencias

Par continuar con la idea por la antes expuesto, el área de recursos humanos o talento es básicamente responsable de facilitar la implementación de todos los procesos de gestión de recursos humanos, pero en esta tarea es compartida por el área de mando mayor ya sea director, gerente, jefe o administrador, ellos realizan cinco funciones imprescindibles que componen la gestión. Proceso: planificación, organización, dirección y gestión.

El área de RRHH busca ayudar a los directivos a realizar todas estas funciones mientras realizan su trabajo a través de las personas que componen el equipo, en lugar de hacerlo solos.

Procesos de la administración del área de RRHH



Fuente. Eslava, 2004,

Los siguientes procesos se definen como:

- **Integrar personas.** Proceso de inclusión de nuevas personas en el negocio, este proceso implica reclutar y seleccionar talento.
- **Organizar personas.** Proceso de la organización y diseño de tareas, descripción de puesto y análisis de tareas, colocación personas, etc. mediante el cual las se perfilan funciones y responsabilidades.
- **Recompensar personas.** Como condecoraciones, reconocimiento, remuneración y contraprestaciones. Es el proceso de empoderar a las personas.
- **Desarrollar personas.** Como programas de capacitación y desarrollo, superación, gestión de conocimientos y habilidades, aprendizaje, profesional, así como programas de comunicación. Trata de un proceso de formación y desarrollo profesional y personal.
- **Retener personas.** Con la gestión de la cultura organizacional, el medio ambiente, el equilibrio de la vida y el trabajo, la disciplina, la salud y la

seguridad. Son procesos que crean condiciones psicológicas y ambientales satisfactorias para las actividades diarias del trabajador.

- **Auditar a las personas.** Incluyen bases de datos y sistemas de información de gestión son los procesos de seguimiento frente cumplimiento de funciones y control de la actividad, terminan con la verificación de resultados.

Recursos humanos, además de la gestión anterior también realizan tareas relacionadas a la gestión de Talento las que se enumeran a continuación:

- Salvaguardar un buen clima organizacional aplicar instrumentos para su evaluación
- Administrar e implementar los planes sucesión y desarrollo
- Inducción, capacitación y adiestramiento del personal en general.
- Gestionar y modificar los perfiles de puestos y sus descripciones.
- Definir los planes de carrera de la organización.
- Elaborar familias de puestos afines
- Aplicar evaluaciones de desempeño e implementar mejora.
- Otras según sea el caso

➤ **Satisfacción laboral**

Tomaremos como referencia las siguientes definiciones:

- Locke (1976) Define la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de la experiencia laboral de un sujeto. Estas son las diversas actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con el relacionados.
- Robbins y Judge (2009) Lo precisan como un sentimiento positivo por su trabajo, como resultado de la evaluación de sus rasgos. Las personas que están muy satisfechas con su trabajo se sienten positivas y las que están insatisfechas se sienten negativas.
- Por último, Díez de Castro, García del Junco, Martín, y Periañez (2001) encontraron satisfacción en unirse a una organización comparando positiva o negativamente las recompensas recibidas (tanto externas como internas).

Lo que creen que están recibiendo y lo que quieren recibir a cambio de sus esfuerzos.

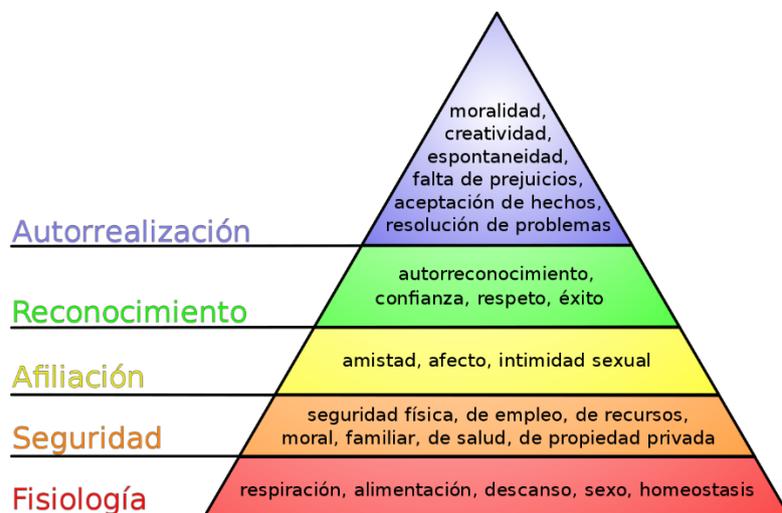
➤ Teorías de la Satisfacción Laboral

Para profundizar la temática se creemos oportuno considerar diferentes enfoques teóricos para comprender la importancia de la satisfacción laboral.

a. Teoría de necesidades de Maslow

Maslow (1943) formula la escala de necesidad estableciendo una jerarquía de cinco escalones colocadas de menos a mayor, las cuales son: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente. Chiavenato, 1943

b. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

La teoría menciona la existencia de dos tipos de factores.

- Factor intrínseco: Con tendencia motivacional y alentadora, promociones, reconocimiento, recompensas, etc.
- Factor extrínseco: Como, por ejemplo, la gestión de la empresa, las relaciones entre colaboradores, condiciones laborales, ambiente de trabajo salario, etc.

Se debe hacer del trabajo un lugar que sea más agradable y gratificante, dar a los trabajadores una mayor autonomía y permitir que los supervisores participen en la planificación y las comprobaciones periódicas. El trabajo está organizado de tal manera que puede sentir una sensación de superación.

➤ **Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Iniciaremos con la tendencia de Locke (1976) que enfatiza en diferentes categorías según la satisfacen del trabajador.

a. Eventos o condiciones de satisfacción laboral de acuerdo con Locke

- Satisfacción en el trabajo
- Satisfacción con el salario
- Satisfacción con el reconocimiento
- Satisfacción con los beneficios y condiciones de trabajo

Agentes de satisfacción: que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

- Satisfacción con el estilo de supervisión
- Satisfacción con los compañeros
- Satisfacción con la empresa y dirección

Pero desde otro punto de vista, la definición de Robbins (2004) sobre la satisfacción con el trabajo: Es la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo. El mismo autor establece una serie de facetas o dimensiones operacionalizando así la satisfacción laboral como se muestra en la siguiente figura.

Definición de factores e indicadores de la satisfacción laboral

FACTOR	DEFINICION TEORICA	INDICADORES
Compatibilidad entre la personalidad y puesto de trabajo	Relación entre talentos y habilidades y el cumplimiento eficiente y eficaz del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La aplicación de mis conocimientos, habilidades y experiencia laboral. ▶ La capacidad para lograr el trabajo usando los medios más oportunos. ▶ El puesto de trabajo obtenido. ▶ Los cambios de las cargas y las tareas efectuadas en la oficina.
Reto del trabajo	Variedad de habilidades y talentos, identidad y significación de la tarea, autonomía y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La distribución de las cargas y tareas del trabajo. ▶ La organización del trabajo. ▶ La definición de las funciones y responsabilidades en la oficina. ▶ El apoyo que me ofrece la universidad para ampliar mi formación. ▶ El plan de actualización y capacitación. ▶ La atención dada a mis requerimientos en el plan de formación. ▶ La forma en que se supervisa mi trabajo. ▶ La retroalimentación de mi desempeño laboral. ▶ La variedad de habilidades que implica mi trabajo. ▶ La significación e importancia de la tarea en la oficina. ▶ El impacto que genera las actividades que realizo en la UNEG. ▶ La calidad de los servicios que se prestan. ▶ La autonomía para realizar mi trabajo. ▶ La capacidad para actuar espontánea, adecuada e independientemente cuando la situación lo amerita. ▶ El volumen de trabajo asignado. ▶ La complejidad del trabajo.
Condiciones de trabajo	Aspecto del ambiente físico y psicológico de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El ambiente de trabajo y su stress. ▶ La dotación de mobiliario. ▶ El espacio físico de la oficina. ▶ Las herramientas laborales. ▶ Las condiciones de limpieza y aseo. ▶ La seguridad y condiciones de trabajo en oficinas pasillos, estacionamiento, etc. ▶ La calidad de los servicios de vigilancia. ▶ La condiciones ambientales del lugar de trabajo. ▶ Los procesos administrativos.
Apoyo de los colegas	Necesidad de interacción social tanto con los compañeros y colegas con los jefes y las oportunidades y crecimiento profesional que ellos ofrecen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las relaciones con los compañeros de la oficina. ▶ La relación con mi jefe. ▶ La solidaridad y el apoyo de los compañeros. ▶ El equipo de trabajo de la oficina. ▶ La participación en la toma de decisiones. ▶ La comunicación con mi jefe. ▶ La comunicación con mis colegas. ▶ La libertad para opinar. ▶ La actuación de la ATAUNEG en la defensa y estabilidad laboral de los empleados. ▶ La colaboración para sacar adelante las actividades.
Sistema de recompensas y beneficios laborales	Satisfacción con el salario, el sistema de promociones, ascensos y beneficios socio-laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El reconocimiento de mi jefe inmediato. ▶ El salario percibido. ▶ El sistema de promociones y ascenso. ▶ Los beneficios sociales y laborales que ofrece la universidad. ▶ Las oportunidades que me ofrece la Universidad para desarrollar mi carrera profesional. ▶ El nombre y prestigio de la UNEG. ▶ El hecho de trabajar en la UNEG.

Fuente. Robbins, 2004

b. Eventos o condiciones de satisfacción laboral de acuerdo con Robbins

- **Los desafíos profesionales:** Los verdaderos profesionales y el talento humano suelen preferir empresas que los ayuden a mejorar haciendo uso

de sus habilidades y destrezas, prefieren un lugar donde pueden desenvolverse plenamente, de manera que los desafíos son tomados como placenteros y su logro incita satisfacción para ellos. Por lo tanto, existen desafíos solo para crear alegría y satisfacción. Es importante señalar que los retos y desafíos propuestos den ser moderados, ya que muchos retos y desafíos puede traducirse a como estresantes, sensaciones frustrantes y bajar la satisfacción de los trabajadores.

- **El sistema de compensación justa:** Se militan dos tipos de compensación relacionados con la satisfacción laboral: externa e interna.
 - Las extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los reconocimientos, entre otros.
 - Las internas o intrínsecas, son lo que los empleados les importa experimentar internamente, sentido de capacidad, orgullo e ingenio para hacer bien el trabajo. Este sistema de compensación debe considerarse justo para que los empleados se sientan satisfechos, no se tolere la tergiversación y se cumplan sus expectativas. Las percepciones de justicia incluyen la comparación social como cuando los trabajadores comparan el salario, el esfuerzo, el desempeño de otros y hacen que los propios empleados sean conscientes de la o injusticia de la situación de los estándares profesionales, personales, de habilidades y salariales de la comunidad.
- **La satisfacción salarial:** Los salarios, incentivos y bonificaciones son recompensas que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo. La gestión de los recursos humanos a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados y ayuda a las organizaciones a adquirir, retener y retener una fuerza laboral eficaz. Son varios estudios han demostrado que la compensación y el sistema que se maneje para este son un rasgo que puede ser una de las principales causas de insatisfacción de los empleados, pero o siempre es así.
- **Satisfacción con promociones y sistemas de promoción:** Las promociones ofrecen oportunidades de crecimiento personal, mayor

responsabilidad y estatus social personal. En este contexto, también es importante reconocer la objetividad asociada a las políticas que sigue una organización, que se reconozcan que las políticas que seguimos como empresa son entendibles, justas y claramente promueven la satisfacción. Las consecuencias de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y en área de mayor valor esto va a conducir a la mala calidad del ambiente de trabajo y repercutirá en el producto final o servicio que brinden, adicionalmente este cambio insano es visible con el aumento de las quejas, el ausentismo de trabajadores que al final deciden por el cambio de trabajo.

- **Condiciones favorables de trabajo:** Los empleados se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado, otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas, estas últimas influyen en más causas como el que tratamos en el punto siguiente.
- **Compañeros de apoyo y la satisfacción con la supervisión:** El trabajo también responde a las necesidades sociales. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Las relaciones no son simples, pero, las investigaciones demuestran que los empleados con líderes tolerantes y compasivos están más satisfechos que los empleados con líderes indiferentes, intimidadores u hostiles. Sin embargo, contar con un líder compasivo y tolerante parece ser más importante para los empleados con baja autoestima o en una posición desagradable o frustrante. No hay una respuesta única cuando se trata del comportamiento orientado a la tarea del líder. Por ejemplo, si el rol no está claro, el empleado quiere que el jefe le aclare los requisitos. Cabe señalar, que cuando los trabajadores están desmotivados y encuentran

incómodo su trabajo, prefieren líderes que no los obliguen a mantener altos estándares de desempeño por que el compromiso que antes había desaparece. En términos generales un jefe que comprende y motiva, da retroalimentación positiva, escucha a los empleados y está interesado en ellos y su trabajo, conduce a una mayor satisfacción.

- **Compatibilidad con el puesto de trabajo y la personalidad del trabajador:** Un alto grado de personalidad y consistencia profesional aumenta la satisfacción laboral del empleado, ya que tienen suficientes talentos y habilidades para satisfacer sus propias necesidades, ellos se reinventan constantemente y lo más probable es que esto se base en el hecho de que las personas capacitadas pueden desempeñarse mejor en sus trabajos, tener más éxito, sobresalen, son valoradas y esto genera una mayor satisfacción.

➤ **Importancia de la retención del talento**

Según Prieto (2013), las estrategias y herramientas de fidelización organizacional deben cubrir las principales causas de rotación del talento. Por lo tanto, antes de diseñar estas estrategias, es importante que la organización identifique las razones por las que el talento está abandonando la organización.

Velasco (2010), dice que es muy importante hacerse algunas preguntas a la hora de diseñar un plan de fidelización de la empresa. Por ejemplo, por qué y a quién desea conservar para crear mejores estrategias, que pautas y herramientas se usarán para mantener a sus talentos felices. Siempre debe considerar que todas estas estrategias deben ser confiables y relevantes para las necesidades de su organización y la del talento dentro de ellas.

2. Rotación de Personal

➤ **Definición**

La Retención del Talento Humano se procede a definir según autores principales:

- Chiavenato (1990), Sostiene que uno de las características más relevantes de la dinámica de una organización es la movilidad o cambio de personal,

esto está definido por la cantidad de individuos que empiezan a laborar y se retiran de la empresa. Los ingresos generalmente se expresan como un porcentaje durante un período de tiempo. La mayoría de las veces se representa mediante métricas mensuales o anuales para permitir la comparación, el desarrollo de diagnóstico o la facilitación de la acción.

- Mobley (1982) indica que la rotación de empleados como una suspensión individual de los empleados que pertenecen a una organización que obtiene esta compensación por parte de la empresa. Mowday (1982) afirma que durante 25 años se ha realizado una encuesta sobre la rotación de empleados que ha establecido un modelo viable para explicarla. Estos modelos asignan varios factores, incluida la insatisfacción de los empleados con el trabajo y los factores económicos monetarios.
- Steers y Porter (1983) hicieron un análisis de campo demostrando la importancia de la satisfacción laboral, la satisfacción salarial y la rotación. Teniendo en cuenta que los motivos con mayor relevancia fueron: La supervisión pobre y un personal laborando en un puesto equivocado, afirmaron Davis y Newstrom (1991).
- Nash (1988) dice que las desvinculaciones de trabajadores deben ser remediadas por nuevos ingresos para que se siga con el mismo nivel de trabajadores en cantidad y desempeño adecuados para llevar a cabo el correcto funcionamiento de la empresa. Lo que se remonta en constantes inducciones al personal nuevo, el tiempo de adaptación, conocer el sistema y alcanzar la productividad y eficiencia en las actividades asignadas.

➤ **Causas de la Rotación de Personal**

Si su organización tiene problemas de estabilidad laboral que afectan el desempeño de su organización, debe investigar la causa raíz de la rotación excesiva de dicho personal. En general, las rotaciones, esconde detrás desmotivación e insatisfacción laboral, que se ve afectada por varios aspectos de la gestión de recursos. En muchos casos, los recursos humanos son insuficientes, cuando el trabajador ya toma la decisión de dejar su cargo y renunciar enfatiza Werther (2004).

La insatisfacción laboral provoca la rotación de empleados, especialmente cuando los empleados o trabajadores no están satisfechos como personas talentosas con alta demanda de otros lugares de trabajo, provocando competencia de oferta y demanda y trabajadores tomando decisiones. Es una de las posibles causas de. Ya sea que cambie de trabajo o cambie de trabajo, la satisfacción juega un papel importante aquí. Según Dessler (1991), una de las expresiones más frecuentes de insatisfacción incluye el ausentismo reiterado, el ausentismo legítimo, el ausentismo escolar y finalmente el abandono de la empresa. Renuncia cuando se presenta un trabajador

Según investigaciones hechas en cuanto al cambio o fluctuación laboral muestran el impacto de la satisfacción y la motivación en el trabajo. El primero refleja el movimiento final de trabajadores dentro y fuera de la organización durante un período de tiempo. Hay muchas razones posibles determinar los motivos, pero se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa.

El retiro de personal que indica un mal manejo del área de recursos humanos son salidas por razones personales y laborales, pero algunas organizaciones tienden a ver estas salidas como decisiones de los empleadores. Los trabajadores ocultan el verdadero motivo del retiro del trabajo, distorsionando la realidad. En otros casos, es el trabajador es quien esconde su verdadera razón con el único fin de poder irse lo antes posible, sin perder así su nuevo empleo.

Chiavenato (1990) afirma que la rotación puede ser real o potencial.

- a) Real: Una salida ya completada donde no se puede realizar ninguna acción porque el movimiento del trabajador ha comenzado.
- b) Potencial: Cuando el trabajador se encuentra con el potencial deseo de irse, y aún no se motiva porque no ha podido encontrar un trabajo que se corresponda con sus expectativas.

El estudio de la rotación de personal revela por qué algunas personas quieren dejar la organización. Conocer las razones puede ayudar a encontrar soluciones y evitar que estos trabajadores abandonen la organización cuando se los considera parte del grupo de talentos.

Desde una perspectiva laboral, una de las causas como mayor frecuencia s de aumento de ingresos o despidos en los últimos años tiene que ver con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando los trabajadores no están satisfechos con las variables, intentan encontrar soluciones tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Otra causa reflejada en las encuestas de movilidad laboral son las condiciones laborales o el clima. Si el entorno laboral en el que trabaja el trabajador no es el óptimo, esto lo frustrará y en el peor de los casos conducirá a la rotación laboral.

El sistema de recompensas de la empresa, es otro de los motivos por lo que los empleados desean abandonar la organización se desaniman y deciden renunciar sin más. La razón por parte de los trabajadores es que el sistema salarial actual no está a la altura del esfuerzo que realizan en su labor y el resultado que demuestran, especialmente el trabajo operativo o manual, el mismo que es visto como muy monótono siendo este un grave error. Los empleados también pueden sentir que hay poco potencial de mejora o progreso dentro de la organización o que están insatisfechos con métodos de gestión, incluyendo cierta carencia de buena retribución que empeora la situación.

Todas estas razones conducen a una reducción de la motivación y la insatisfacción laboral, lo que aumenta las tasas de rotación laboral. En esencia, el trabajo es la razón por la que se sugiere la rotación de trabajadores y, en la mayor cantidad de casos, se puede descubrir mediante una investigación de posibles fluctuaciones, por lo que las acciones adecuadas pueden minimizar la rotación y sus causas reales.

Queda demostrado que la variabilidad se debe a características ajena a la empresa, la constante migración de jóvenes por ganar experiencia en diferentes trabajos, esto también difiere según la edad, el sexo, el área geográfica, la calificación y la antigüedad en la organización. Por motivos personales, las mujeres

son las más susceptibles al cambio y, por motivos laborales, los hombres. Según Chiavenato (1999), una encuesta mostró que las personas que han trabajado en una empresa por más de 10 años son más estables en términos de antigüedad.

➤ **Medición de la Rotación de Personal**

Las tasas de rotación laboral son muy altas en ciertos tipos de negocios o en ciertas ubicaciones. Es necesario registrar y controlar este fenómeno para lidiar con el medio ambiente y realizar un seguimiento de las tendencias.

Chiavenato (2009) nos dice que los cálculos de rotación de personal se basan en el número de empleados que ingresan a la en relación a las personas que salen durante el mismo período de tiempo y bajo diversas condiciones, en alguna área en particular de la organización.

La fórmula usada para hallar el índice de rotación de personal es:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde

A = Admisión de nuevo personal en el área considerada dentro del período considerado (ingresos o entradas).

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

F1 = Número de trabajadores al comienzo del período.

F2 = Número de trabajadores al final del período.

Se debe recordar que los ingresos se expresan como un porcentaje, por lo que representa la motivación de los empleados para mudarse dentro de una determinada región y período. RRHH cuenta con las mejores herramientas y tecnologías de la industria que nos permiten recopilar información medible y comprender los fenómenos y eventos que están provocando este cambio en nuestra organización.

Una vez demostrados los resultados, es posible identificar estrategias objetivas para resolver los problemas de la organización. Los porcentajes extremadamente dinámicos indican un entorno organizacional estancado o insalubre. De hecho, en el primer caso, existe la coordinación de colaboradores. Una alta rotación puede desestabilizar el trabajo de una organización en los siguientes casos: Por lo tanto, una rotación saludable dará como resultado que los empleados clave de la organización permanezcan más que empleados menos eficientes o menos productivos.

Como saber si la tasa de rotación de empleados es razonable, algunos expertos consideran el índice de 5 a 15 como normal, si es superior al 15%. Es tan bajo como 0% a 5%, lo que podría significar que el negocio no ha crecido durante este tiempo, pero depende mucho del tipo de organización.

➤ **Entrevista de egreso**

Alles (2012) Nos enseña que los trabajadores abandonan la organización debido a diversas situaciones que la empresa puede recibir durante una entrevista de egreso o salida como son las causas de despidos, reestructuraciones organizacionales y el porqué de las renunciaciones, la entrevista presenta los hechos y permite expresarse al empleado o empleador. La entrevista que se lleve a cabo, debe proporcionar indicadores que cubran diferentes factores, para conocer en gran medida el entorno laboral y las áreas de mejora. Un entrevistador asertivo puede obtener información valiosa. Sirve de base para la evaluación durante las contrataciones a futuro, por otro lado, tienen una visión más amplia de cómo crece su trabajo dentro de la organización y las circunstancias bajo las cuales necesita mejoras que lo llevaron a dejar la organización.

Para facilitar la evaluación, es importante obtener un formato de entrevista final que incluya un puntaje de prueba. Es clave no redirigir este tipo de entrevistas a eventos desfavorables para la empresa y sus empleados. Esa evaluación puede ayudar a las estrategias de los empleados a mejorar el desempeño en otras empresas. En la nueva tendencia del talento humano, existe una lógica clara de que este tipo de herramientas.

En tales casos, el despido es responsabilidad del empleado y del servicio para descubrir la anomalía que provocó el despido. El propósito principal del proceso es proporcionar retroalimentación para mejorar la vacante o el departamento al que pertenece.

➤ **Costos de la rotación de personal**

Chiavenato (2011) explica que la rotación de personal conlleva costos sustanciales y ocultos que en realidad surgen tanto del proceso de reclutamiento y selección como de la colocación de personal para vacantes. Preocupaciones clave sobre los costos:

- Salida de cada personal y su sustitución
- Reclutamiento y selección
- Gastos de publicación
- Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos
- Costo en registro y documentación del candidato
- Ingreso del candidato
- Costo de desvinculación del empleado

Estos aparecen en el ingreso del nuevo empleado, como la desvinculación del anterior.

- Sobrecarga de trabajo para el área afectada de la rotación
- Baja productividad del ingresante por el periodo de adaptación
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional

Gómez (2008) afirma que las empresas bien gestionadas recopilan periódicamente informes de facturación para identificar la causa. Todas las organizaciones quieren minimizar la rotación de personal y los costos de reemplazo. En particular, el costo de intercambiar de puestos clave o ejecutivos puede exceder el presupuesto del departamento de recursos humanos. La cantidad que fluctúa con la rotación del personal depende del segmento de la organización y su naturaleza. En algunos casos, comprender o asignar costos requiere una investigación rigurosa e incluso es difícil de estimar. Los costos ocultos juegan un papel muy importante en el proceso de contratación y macro elección. Las

ubicaciones geográficas, la capacitación de nuevos empleados, los pagos en el lugar y la recuperación suelen ser el impacto de la pérdida de talento en las ventas y la productividad.

➤ **Estrategias para evitar la rotación de personal**

Aponte (2006) dice que las empresas no pueden interferir con factores externos que conducen a mejores salarios y crecimiento. Aun así, se ha sugerido que las causas externas se abordan investigando por su cuenta. Cuando se hacen investigaciones de comportamiento, evaluaciones de desempeño o diagnósticos, es posible saber y conocer las fallas a niveles, global, departamental e individual.

No existe una única estrategia ya que depende de lo que necesite cada empresa en función del diagnóstico de la organización y los resultados, pero está claro que cada empresa necesita: Incentivos no económicos, capacitación y desarrollo para su personal desarrollo profesional, políticas salariales, etc.

Las perspectivas de todas las organizaciones deben cumplirse con el fin de desarrollar un entorno saludable que minimice la rotación de personal.

2.2. Antecedentes Nacionales e Internacionales

➤ **Antecedentes Nacionales**

Ramos & Sánchez (2017). En su tratado fue encargado por la Universidad de Piura, Perú, "Manteniendo el Talento Humano Estratégico en los Negocios". Ofrece una interesante propuesta llamada Employer Branding para Empresas Mineras y las estrategias que propone incluyen mecanismos: diseño de plan de carrera, selección, integración, programas de acreditación, estos 170 dispositivos logran el objetivo común de retener talento en una empresa minera internacional con empleados y colaboradores Número de los mineros considerados como una división se acumulan. La estrategia propuesta por el autor tiene en cuenta los conceptos de gestión del talento humano, cultura organizacional, habilidades, satisfacción laboral y motivación necesaria para justificar el proyecto y la satisfacción en los puestos de trabajo de las empresas entrevistadas. Concluyó que el aspecto que suscitó mayor satisfacción fue "el orgullo de trabajar para una empresa minera" y el 27.12. En otras palabras, los empleados están muy

satisfechos con el lugar donde trabajan. Probablemente esto se deba a que es una empresa minera que genera un "estado de trabajo" específico. Sin embargo, los intereses de los trabajadores son los menos satisfactorios. Finalmente, desarrolle un programa de compensación que incluya una variedad de actividades que mejoren la satisfacción de los empleados.

Corso, Mendoza, Suca y Velásquez (2018). Nos lo muestra en su tesis de licenciatura titulada "Causas de la rotación laboral en las compañías de seguros cusqueñas". Por este motivo, se creó una encuesta. Identifique dos problemas. El estrés de las reuniones constantes con los clientes y, en algunos casos, la presión sobre los empleados para aumentar la productividad. y Nivel de desempeño porque necesita mantener los resultados logrados a largo plazo, o porque necesita más para alcanzar las metas definidas. En el segundo caso, el gerente de la sucursal se encontró con dos problemas: en el segundo caso, el director se encontró con dos problemas: este tipo de trabajo. Frecuente; sistema de recompensa. Algunos trabajadores desconfían de reclamar ingresos y pueden encontrarlos adecuados para un trabajo de ventas en la industria de seguros. Mientras tanto, el representante de la fuerza de ventas en el primer caso enfatizó dos cuestiones. Entorno de trabajo debido a la competencia constante entre proveedores por clientes. De manera similar, la representación de la fuerza de ventas en el último caso es el estándar que un vendedor debe aplicar cuando trata con un cliente para satisfacer las necesidades de un cliente o, en cualquier caso, suscribe un contrato con la policía. diferentes procedimientos. Ambiente de trabajo. Si bien este no siempre es el mejor escenario en la industria de seguros, el entorno de trabajo creado puede no ser el óptimo debido al deseo egoísta de seguir adelante. Finalmente, las acciones para lograr la mejora en esta dirección en las organizaciones en áreas seleccionadas deben comenzar con una plena conciencia de la importancia del componente humano para el éxito profesional que se debe enfatizar.

García (2018). En un artículo titulado "Rotación y productividad de los empleados locales de las empresas de servicios logísticos en Karao, Perú", no solo el desarrollo empresarial sino también la física de la cafetería para garantizar la comodidad del trabajador y aumentar la satisfacción se recomienda para mejorar el

clima laboral. Niveles de compromiso cuando el 6% de los trabajadores dijo que el ambiente nunca fue apropiado, aunque hubo 29%, 25% a veces. Las condiciones ambientales son de suma importancia para el autor, por lo que propone aumentar la oferta de máquinas eléctricas para ayudar a los operadores a ser productivos, con un 17% afirmando que no hay suficientes máquinas y un 2% si las hay, 2% en ocasiones. Hacemos hincapié en que la comunicación es un factor importante en cualquier organización, por lo que no es solo el lugar donde trabaja lo que hace que sus empleados se sientan cómodos, satisfechos y comprometidos. En resumen, brindamos servicios que permiten a las personas acceder a la información, mantenerse en contacto y hacer que los empleados se sientan cómodos.

Carnaque (2019) En su investigación llamada "Plan de motivación para incrementar la retención en el personal obrero de la Empresa Santa Azul- Caral" retuvo a 260 colaboradores y recopiló datos a través de una encuesta. Estamos buscando planes de motivación útiles. Un porcentaje futuro prometedor de empresas identificadas como el 85% mostró que esta era una de las principales razones por las que permanecían en la organización. Al diseñar un plan de motivación para retener a los empleados, comparando los resultados obtenidos de la recolección de datos, se concluyó que se crearon 10 actividades planificadas en un año, y cada actividad se enfocó en mejorar la motivación.

➤ **Antecedentes Internacionales**

Macario (2018). En su artículo autorizado, "Rotación de empleados y clima organizacional", detalla el proceso empleado por el autor para determinar la rotación de empleados en las áreas operativas y de gestión de una organización. empresa de vidrio en Quetzaltenango, Guatemala ... Y está estudiando la correspondencia entre rotación y organización de ambientes. Cuando midió la rotación de empleados, determinó que este número era del 5, 1% durante el período de la encuesta, lo que refleja la estabilidad del empleo. Sugiere crear un registro anual de rotación de empleados, gestionarlo estadísticamente y saber si es necesario implementar estrategias para remediar el fenómeno. Además de los programas ambientales organizacionales para reforzar los elementos positivos descubiertos, nos centraremos en tecnologías que mejoren la presión y la conciencia que se perciben como desventajas entre los empleados de la

empresa y el mundo real. Implementar estrategias como planificación de carrera, motivación no económica y proyectos. Empleados este mes, celebraciones, actividades especiales de día. Finalmente, enfatizó que un ambiente organizacional saludable es esencial para mantener felices a los empleados.

Andrade (2020) escribió en su tratado "Pasamería SA Analiza ingresos y elabora propuestas de optimización. Panorama de la ciudad de Quenca-Ecuador, 2020" El atractivo de medir el número de despidos temporales de la empresa el año pasado Para conocer la causa real, El autor aplica una encuesta que cubre los siguientes temas: qué tiene que ofrecer la organización, opiniones sobre la empresa, posición de las opiniones de la empresa. opiniones sobre los superiores inmediatos, opiniones sobre el tiempo y el trabajo, opiniones sobre las condiciones materiales de trabajo, opiniones sobre los salarios, opiniones sobre las relaciones y el entorno laboral, valoración de las oportunidades de promoción de sus compañeros, actitudes y más. Según la encuesta aplicada, los trabajadores la completan rápidamente y muestra todos los aspectos bien reconocidos. Los resultados de la encuesta ayudan a facilitar nuevas actividades para mitigar las causas de la rotación de empleados.

Criollo (2014). En su tesis titulada "Sodetur SA, Ambiente de Trabajo Quito-Ecuador y Rotación Mecanizada de Personal" brinda recomendaciones sobre cómo mejorar el clima organizacional y les brinda las estrategias que deben tener para hacerlos más Seguir formas de crecer, mejorar procesos, optimizar recursos e incrementar ganancias para estabilizar a los empleados internos, anticipar amenazas y aumentar su competitividad para aprovechar sus fortalezas. El autor investiga las relaciones corporativas y el medio ambiente y concluye que el entorno laboral de la empresa se considera inadecuado, especialmente en términos de estabilidad y seguridad. Supervisor o jefe. El autor destacó un aspecto interesante e importante al iniciar el desarrollo de una estrategia correctiva. Fue un gran temperamento y una gran colaboración porque los empleados se sintieron parte del desarrollo de la empresa, SODETUR S.A. Podemos concluir que ciertamente hay una parte importante del clima laboral en nuestras ventas. Y animamos a las empresas a estar atentas ante la adversidad. Si tiene un equipo de empleados que quieren trabajar o aman su negocio, un plan de retención de talentos es una opción.

Mina (2001). En su tesis doctoral, titulada "Atracción y retención de talento en Buenos Aires, Argentina", la investigación identifica y analiza los factores más determinantes en la atracción y retención de talento para llevar a cabo esta tarea, destacando las herramientas de gestión disponibles. Nombra: métodos de evaluación competitiva, planificación de carrera y aplicación de evaluaciones de sucesor y perfil, estrategias de fomento del talento, aprendizaje e innovación en la organización, creatividad. Fomente y organice reuniones periódicas, apóyelas y, en última instancia, revise las políticas de retención para personalizar y centrarse en el bienestar de los empleados.

Merchán (2018). En su tesis de maestría "Plan de Retención de Talentos en Gestión Global Santiago - Chile" propuso un interesante plan de retención de talento utilizando un modelo clave basado en frases motivacionales. Honestamente, crea lo que dices, conéctate con los oyentes y mantente "bidireccional". Diálogo. Mantén a todos informados, anótalo, mide lo que estás haciendo y da cada respuesta estratégicamente. Las organizaciones administradas estratégicamente pueden llevar a cabo desarrollar sus actividades involucrando a los colaboradores en el desarrollo profesional, la calidad del trabajo y el liderazgo, que consideran desafíos, ello es bueno, ya que se les da una mejor motivación, se sienten felices y con un mayor grado de fidelidad. Finalmente, apoyo estratégico a los gerentes locales para implementar propuestas de mejora, porque tienen el poder político para apoyar, orientar y apoyar la implementación.

III. METODOLOGÍA

3.1. Sujeto de investigación

La presente investigación se realizó en la empresa VEPROSER S.A.C. que está ubicada en la ciudad de Arequipa, provincia de Arequipa, es una concesionaria de alimentos que atiende el Hospital COVID 19 de Cerro Juli y el Hospital de enfermedades neoplásicas IREN SUR. La investigación se realizó a 25 colaboradores y 13 ex trabajadores de género femenino y masculino cuyas edades se comprenden de 22 a 64 años. A continuación, se enumera la lista de colaboradores a evaluar y en anexos la carta de autorización de uso de la información y aplicación encuestas con finalidad investigativa.

Colaboradores de VEPROSER S.A.C.

CANTIDAD DE TRABAJADORES	CARGO U OCUPACIÓN	AREA DE TRABAJO
1	COORDINADOR GENERAL	ADMINISTRATIVA
1	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA
1	ADMINISTRADOR	ADMINISTRATIVA
5	AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS	OPERATIVA
6	AUXILIAR DE COCINA DIETAS	OPERATIVA
1	AUXILIAR DE COCINA CARNES Y ALMACEN	OPERATIVA
1	GERENTE DE OPERACIONES	OPERATIVA
1	JEFE DE COCINA COMPLETAS Y GENERAL	OPERATIVA
1	JEFE DE COCINA DIETAS	OPERATIVA
2	LIMPIEZA	OPERATIVA
1	NUTRICIONISTA	OPERATIVA
2	PRACTICANTE DE NUTRICIÓN	OPERATIVA
2	SUPERVISOR - CONDUCTOR	OPERATIVA

Fuente. Elaboración propia

3.2. Tiempo de estudio

La investigación abarca el periodo que comprenden desde el mes de enero al mes de julio del año 2021.

3.3. Recolección de información

Para este estudio, se consideró utilizar como punto de partida el índice de rotación de personal y una encuesta que toma forma con el cuestionario de escala tipo Likert como instrumento para medir las posibles causas que genera la rotación de personal problemática que aqueja la empresa e inspira la presente.

Acherandio (2010) puntualiza que, la escala de Likert puede medir las opiniones y sentimientos expresados. Este instrumento contiene una sucesión de afirmaciones acerca de un mismo objetivo, las respuestas constan el grado de acuerdo o desacuerdo según la interrogante, Todas las premisas deben tener el mismo sentido para las personas que responden el cuestionario, encaminándolo a un mismo objetivo.

Para esta investigación se optó como herramienta de recolección de información y datos por el uso de las siguientes:

- Técnica: Encuesta
- Instrumento: Cuestionario estructurado de escala tipo Likert

Los análisis estadísticos que llevaremos a cabo buscan determinar la distribución de las principales variables de la investigación para con ello establecer estrategias para la retención del personal.

La investigación muestra una naturaleza descriptiva, por la que se recogió información mediante dos cuestionarios con el mismo fin.

El primero es conformado por cuestionario estructurado de premisas abiertas de libre de interpretación, aplicado a los ex trabajadores los cuales renunciaron dentro del periodo; es necesario precisar que este método es de difícil medición, pero excelente para recabar información de los evaluados, donde muy libremente pueden expresar y opinar sobre el tema. Sin embargo, para hacer de este un instrumento medible y estadístico, compone una pregunta final que exige al entrevistado direccionar sus respuestas a una o algunas de las dimensiones que este estudio pretende medir.

Un segundo cuestionario estructurado, y el más importante aplicado a los trabajadores actuales de la empresa, el cual nos permitirá conocer cómo es que ellos conciben a la organización.

Luego del asesoramiento de gerencia general se aplica el instrumento de forma impresa en las mismas instalaciones de la empresa al término de las labores de cada uno. Dicho cuestionario se adjunta anexos.

Como se mencionó anteriormente, el estudio ha propuesto siete dimensiones que nos permitan conocer las causas de la rotación del personal: La empresa, tu trabajo, la carrera o desarrollo, el jefe inmediato y demás superiores, equipo de trabajo, los beneficios y clima laboral. Cada una contiene diferentes ítems que nos permiten medir dichos factores, y a su vez preguntas o reactivos con respuestas en una escala de Likert donde:

1	Muy en desacuerdo
---	-------------------

2	Desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

3.4. Metodología

De acuerdo con las perspectiva y metodología del estudio, se ha optado por una investigación de tipo descriptiva - cuantitativo, como Chiavenato (2011) menciona esta consiste, El fin no se limita solamente en la recolección de datos, sino también estimar e identificar relaciones entre dos o más variables. El investigador obtiene datos sobre la base de una teoría, exponen y confinan la información de manera detallada y a posteriori interpretan los resultados, a tanto de extraer generalizaciones significativas que apoyen al conocimiento. Además, es necesario hacer una valoración precisa de los fenómenos existentes y describir la situación actual.

3.5. Procedimiento

El cual se detalla en seguida:

- Presentación de dos sumarios de diferentes temas a bajo la aceptación del asesor.
- Aprobación del título y tema por asesor a cargo.
- Recopilación de bibliografía para los antecedentes.
- Investigación y selección de información para la elaboración del marco teórico coherentes al tema.
- Descripción y desarrollo del problema identificado
- Elección del método de investigación.
- Diseño del instrumento de recolección de información
- Elección y aplicación de instrumentos.
- Tabulación, discusión y análisis de los resultados.
- Propuesta de plan de retención.
- Conclusiones y recomendaciones.

IV. RESULTADOS

Empezaremos analizando el índice de rotación dentro del periodo de estudio, según la fórmula siguiente:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

De acuerdo al informe de colaboradores, en la empresa se obtuvo 20 trabajadores que ingresaron en el periodo de la investigación, 18 casos de Desvinculación de personal, 42 trabajadores al comienzo y 25 al final cabe precisar que estas cantidades son reales del periodo comprendido entre el mes de enero y julio del año 2021, como se señala en el recuadro:

CANTIDAD	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
20	A	Admisión de personal (entradas)
18	D	Desvinculación de personal
42	F1	Cantidad de trabajadores al comienzo
25	F2	Cantidad de trabajadores al final

Reemplazando los valores en la fórmula inicial obtenemos el siguiente resultado:

$$IRP = \frac{\frac{20 + 18}{2} \times 100}{\frac{42 + 25}{2}} = 56.72\%$$

Como se observa en la formulación anterior, el resultado es de 56.72% incluso mayor al razonable 15% natural por expansión, lo que muestra que existe un grave problema de rotación de personal para la organización. Por lo tanto, con esto en mente, es necesario establecer una estrategia correctiva o proponer medidas de solución y recomendaciones para reducir la rotación y considerar también los medios para mantener un buen clima organizacional y recogiendo información sobre las causas que fomenta ello.

Una de las dos técnicas utilizadas para la obtención de información sobre las posibles causas de renuncia de los trabajadores es la entrevista de egreso o de salida, que permite conocer la opinión del personal involucrado. Se realizaron entrevistas de egreso de acuerdo al formato adjunto anexos que se lleva a cabo mediante llamada telefónica a todo el personal que cortó el vínculo laboral dentro del periodo que comprende la presente investigación, teniendo la respuesta del 72.22% de ex trabajadores.

La entrevista de egreso cuenta con ciertas preguntas de respuesta abierta, con dicha metodología se pretende conocer con mayor prolijidad la opinión del entrevistado, es cierto que la técnica mencionada es difícil de medir, no obstante, resulta muy importante conocer a detalle y profundizar en la opinión del ex trabajador y registrarla como evidencia. Sin embargo, al término de la entrevista se considera una pregunta cerrada la cual engloba toda la problemática detallada en el cuestionario resuelto, a una de las dimensiones que este estudio propone: La empresa, tu trabajo, carrera o desarrollo, jefe inmediato y superiores, equipo de trabajo, beneficios y clima laboral.

a) Pregunta 1 de la entrevista de egreso

Inicialmente, la entrevista manifiesta lo siguiente:

Considerando tu experiencia laborado, en una escala del 1 al 10 ¿Qué tanto recomendarías a un amigo o familiar a trabajar en la empresa? Los resultados alcanzados son:

Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4	Puntaje 5	Puntaje 6	Puntaje 7	Puntaje 8	Puntaje 09	Puntaje 10
0%	0%	0%	15%	23%	46%	15%	0%	0%	0%



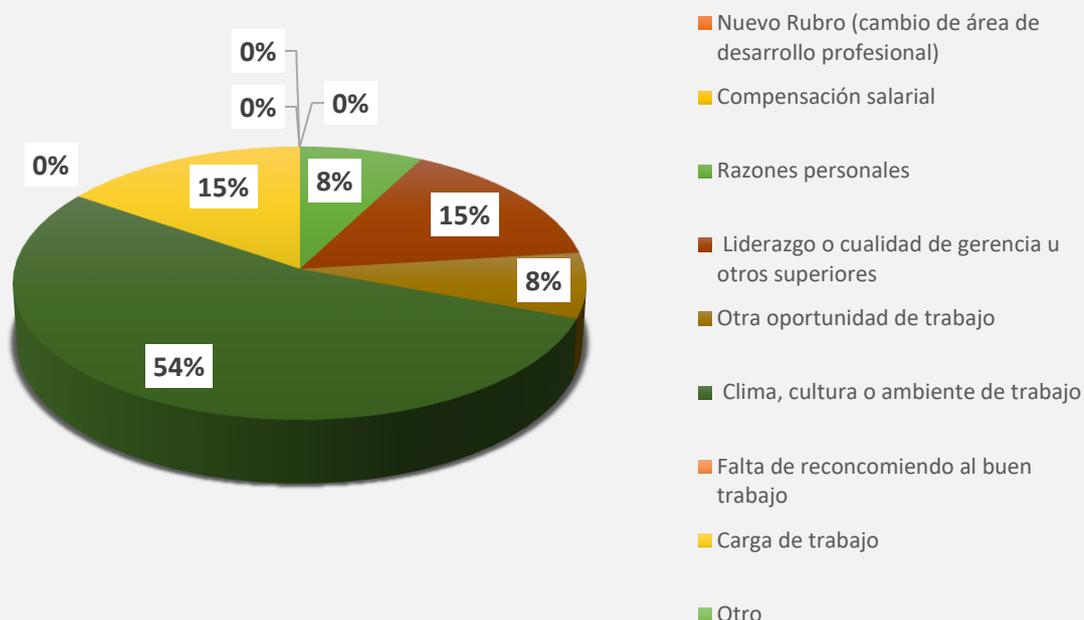
De la gráfica se puede comprobar que los ex trabajadores entrevistados el 46% otorgan un puntaje de recomendación para laborar en la empresa de 6, el 23% un puntaje de 5, mientras que el 16% puntúan un 4 y el 15% con 7. De lo que se concluye que la mayoría de personal que renunció el puntaje que otorga de recomendación de 6.

b) Pregunta 3 de la entrevista de egreso

Formula lo siguiente: ¿Cuál es la razón principal por la que usted renuncia? obteniendo, por consiguiente:

Nuevo Rubro (cambio de área de desarrollo profesional)	Compensación salarial	Razones personales	Liderazgo o cualidad de gerencia u otros superiores	Otra oportunidad de trabajo	Clima, cultura o ambiente de trabajo	Falta de recomiendo al buen trabajo	Carga de trabajo	Otro
0%	0%	8%	15%	8%	54%	0%	15%	0%

¿Cuál es la razón principal por la que usted renuncia?



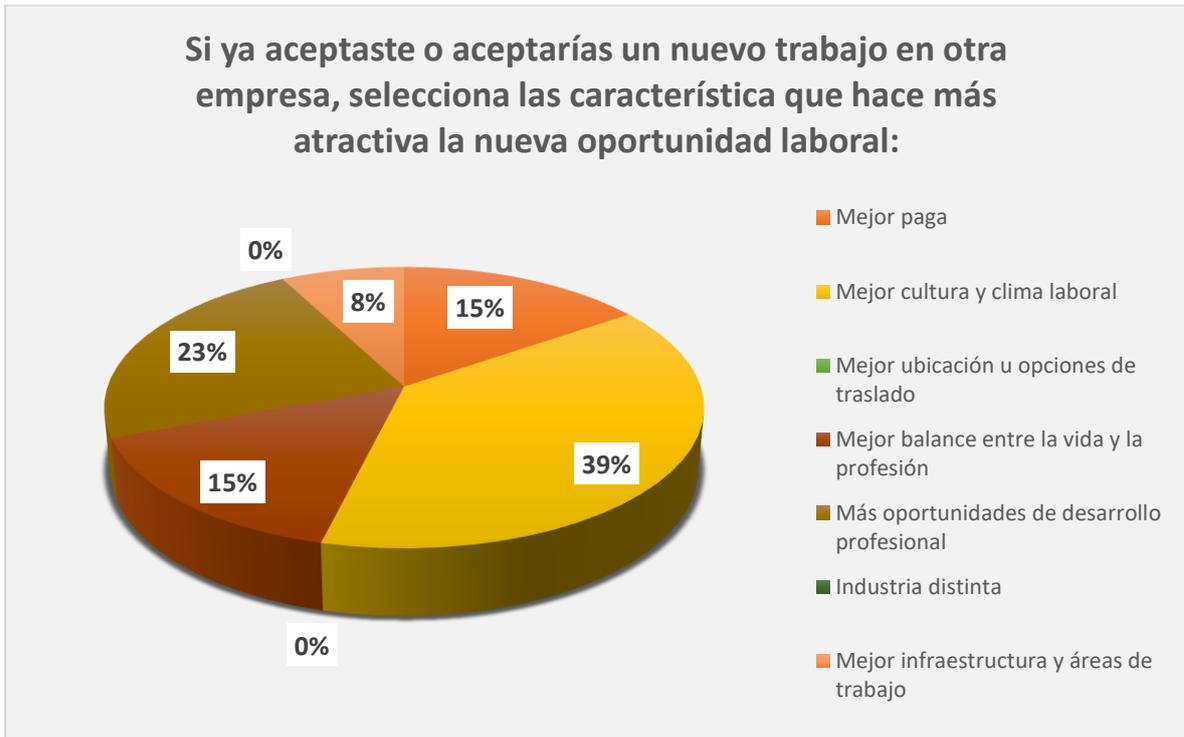
Según la gráfica se obtiene que el clima, cultura o ambiente de trabajo es la causa principal de renuncia con un 54% de aceptación, el 15% señala ser el liderazgo o cualidad de gerencia y otros superiores, de igual forma con un 15% por la compensación salarial, el 8% por otra oportunidad de trabajo y el otro 8% razones personales.

En conclusión, se aprecia que más de la mitad de entrevistados arrojan como razón principal de renuncia el clima, cultura o ambiente de trabajo seguido el liderazgo o cualidad de gerencia y otros superiores.

c) Pregunta 4 de la entrevista de egreso

Formula lo siguiente: Si ya aceptaste o aceptarías un nuevo trabajo en otra empresa, selecciona la característica que hace más atractiva la nueva oportunidad laboral. Obteniendo, por consiguiente:

Mejor paga	Mejor cultura y clima laboral	Mejor ubicación u opciones de traslado	Mejor balance entre la vida y la profesión	Más oportunidades de desarrollo profesional	Industria distinta	Mejor infraestructura y áreas de trabajo
15%	38%	0%	15%	23%	0%	8%



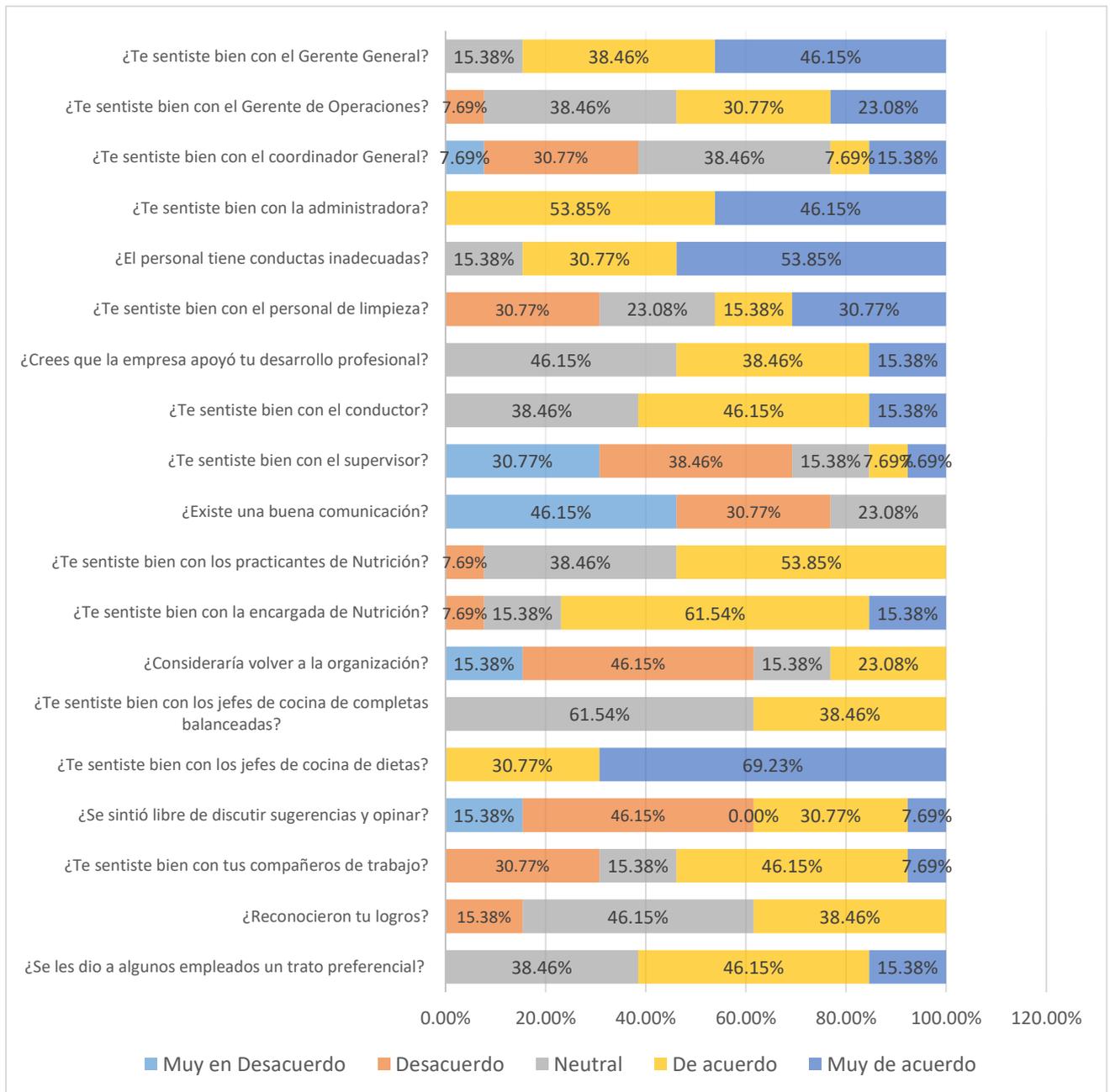
Se puede observar en la gráfica que el 39% considera la cultura y el clima laboral más atractivo para laborar en otra empresa, el 23% precisa, mejores oportunidades de desarrollo profesional, el 15% por una mejor paga igualando al 15% de mejor balance de vida y profesión y el 15% por una mejor paga, por lo que se concluye que un gran porcentaje prefiere una empresa con mejor cultura y clima laboral.

d) Pregunta 17 de la entrevista de egreso

Continuando con la aplicación de la entrevista de salida se incluyó una serie de 19 ítems con respuesta en escala de Likert con calificación del uno al cinco, En la que 1 es muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo. Desglosando cada ítem se adquieren los siguientes resultados:

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Se les dio a algunos empleados un trato preferencial?	0.00%	0.00%	38.46%	46.15%	15.38%
¿Reconocieron tu logros?	0.00%	15.38%	46.15%	38.46%	0.00%
¿Te sentiste bien con tus compañeros de trabajo?	0.00%	30.77%	15.38%	46.15%	7.69%
¿Se sintió libre de discutir sugerencias y opinar?	15.38%	46.15%	0.00%	30.77%	7.69%
¿Te sentiste bien con los jefes de cocina de dietas?	0.00%	0.00%	0.00%	30.77%	69.23%
¿Te sentiste bien con los jefes de cocina de completas balanceadas?	0.00%	0.00%	61.54%	38.46%	0.00%
¿Consideraría volver a la organización?	15.38%	46.15%	15.38%	23.08%	0.00%
¿Te sentiste bien con la encargada de Nutrición?	0.00%	7.69%	15.38%	61.54%	15.38%
¿Te sentiste bien con los practicantes de Nutrición?	0.00%	7.69%	38.46%	53.85%	0.00%
¿Existe una buena comunicación?	46.15%	30.77%	23.08%	0.00%	0.00%
¿Te sentiste bien con el supervisor?	30.77%	38.46%	15.38%	7.69%	7.69%
¿Te sentiste bien con el conductor?	0.00%	0.00%	38.46%	46.15%	15.38%
¿Crees que la empresa apoyó tu desarrollo profesional?	0.00%	0.00%	46.15%	38.46%	15.38%
¿Te sentiste bien con el personal de limpieza?	0.00%	30.77%	23.08%	15.38%	30.77%
¿El personal tiene conductas inadecuadas?	0.00%	0.00%	15.38%	30.77%	53.85%
¿Te sentiste bien con la administradora?	0.00%	0.00%	0.00%	53.85%	46.15%
¿Te sentiste bien con el coordinador General?	7.69%	30.77%	38.46%	7.69%	15.38%
¿Te sentiste bien con el Gerente de Operaciones?	0.00%	7.69%	38.46%	30.77%	23.08%
¿Te sentiste bien con el Gerente General?	0.00%	0.00%	15.38%	38.46%	46.15%

Seguidamente se muestra la gráfica por cada ítem evaluado y la descripción porcentual que corresponde según se adquirieron del instrumento.

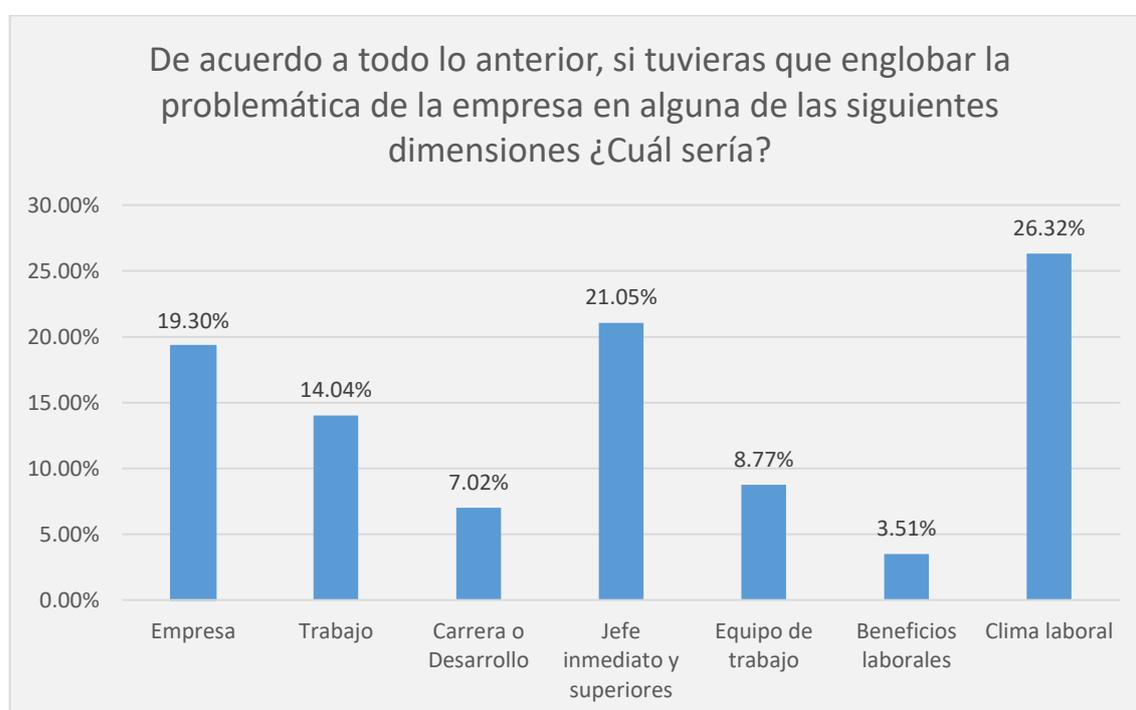


El gráfico muestra que los trabajadores de la empresa se sienten bien con el gerente general y la administradora, podemos apreciar algunos desacuerdos en cuanto al coordinador general y el gerente de operaciones, en cuanto al supervisor están muy en desacuerdo, resalta también por parte de los trabajadores la falta de comunicación que detectaron en la empresa y que no contemplan la opción de volver a la organización, llama la atención el no sentirse libres de discutir sugerencias y opinar, lo que puede traer consigo el siguiente punto que indica qué hay personal que no se siente bien con sus compañeros.

e) Pregunta 18 de la entrevista de egreso

Por último, y muy importante, en la entrevista de egreso se elaboró una pregunta de cierre, con el fin de que esta se la que comprenda todo lo descrito por el entrevistado, en uno de los siete factores o dimensiones que esta investigación pretende estudiar. De forma que se obtiene lo detallado a continuación:

Empresa	Trabajo	Carrera o Desarrollo	Jefe inmediato y superiores	Equipo de trabajo	Beneficios laborales	Clima laboral
19.30%	14.04%	7.02%	21.05%	8.77%	3.51%	26.32%

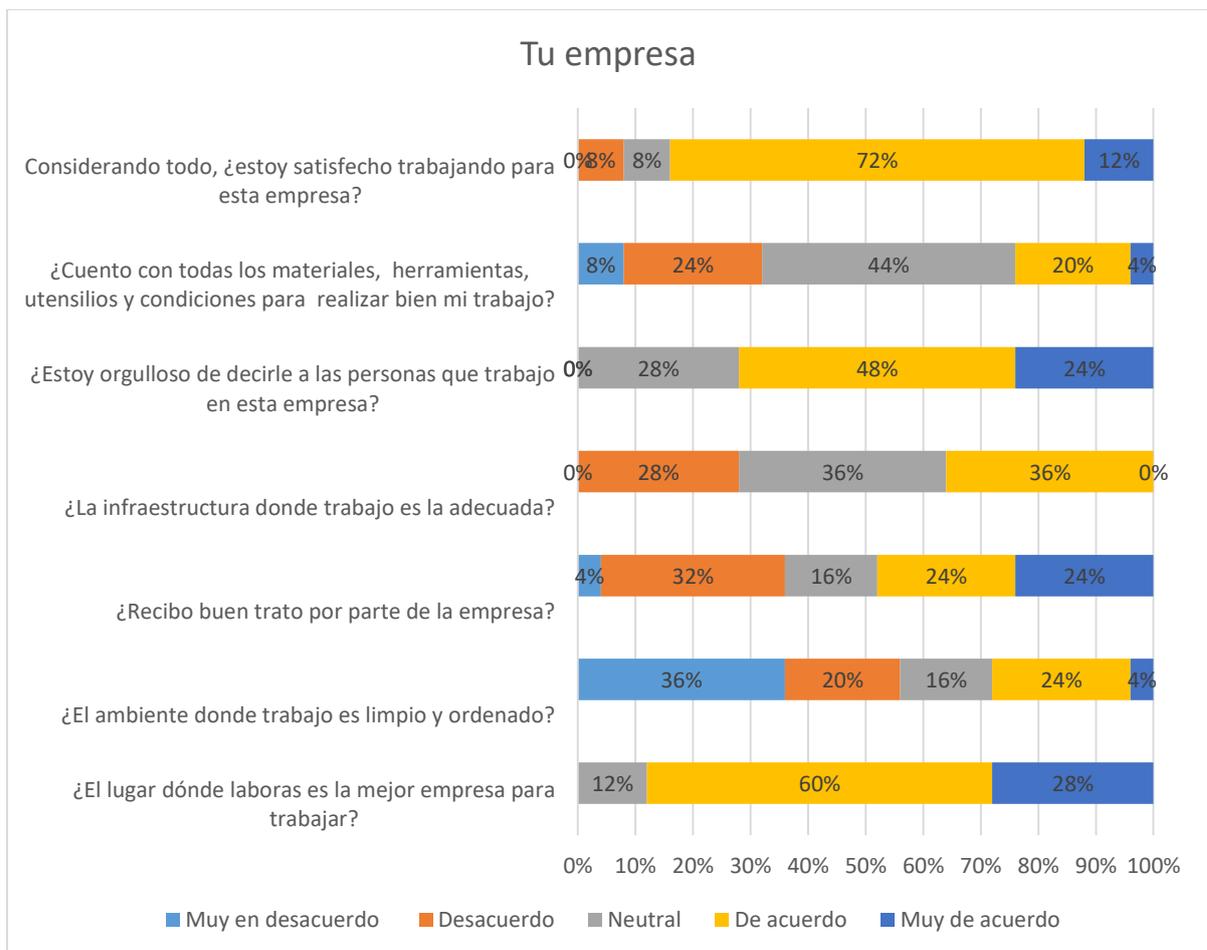


Según se muestra en la gráfica el 26.32% considera al clima laboral como el factor fundamental, donde se centraliza más la problemática de la empresa, seguido del 21.05% correspondiente al Jefe inmediato y superiores, el 19.30% eligió el factor empresa, seguido del 14.04% que representa al trabajo y finalizando con el 7.02% con carrera y desarrollo. Podemos concluir que la gran mayoría afirma que el factor de Clima laboral es donde se encuentra la problemática y con que la minoría considera carrera o desarrollo. Como se mencionó con anterioridad la investigación pretende enfocar la problemática dentro de las siete dimensiones de estudio para establecer soluciones y propuestas de mejora, se trabajó con 25

trabajadores los cuales se les presento un cuestionario con valoración escala tipo Likert del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo, tratando a cada dimensión y los Ítem que corresponde a su enfoque.

1. Primera Dimensión “Tu empresa”

El espacio donde uno laboral repercute positiva o negativamente en el ánimo de los trabajadores, la iluminación, el orden, la ubicación, aspectos ergonómicos, los ruidos afectan la comodidad, percepción y clima laboral. Transformar ambientes más acogedores mejora las relaciones y mantiene al personal a gusto. “Tu Empresa” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el colaborador en el lugar donde trabaja, en aspectos tales como: El trato que recibe por parte de la empresa, el lugar donde laboral, las condiciones adecuadas para realizar bien su labor, etc. Las gráficas a continuación nos muestran los resultados:



De la gráfica se describe que:

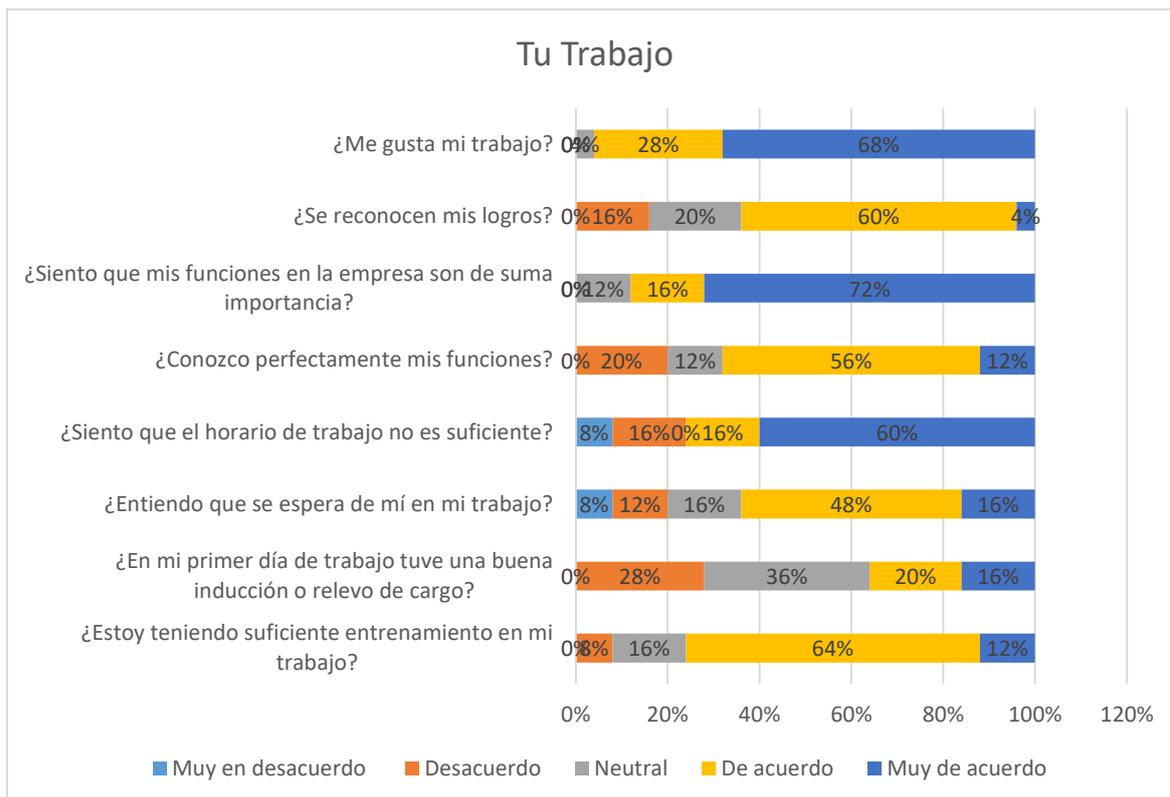
El 72% de trabajadores de la empresa está de acuerdo con que están satisfechos de trabajar para la empresa, el 44% tiene una opinión neutral en cuanto a que cuentan con todos los materiales, herramientas, utensilios y condiciones para realizar bien su trabajo, el 48% está de acuerdo en que se sienten orgullosos de decirle a personas que trabajan en esta empresa, el 36% está de acuerdo con que la infraestructura en la que trabajan es adecuada, el 32% está en desacuerdo con que reciben buen trato por parte de la empresa, el 36% está muy en desacuerdo con que el ambiente en que laboran es limpio y ordenado, el 60% está de acuerdo en que el lugar en el que laboran es la mejor empresa para trabajar

2. Segunda Dimensión “Tu trabajo”

Los trabajadores más contentos son más creativos, cooperativos y comprometidos, poseen una mayor satisfacción laboral, se involucran más, tienen niveles de responsabilidad más alto al resto y poseen menores tasas de estrés y ausentismo.

“Tu Trabajo” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el colaborador al realizar trabajos encomendados y sus labores diarias, las mejores gestiones se preocupan por la calidad de trabajo y como uno se desempeña, para esto se deben buscar buenas interacciones con sus empleados. Esto incluye cuestiones como la capacitación que reciben los empleados, inducciones, funciones claras, etc.

La grafica de barras horizontales a continuación nos muestran los resultados:

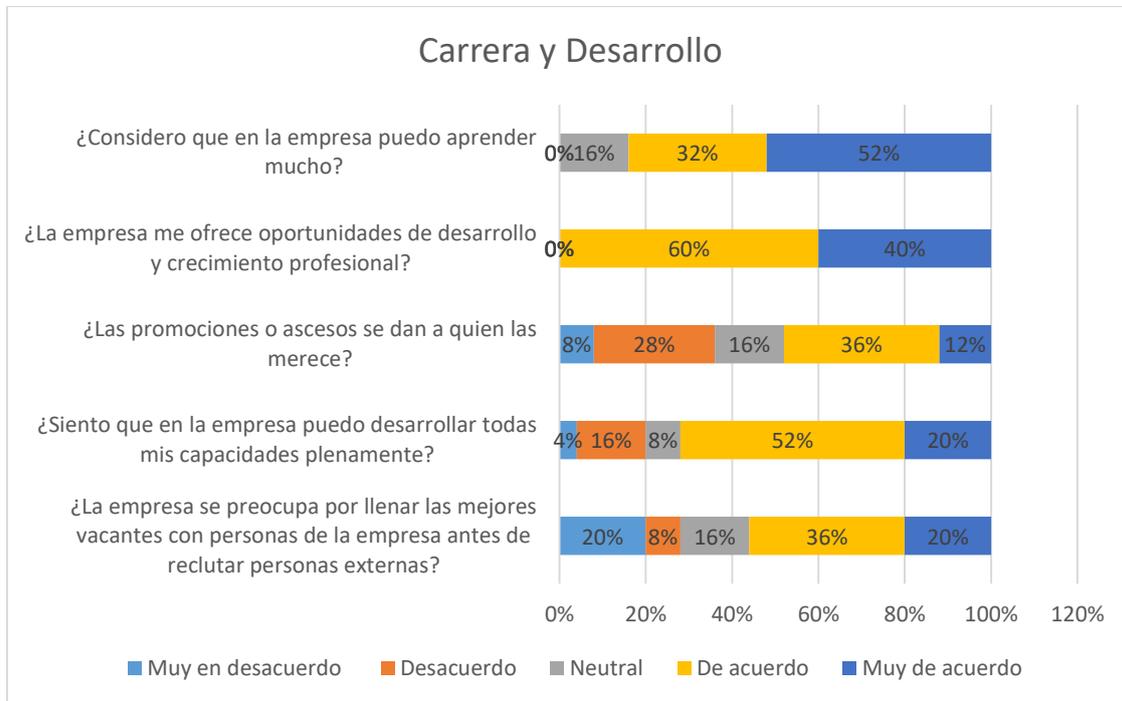


El gráfico muestra que el 68% de trabajadores de la empresa están muy de acuerdo con que les gusta su trabajo, el 60% están de acuerdo con que se reconocen sus logros, el 72% están muy de acuerdo con que sus funciones en la empresa son de suma importancia, el 56% está de acuerdo con que conocen perfectamente sus funciones, el 60% está muy de acuerdo con que el horario de trabajo no es suficiente, el 48% está de acuerdo con que brindan lo que se espera de ellos en el trabajo, el 36% tiene una opinión neutral en cuanto a la inducción o relevo de cargo que se tuvo en su primer día de trabajo, el 64% está de acuerdo con que están teniendo suficiente entrenamiento en su trabajo.

3. Tercera Dimensión “Carrera y desarrollo”

El progreso o desarrollo profesional y la búsqueda de la línea de carrera es un aspecto muy importante de la vida. Las recompensas y los beneficios solo están disponibles si puedes edificar una carrera. El desarrollo profesional apoya a las personas a crecer, desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño. “Carrera y desarrollo” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el colaborador con el desarrollo profesional y personal y como la empresa contribuye en ello. Asimismo, el desarrollo profesional del personal es parte del

proceso de desarrollo del recurso humano y es el resultado de invertir en las personas que las empresas que conforman y crecen a través de su trabajo. Las gráficas a continuación nos muestran los resultados:

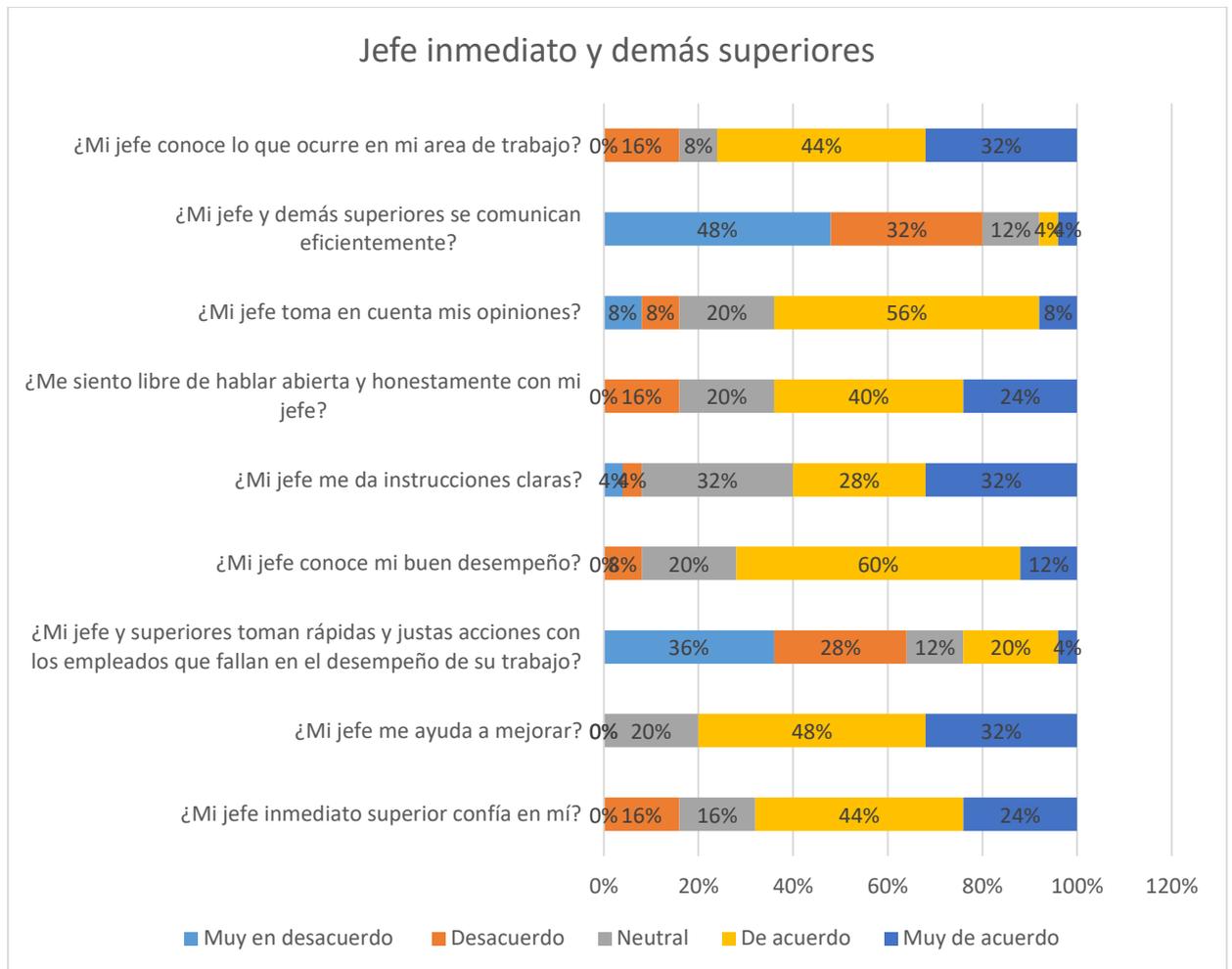


El gráfico muestra que el 52% de trabajadores están muy de acuerdo en que pueden aprender mucho en la empresa, el 60% de trabajadores está de acuerdo con que la empresa les ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, el 36% está de acuerdo con que se dan promociones o ascensos a quienes lo merecen, el 52% de la empresa está de acuerdo en que pueden desarrollar todas sus capacidades plenamente, el 36% a está de acuerdo en que la empresa se preocupa por llenar las mejores vacantes con personas de la empresa antes de reclutar personas externas

4. Cuarta Dimensión “Jefe inmediato y demás superiores”

A la gran parte de los trabajadores le importa mucho la relación que tiene con sus encargados y superiores, jefes directos y demás. De hecho, tener frecuentes altercado o ciertos inconvenientes con los jefes puede llegar a desencadenar trastornos físicos y sobretodo psicológicos como generar estrés, inseguridad, insomnio, frustración o baja autoestima. “Jefe inmediato y demás superiores” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el

colaborador en cuanto la gestión que lleva el jefe y demás superiores estimulando una decisión compartida a través de la relación entre jefes, encargados o superiores y colaborador. Las gráficas a continuación nos muestran los resultados:

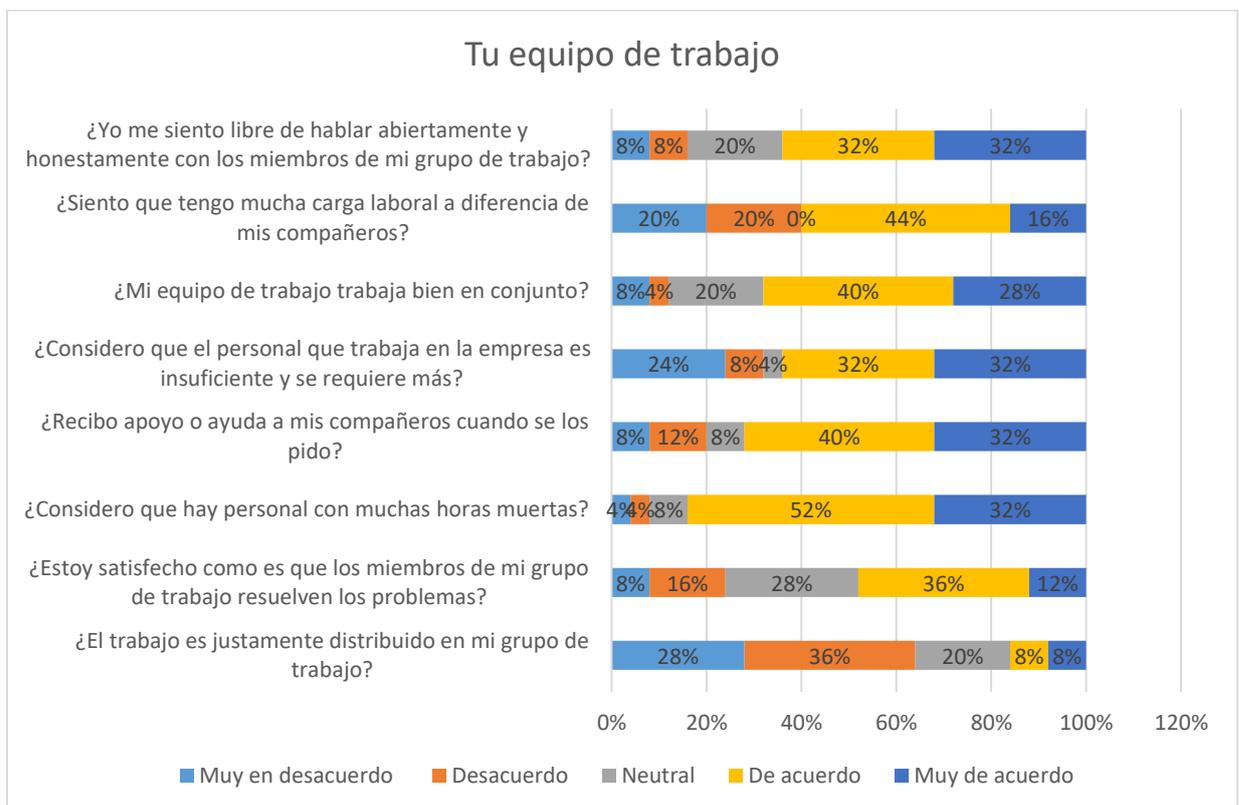


El gráfico muestra que el 44% de trabajadores están de acuerdo con que su jefe conoce lo que ocurre en su área de trabajo, el 48% está muy en desacuerdo que su jefe y superiores se comunican eficientemente, el 56% está de acuerdo con que su jefe toma en cuenta sus opiniones, el 40% está de acuerdo con que se sienten libres de hablar abierta y honestamente con su jefe, el 32% tiene una opinión neutral en cuanto a las instrucciones claras que puede dar su jefe, el 60% está de acuerdo con que su jefe conoce su buen desempeño, el 36% está muy en desacuerdo con que su jefe y demás superiores toman rápidas y justas acciones correctivas a los empleados quienes fallan en el desempeño de su trabajo, el 48%

está de acuerdo con que su jefe los ayuda a mejorar, el 44% está de acuerdo con que su jefe o superior confía en ellos.

5. Quinta Dimensión “Tu equipo de trabajo”

Este concepto está asociado a la dinámica del trabajo en grupo, esta habilidad de trabajar en conjunto es un elemento valorados por muchos líderes y reclutadores hoy en día, ya que, reunir a un grupo de personas con esta capacidad se complementarán formada sinergia y así obtendrán más rápidos y mejores resultados. “Tu equipo de trabajo” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el colaborador respecto al trabajo en equipo, con sus compañeros y como es que estos funcionan en conjunto. Las gráficas a continuación nos muestran los resultados:

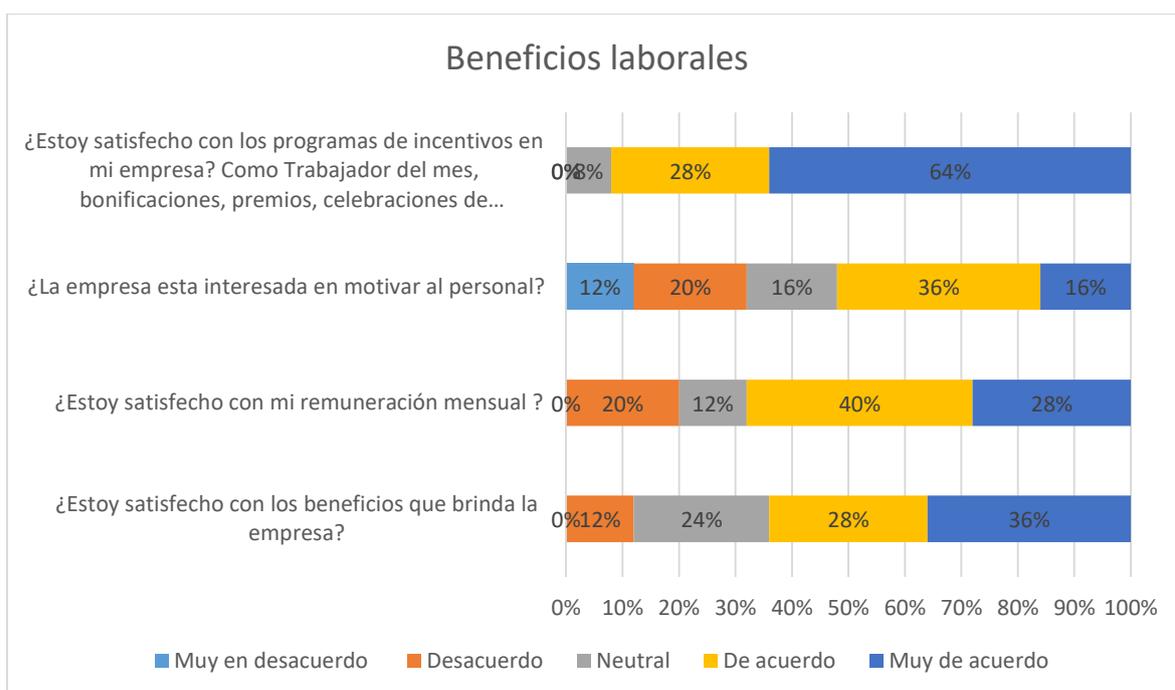


El gráfico muestra que el 32% de trabajadores está muy de acuerdo con que se sienten libres de hablar abiertamente con los miembros de su grupo de trabajo, el 44% está de acuerdo con que tienen mucha carga laboral a diferencia de sus compañeros, el 40% está de acuerdo en que su equipo de trabajo trabaja en conjunto, el 32% coincide en estar de acuerdo y muy de acuerdo en que el personal

que trabaja en la empresa es insuficiente y se requiere más, el 40% está de acuerdo en que reciben apoyo y ayudan a sus compañeros cuando se les pide, el 52% está de acuerdo con que existe personal con muchas horas muertas, el 36% está de acuerdo en estar satisfecho de cómo es que los miembros de su grupo de trabajo resuelven los problemas y el 36% está en desacuerdo en que el trabajo es justamente distribuido en su grupo de trabajo

6. Sexta Dimensión “Beneficios laborales”

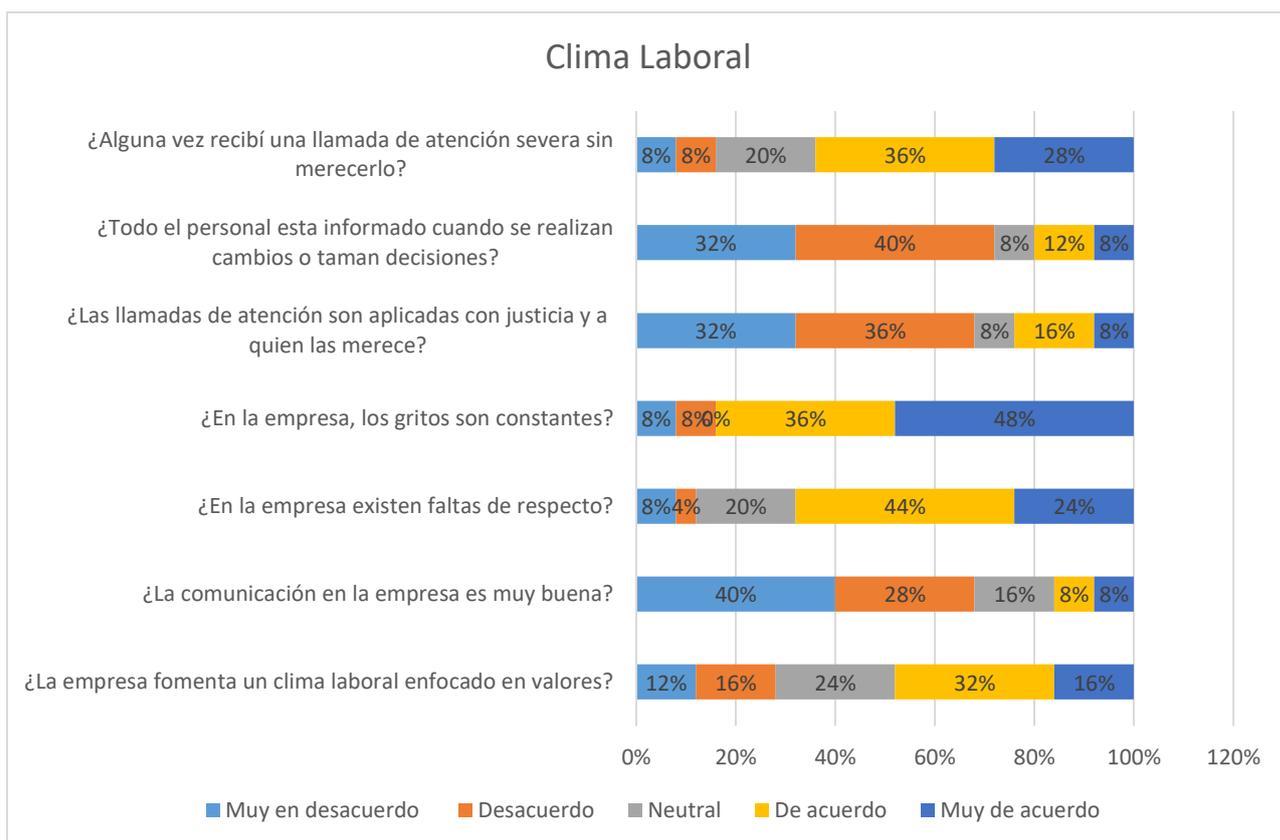
Las empresas de hoy en día requieren cada vez más empleados ya sea por expansión o porque hay áreas que lo ameritan. Es muy cierto resaltar que los empleados dedican la mayor parte de su tiempo a asuntos relacionados con el trabajo. Lamentablemente, no todos están contentos con las retribuciones que les otorgan su empresa, y esa no es necesariamente se refiere a una compensación económica, son muchos los casos, en que una empresa puede otorgar beneficios adicionales que los empleados ciertamente valorarían. En este sentido, nada es más importante para los empleados que trabajar duro a través de eventos y programas joviales. “Beneficios laborales” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el colaborador respecto a los diferentes incentivos y recompensas que reciben de la empresa. Las gráficas a continuación nos muestran los resultados:



El gráfico muestra que el 64% de trabajadores está muy de acuerdo con los programas de incentivos en la empresa, el 36% está de acuerdo en que la empresa está interesada en motivar al personal, el 40% de acuerdo en que se muestra satisfecho con la remuneración mensual y el 36% se encuentra muy de acuerdo con los beneficios que brinda la empresa

7. Séptima Dimensión “Clima Laboral

Un ambiente de trabajo confortable es fundamental para lograr la satisfacción del trabajador y por tanto su productividad. Tener un buen ambiente de trabajo es fundamental para la productividad empresarial y garantiza que los empleados sean productivos, leales y sobretodos felices. “Clima Laboral” es un factor que se ha utilizado para poder así, medir la satisfacción que siente el colaborador respecto al clima laboral y como es que este influye positiva o negativamente en su desarrollo día a día.



El grafico muestra que el 36% está de acuerdo en haber recibido una llamada de atención severa sin merecerlo, el 40% de trabajadores está en desacuerdo que todo el personal está informado al realizar cambios o tomar decisiones, el 36% está

en desacuerdo con que las llamadas de atención son aplicadas con justicia a quien las merece, el 48% está muy de acuerdo con que los gritos en la empresa son constantes, el 44% indican que en la empresa existen faltas de respeto, el 40% está en muy en desacuerdo en que la comunicación es la empresa es muy buena y finalmente el 32% está de acuerdo en que la empresa fomenta u clima laboral en valores.

Propuesta de Plan retención de Talento

1. Debemos contratar a los perfiles más adecuados

Es constante que los problemas con los empleados empiecen por un mal plan o un error en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Por lo tanto, las entrevistas de trabajo y todos los métodos de evaluación de candidatos se deben combinarse para que de esa forma se pueda encontrar un perfil profesional que se adapte a la dinámica de la organización. Una correcta metodología del proceso de contratación permite cribar desde el principio aquellas candidaturas menos compatibles con la empresa.

La propuesta que se sugiere en un comiendo para los procesos de reclutamiento y selección de la empresa objeto de estudio, en nuestra opinión, las nuevas tecnologías deben integrarse si o si en dicho proceso. Primero, incorporar la selección en base a competencias empresariales. Así podremos adoptar un sistema integral de gestión de recursos humanos. En segundo lugar, a través del concepto de contrato psicológico entre individuos y organizaciones. este concepto fue introducido por Edgar Schein (1982), quién menciona el contrato psicológico que un trabajador “cierra” con su empleador, donde el empleador puede demandar al subordinado y este esperar la retribución por ello, junto con la primera impresión es aquí donde el entrevistador informará sobre las exigencias y habilidades necesarias para el puesto, beneficios o no de no ser otorgados también decirlos, pues es en ese momento donde el candidato esta presto y se ve servicial en aceptar las condiciones laborales para ganar la vacante.

Es muy importante resaltar que el que la las personas trabajen eficientemente, genera compromiso, lealtad, identificación y entusiasmo por la empresa y sus

objetivos, es el medio por el cual un colaborador se sentirá satisfecho de su trabajo, pero ello depende en gran parte de dos condiciones fundamentales:

- El grado de compatibilidad entre las expectativas del trabajador en relación con las de la empresa, que tiene la organización para ofrecer al trabajador y viceversa lo que el en su posición, pueden dar a la empresa.
- El intercambio natural, nos referimos a la retribución monetaria por el servicio y trabajo de un individuo, dinero por tiempo, productividad por beneficios sociales, permanencia a cambio de más trabajo y lealtad, etc.

El registro documentario digital o no, es de vital importancia para celebrar una buena gestión donde reine el orden y la comunicación efectiva, una empresa sin registros es una empresa sin procesos, que trabaja al son del viento, pues el papel es la evidencia de que se hace o sucede algo. El proceso se dará inicio en la necesidad de un puesto vacante en la empresa, donde el área usuaria emitirá el requerimiento derivándolo al departamento correspondiente en este caso Administración. Se deberá contar con la ficha o perfil de puesto, de solicitar alguna especificación de la vacante esta deberá constar en el requerimiento de personal del área interesada; en la ficha de perfil, se definirán los requisitos del puesto, funciones principales, personal a cargo, responsabilidades, condiciones laborales y competencias, habilidades técnicas, experiencia, salario, etc. Por consiguiente, se procederá a la publicación.

➤ **Principios que rigen el proceso de selección**

- La igualdad de oportunidades: No a la discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica, social o de cualquier otra índole no relevante.
- El mérito: Fundamentada por aptitud y actitud, el buen desempeño y capacidad de los postulantes, donde el mejor se quien se convierte es una persona digna de reconocimiento y premiación.
- Transparencia: Proceso real, confiable, accesible, oportuna y con veracidad.

➤ **Sobre las evaluaciones**

Las personas que postularon y hayan sido admitidos en el proceso pasarán de llamarse postulantes a candidatos y deberán rendir una serie de evaluaciones, encaminadas a constatar su idoneidad y compatibilidad para el puesto. Se sugieren las siguientes evaluaciones:

1. Evaluación curricular
2. Evaluación de competencias y conocimientos
3. Evaluación psicológica y psicotécnica (no eliminatoria)
4. Entrevista final

Cada una de estas evaluaciones tendrán carácter eliminatorio, los candidatos solo podrán pasar a la siguiente evaluación si califican como aptos en la evaluación que antecede.

La selección será una actividad de clasificación en la que se seleccionan las personas con más probabilidades de coincidir con el puesto propuesto para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil. Los puntajes de calificación que los candidatos obtienen antes de la entrevista final consideran únicamente con el propósito de asignar un puntaje mínimo para las siguientes convocatorias y esto conste en el perfil de puesto.

a) La evaluación curricular

Esta primera evaluación comprende la revisión de la ficha del postulante o CV presentado o ingresado en las plataformas, con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos específicos exigidos para el puesto vacante. El puntaje en esta etapa se puede omitir ya que solo se convocará a las siguientes evaluaciones lo que se consideren aptos.

b) Evaluación de conocimientos y competencias

Orientado a medir los conocimientos técnicos de un candidato para desempeñar la función de dicho puesto (conocimientos generales y específicos relacionados con el perfil de un puesto y las funciones que desempeñará). Esta evaluación puede ser escrita o verbal en la misma

entrevista, ya que las etapas a excepción de la primera se pueden realizar el mismo día y en conjunto. El responsable de diseñar la prueba de conocimientos técnicos de un puesto siempre debe inclinarse al cumplimiento de los principios del mérito, transparencia e igualdad de oportunidades para todos.

c) Evaluación psicotécnica y psicológica:

- **Evaluación psicológica:**

Es opcional, no eliminatoria orientada a medir rasgos de la personalidad, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas las cuales deberán ser aplicadas por el encargado e interpretadas por un psicólogo colegiado y habilitado. Los resultados serán referenciales.

- **Evaluación psicotécnica:**

Están enfocadas a medir las aptitudes, habilidades y coeficiente intelectual de los postulantes con la aplicación de instrumentos o técnicas aplicadas por el encargado, las que serán bien definidas, estructuradas y finalmente serán interpretadas por un psicólogo habilitado y colegiado en función a la naturaleza del perfil, exigencias y complejidad de la vacante.

Ambos casos se tendrán los instrumentos en archivo y podrán ser aplicadas por el encargado del proceso, para después ser remitidas al psicólogo y registrar los resultados en el folder del trabajador.

d) Entrevista final

Por la naturaleza del giro del negocio, deberá ser presencial manteniendo los protocolos que amerita la recepción de los candidatos a la empresa. La entrevista se dará al finalizar las evaluaciones anteriores en el mismo día para acortar plazos, en esta se deberá tocar principalmente que el candidato narre su experiencia en el puesto y funciones. El entrevistador va a presentarle la empresa y su giro, la descripción del movimiento diario de forma breve y lo que se espera de su puesto de su trabajo. Se profundizará también,

aspectos motivacionales, habilidades y ciertas competencias propias del perfil.

Para esto se contará con un cuestionario de manera estructurada o un protocolo previamente establecido impreso o digital demostrando profesionalidad al hacerlo, pronunciarse de forma clara respetando en todo momento la seriedad del proceso y opinión del candidato.

Se dará también el tiempo necesario y pertinente para que el postulante pueda describir lo que él requiera pertinente para demostrar su capacidad, no se le deberá interrumpir si este no excede el tiempo establecido de entrevista de ser este el caso se le indicará para continuar las preguntas. En la misma guía o cuestionario se incluirá los indicadores de calificación con puntaje, para finalmente elegir al ganador.

El área de recursos humanos o el personal encargado del proceso deberá, indicar los candidatos que pasaron la entrevista por puntuación y antes de proceder a la contratación, solicitarles a los seleccionados todos los documentos no originales, que sustenten lo consignado en el currículo, también si fuera el caso de igual manera se tomará en consideración el registro de postulación en la Plataforma Informática de Reclutamiento. Los candidatos que no demuestren la mencionada documentación en forma total o parcial, serán excluidos del proceso de selección y no podrán ser contratados hasta la regularización de los mismo, en caso de compromiso de regularización de documentos por motivos de fuerza mayor se podrá ingresar al trabajador para su inducción, presentación o relevo del cargo si la situación así lo necesita.

Se prosigue con la validación de las referencias laborales otorgadas por el postulante seleccionado, se indagará sobre el desempeño y habilidades demostradas durante su desempeño de sus labores en la empresa referente.

2. La inducción y seguimiento del talento

Es cierto que, los primeros días en un nuevo puesto de trabajo son difíciles, uno intenta aprender lo suficiente para adaptarse a las rutinas de trabajo de sus

compañeros, querer demostrar lo mejor de uno y dar una buena impresión, procesar nueva información y estar en desventaja en un lugar desconocido, son agotadores, esto suele estremecer a un nuevo trabajador, es por esta razón que, una buena inducción y relevo de cargo aliviará el escenario, sentir apoyo y tener a quien formular preguntas los motivará a aprender y sin dudarlo querer ser parte del equipo.

El proceso de inducción y seguimiento se llevará a cabo por el área de recursos humanos o el área administrativa designada, son los encomendados en brindar toda la información necesaria al nuevo trabajador, para así facilitar su integración a la empresa y a su trabajo.

El área de Recursos humanos o Administración informarán al nuevo personal sobre la organización, políticas, filosofía, normas de convivencia, actividad principal y sector al que pertenece, planes de la organización a corto, mediano y largo plazo, especificaciones del puesto de trabajo y funciones, además le dará la bienvenida y presentará a sus compañeros y a la empresa su integración de forma acogedora y jovial.

Al término de la jornada, los encargados tendrán una pequeña charla con el nuevo integrante, con el objetivo de hacerlo sentir parte importante de la organización, se le pedirá que opine sobre su primera jornada, desentrañar dudas y reforzar el vínculo laboral.

Al brindar información, para proporcionar una mejor y más rápida adaptación e integración de los nuevos empleados en la empresa y se asegura que la empresa cuente con un equipo eficiente. La satisfacción de compartir el trabajo en equipo y el crecimiento organizacional con los demás.

➤ **Estructura propuesta para la inducción y seguimiento del talento humano**

Se proponen los siguientes pasos estructurados:

1. Inducción General
2. Bienvenida al nuevo trabajador
3. Inducción específica
4. Seguimiento de la inducción

A continuación, se detallan los pasos:

a) Inducción General

Este paso trata sobre la búsqueda de integración del nuevo trabajador con la empresa, dándole alcances de todo el sistema a grandes rasgos para que empiece a conocer la naturaleza del negocio.

La estructuración se detalla en el siguiente cuadro:

1. Procedimiento de Inducción General		
Paso	Responsable	Actividad
1	Área de Recursos Humanos o Administrador	Da parte de la elección del nuevo trabajador y presenta al Gerente General
2	Gerente General	Se otorgará información al trabajador nuevo sobre la organización, políticas, filosofía, normas de convivencia, actividad principal y sector al que pertenece, planes de la organización a corto, mediano y largo plazo.
3	Área de Recursos Humanos o Administrador	Información sobre jornada laboral y recesos, horario de refrigerio, modalidad y día de pago, días de descanso, feriados, beneficios laborales, oportunidades de promoción, seguridad social, normativa laboral, sistema de nómina, políticas de seguridad e higiene.
4	Jefe inmediato (Área Nutricional)	Brindará toda la información necesaria de sus funciones específicas, normas de convivencia, reglas de trabajo, como se llevaran a cabo las funciones, movimiento principal del negocio, etc.

b) Bienvenida al nuevo colaborador

La intención de este paso es dar la bienvenida a los nuevos trabajadores, y hacerlos sentir parte de la empresa, presentarle al jefe inmediato y demás compañeros.

La estructuración se detalla en el siguiente cuadro:

2. Bienvenida al nuevo colaborador		
Paso	Responsable	Actividad
1	Área de Recursos Humanos o Administrador	Fijar hora o lugar y fecha según sea el caso de bienvenida.
2	Área de Recursos Humanos o Administrador	Propagación de la invitación al nuevo trabajador, superiores y jefes y compañeros
3	Área de Recursos Humanos o Administrador	Recepción al personal invitado y al nuevo integrante, se entrega su material de identificación, uniforme, implementos de Seguridad, etc.
4	Área de Recursos Humanos o Administrador	Presentación del nuevo integrante será muy jovial y dirigida a todo el personal involucrado, el trabajador deberá dar una breve introducción sobre sus datos, expectativas para con la empresa y pasatiempo preferido.

c) Inducción específica

En este paso vamos a familiarizar al nuevo colaborador con su puesto de trabajo y labores a desempeñar.

3. Inducción específica al nuevo trabajador		
Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe inmediato (Área Nutricional)	Se presentará al personal de cada área y compañeros indicando el cargo y la función principal de cada uno.
2	Jefe del Área o Nutrición	Informará quien es el personal con quien debe coordinar, superiores, la importancia de su puesto, como desempeñarse y realizar sus funciones todas las inherentes a su puesto en específico.
3	Par o pares	Relevo de cargo, dejando constancia por escrito de ambas partes y visado en la parte inferior, entregar al Área administrativa para archivo.

4	Supervisor de campo	Informará sobre el diagrama de flujo del servicio, equipo, uso de herramientas, utensilios y materiales y donde encontrarlos, planes de contingencia, que hacer en caso de peligros, posibles peligros y riesgo, le mostrará las instalaciones, y el uso de las áreas y empleo del equipo de protección personal, informara sobre las medidas de prevención y estándares de seguridad, enseñara sobre el correcto llenado de formatos, emisión de reportes e informes, etc.
5	Área de Recursos Humanos o Administrador	Autorizará el uso de información, registra el ingreso y más accesos al sistema, o medios de comunicación (WhatsApp), correo institucional, documentación enfatizará sobre el correcto llenado de formatos, emisión de reportes e informes, etc.

d) Fase de evaluación y seguimiento de la inducción

Es aquí donde se evalúa la eficacia de todo el proceso llevado a cabo en los primeros días desde cuando el trabajador ingresó.

4. Seguimiento del proceso de inducción		
Paso	Responsable	Actividad
1	Área de recursos humanos o Administrador	Entregará al nuevo trabajador el formato de evaluación dará instrucciones de como llenarlo
2	Trabajador en inducción	Completa el formato de evaluación
3	Área de Recursos Humanos o Administrador	Se procede a evaluar los resultados
4	Supervisor de campo	Retroalimenta al personal según los resultados e implementa mejoras.
5	Área de recursos humanos o Administrador	Conversará con los responsables de la inducción y el nuevo trabajador, se recibirán opiniones de desempeño y dudas si es que hubiese, al final se informará sobre mejoras o cambios a realizar, firma y archivo de evaluación.

3. Plan de carrera y sucesión

➤ Manual propuesto del Plan de carrera

Con Esta Tercera parte de la propuesta del plan de retención, trataremos de proyectar el plan de carrera y sucesión con modificaciones continuas, estableciendo metas para que el colaborador logre alcanzarlas.

Las metas que la empresa pueda ofrecer al trabajador debe ir de acuerdo con las competencias que el individuo posee y va a reforzar. Un plan de carrera sirve como medio para retener y reubicar talentos dentro de la organización, enriquecerlos con conocimientos y ayudarlos a convertirse en expertos en diferentes áreas del negocio.

Este plan de desarrollo cuenta con ventajas tanto para el trabajador como para la organización las que enumeramos a continuación:

- Las posibilidades de ascender, ganar más y subir de puesto; garantiza la retención del capital humano
- El trabajador tendrá de conocimiento que la organización propone metas que cualquiera puede lograr, lo que lo motiva a buscar los medios para poder conseguirlas; así se contara con trabajadores capacitados y dotados de saber que suman al valor de la empresa
- En el momento en que le trabajador experimente el logro de una meta sentirá mayor compromiso con la empresa y a gusto en ella.
- sentimientos de logros y motivación, así, se tendrá personal motivado y comprometido con la organización
- Las posibilidades de que los empleados sean tenidos en cuenta cuando haya una vacante son mayores, de esta forma se tendrá disponibilidad de empleados con habilidades y competencias necesarias en el momento de un puesto vacante, sin la necesidad de buscar externamente.
- Los colaborados se forman y capacitan para desarrollar un buen papel con el apoyo de la organización, lo que repercute en la reducción de costos en procesos de selección y reclutamiento.

- Si bien no siempre existe la posibilidad de ascenso o promoción, se puede crecer horizontalmente tomando nuevos retos, lo que hace de su puesto más eficiente.
- Cuando se asciende a un mejor puesto de trabajo a un empleado, el proceso de adaptación es más sencillo ya que conoce el movimiento del negocio y la inducción se reduce en tiempo y costo.
- Cabe la posibilidad de crear aportes valiosos o innovaciones por parte de los trabajadores, implementación y mejoras, ello repercute para la empresa un aumento en la productividad, porque el trabajador que está feliz en su puesto es más eficiente.
- Los planes de carrera ayudarán al empleado a identificar metas y buscar la posibilidad para alcanzarlas y obtener el beneficio que conlleva, lo que se traducirá en menor rotación de personal.

El presente manual que se desarrollara en seguida contiene el plan de carrera, desarrollo y sucesión, así como los procesos que están inmersos.

a) Clasificación de cargos (familia profesional)

Es importante determinar un plan para ellos cuya que la línea de carrera es semejante entre profesiones afines. Para esto es necesario formalizar la documentación de los puestos y cargos según el perfil, con ello podemos establecer temas de capacitación que sean de interés para cada grupo de profesionales.

b) Perfil de puestos

Se creará un perfil profesional. Este perfil incluye su misión, propósito general, su jefe directo, funciones básicas, grado de coordinación, requisitos de aprendizaje, conocimientos generales y necesidades específicas, ofimática, conocimientos, idiomas y, en última instancia, experiencia en cargos anteriores.

c) Diseño del mapa de carreras

Este paso es una representación gráfica de la trayectoria profesional que las personas pueden seguir dentro de la empresa. En primer lugar, tomar

como punto de partida la familia profesional existente y la posición estándar de cada una, clasificada por relación funcional y exigencia profesional. Esta información se toma del paso anterior. Luego se identifican las diferentes trayectorias profesionales que pueden existir para cada familia, identificando los diferentes niveles de desarrollo profesional y donde pueden llegar.

d) Plan de desarrollo

Las necesidades de desarrollo se identifican a través de entrevistas con los involucrados y conocer que les gustaría conseguir laborando en la empresa. Luego se describirá las acciones de desarrollo evaluando los recursos logísticos, materiales y presupuestos disponibles y estableciendo cronogramas de capacitación y desarrollo relevantes para los planes de carrera profesional

e) Plan de sucesión

El objetivo de esta fase es identificar el talento en la organización (Determinar las posiciones clave) ello debe contemplar lo siguiente:

1. Ruta profesional (Promociones horizontales o verticales).
2. Plan de formación
3. Programas de capacitación.
4. Seguimiento de desempeño

4. Programa de *Mentoring* para la formación de buenos jefes y mentores

La mentoría es una metodología de larga duración y pero muy práctica para el desarrollo del potencial humano en un proceso estructurado en el que se establecen relaciones personales y de confianza basadas en la transferencia de conocimientos y el aprendizaje de la experiencia. Según su necesidad de maximizar el talento

Mentoring es una de las más antiguas y utilizadas vías para la capacitación de personas y formación de líderes a cargo, Por esta razón la propuesta incluirá esta estrategia que inicia en el entrenamiento de cargos gerencial, administración, jefes,

encargados y supervisores de forma constante para que posteriormente sean ellos quienes lo imparta y enseñen a sus colaboradores periódicamente.

Esta capacitación sea eficaz, en cuanto los jefes serán los primeros en que deben adquirir ciertas características, atributos y competencias relacionadas con una adecuada aplicación del *mentoring*. Esta tarea puede ser entre compañeros o pares de igual o asumida por un jefe de mayor nivel pero que demuestre tener los atributos, ser un ejemplo e inspiración, tener valores principios, ser integro, justo, tener mando y saber direccionar, excelente comunicador, muy profesional y poseer una conducta intachable; como se ve son muchas las atribuciones pero es al nivel que debe llegar, si este no fuera el caso y no se cuenta este personal, la mentoría será impartida por un especialista, un integrante de recursos humanos, consultor externo, entre otras opciones.

Se proponen los siguientes pasos para tener un programa exitoso

➤ **Pasos para la implementación del programa de *mentoring***

Se proponen los siguientes pasos para una buena implementación de un programa de *mentoring*:

1. Presentación entre mentor y *mentee* (aprendiz)
2. Intercambiar información y fijar metas
3. Definir compromisos y línea de acción.
4. Planificación del futuro y fin del entrenamiento

Se detallan a continuación:

Pasos para la implementación del programa de <i>mentoring</i>	
Pasos:	Actividades
1. Construir la relación entre mentor y <i>mentee</i> (aprendiz)	En esta etapa inicial, ambas partes se conocerán y generarán confianza. En esta primera reunión, los aprendices hablarán sobre sí mismos, sus experiencias, antecedentes, intereses y metas. Se coordinará la frecuencia y método de comunicación a establecer: reuniones personales, videoconferencia, teléfono, correo electrónico y otros.

<p>2. Intercambiar información y fijar metas</p>	<p>En la segunda fase del programa de tutoría es el punto clave de todo el procedimiento, los mentores y los alumnos intercambian más información y comienzan a desarrollar metas y objetivos de tutoría. Para ello, deben anotar juntos en papel, los principales desafíos del programa de <i>mentoring</i>, los objetivos que deben alcanzar y las habilidades que desean mejorar.</p>
<p>3. Definir compromisos y línea de acción para lograr metas</p>	<p>Los mentores ayudan a los aprendices a alcanzar sus objetivos a través de orientación, conversaciones, recursos escritos, materiales, desarrollo, actividades de aprendizaje y, lo que es más importante, referencias a los alumnos. Como objetivo, debe haber resultados y las mediciones no se pueden ignorar. El mentor y el alumno se reúnen al menos una vez al mes para evaluar el desarrollo del programa de mentoría y ver si se están cumpliendo los objetivos de la mentoría. Si es necesario, el programa de tutoría se reorientará. Aquí hay algunas preguntas que deben abordarse en estas reuniones: ¿Cuáles son los beneficios de la tutoría hasta ahora? ¿Cómo los mentores ayudan a los mentores a alcanzar sus metas ¿Qué cambios observó el mentor de y qué cambios notó el estudiante? ¿Necesita revisar las calificaciones finales de su programa de tutoría?</p>
<p>4. Planificación del futuro y término de la relación entre el mentor y el mentee</p>	<p>Al final de la sesión de <i>mentoring</i>, el mentor y el alumno evalúan conjuntamente si los objetivos del programa de <i>mentoring</i> ... ¿se han cumplido? ¿cuánto cuesta? ¿Por qué no se cumplen algunas metas?</p> <p>Después de esta evaluación, rastree los próximos pasos del estudiante. El mentor guiará a los aprendices en la definición de desafíos futuros, brindará otros tipos de apoyo e identificará canales donde la relación puede continuar ... y le agradecerá su apoyo.</p>

5. Plan de incentivos y reconocimiento

La atracción de talento no solo se basa en títulos de trabajo, premios y oportunidades, sino también en las expectativas de atención y percepción del trabajo realizado durante un periodo.

➤ Principios a tener en cuenta

- **Realidad e importancia:** El reconocimiento debe darse por acontecimientos importantes y relevantes, no para lograr objetivos organizacionales importantes. No se deben por ningún motivo reconocer acciones rutinarias o por realizar sus funciones, ya que es trabajo del colaborar realizarlas lo mejor posible esa acción puede dar lugar a malentendidos y tratos preferenciales.

- **Sinceridad:** Debe reflejar una sincera expresión de gratitud. No se trata solo de cumplimiento, sino de que existen resultados reales.
- **Oportunidad:** No debe limitarse solo a la gran celebración anual, sino que éste debe ser oportuno, a tiempo. Hay algunos grandes logros que requieren un reconocimiento inmediato. De lo contrario, se perderá el efecto y repetición.
- **Variedad:** Son adoptados por el gerente general de la empresa y se recomienda elegir en las siguientes proporciones: Placas plateada (placa), título honorífico, diplomas, título, foto regional, lápiz, corbata amarilla, camisa, sombrero, corbata, artesanía local, almuerzos o cenas especiales, viajes nacionales o internacionales, feriados, participación en seminarios locales o nacionales, boletos para eventos deportivos o culturales que ayudarán a la educación universitaria de su hijo, entre otros.
- **Participación de la dirección:** Para dar un reconocimiento solo se concederán si o si con la presencia de la alta dirección, esto demuestra que a la empresa le importa el trabajador.
- **Participación de los empleados:** Toda la organización debe estar informada sobre los resultados percibidos y que su participación los motivará e influirá en su comportamiento futuro.
- **Los clientes como centro:** Los clientes certificados son empleados de su organización y deben considerar sus necesidades como base del proceso de certificación.
- **Participación de los colaboradores** Dar participación activa a los colaboradores el mismo día de alguna premiación preguntándoles que les gustaría para la siguiente actividad, esto para mejorar con nuevas ideas el programa de reconocimiento y hacer sentir al personal que participa del proceso.

6. Plan de Fomento del clima Laboral Positivo

Actividades del Plan:

A. Mejorando la Comunicación

Actividad	1. Iniciando el Cambio
Objetivo	Mejorar la comunicación en el área de producción brindando información de manera clara y precisa respetando canales de flujo de información.
Público Objetivo	Dirigido a todo el personal operativo o de producción
Plazo	De Enero a Diciembre del 2021
Actividad (es)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar Dos (2) líderes de cocina para el área de Dietas y Completas Balanceadas cuyo nombramiento es cocinero, maestro o Chef de cada área respectivamente y Dos (2) sublíderes que toman el cargo en ausencia de los anteriores denominados los segundos cocineros. ✓ Los Chef del cada área y los segundos cocineros recibirán los reportes, incertidumbres, dudas, requerimientos, anomalías, etc. y darán solución informando con el o la encargada de nutrición. ✓ De necesitar apoyo a la resolución, en representación del área de trabajo informará al área Nutricional, en ausencia de esta deberá ser al área Administrativa.
Recursos	Organigrama impreso Flujograma del viaje de información y sobre flujo de comunicación en la organización.
Presupuesto	Costo de Imprenta y materiales

B. Fortaleciendo el Clima Laboral e Integración

Actividad	2. Enriqueciendo la Cultura ética y valores
Objetivo	Promover y fortalecer una cultura organizacional positiva, orientada a lograr en los colaboradores identificación institucional, a fin de que sus labores sean cada vez más eficientes, forjando mejores hábitos de trabajo y cultivando los valores institucionales.
Público Objetivo	Dirigido a todo el personal
Plazo	De Marzo a Diciembre del 2021
Actividad (es)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerar dentro de las charlas diarias un ítem “Valores, Principios y Ética” destinado a como reforzarlos, ejemplo de personas, buenos principios, normas de convivencia, políticas más rígidas, narraciones educativas, valores institucionales, etc. ✓ Publicar un código de ética y buenos hábitos de convivencia laboral mediante <i>merchandising</i> o afiches
Recursos	Fichas y registro de charlas diarias impresas. Adquisición de <i>Merchandising</i>
Presupuesto	Costo de Imprenta y <i>Merchandising</i>

Actividad	3. “Somos VEPROSER”
Objetivo	Fomentar las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación del personal, con el fin de generar identificación organizacional
Público Objetivo	Dirigido a todo el personal en general y proveedores más cercanos
Plazo	De Agosto a Diciembre del 2021

Actividad (es)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taller de y juegos de Integración ✓ Concurso de talentos y premiación ✓ Reconocimiento al mejor trabajador del mes ✓ Juegos de rapidez y destreza ✓ Celebración del aniversario Institucional y sorteo de <i>Merchandising</i>
Recursos	Alimentación, material didáctico, <i>Merchandising</i> entre otros.
Presupuesto	Costo de Alimentación, material didáctico, entre otros.

Actividad	4. ¿Cómo estamos VEPROSER?
Objetivo	<p>Buscar la identificación, sentido de pertenencia y compromiso de los Colaboradores.</p> <p>Medir el desempeño de los trabajadores, capacitarlos en todo ámbito y mantenerlos informados.</p>
Público Objetivo	Dirigido a todo el personal
Plazo	De Enero a Diciembre del 2021
Actividad (es)	<p>Medición trimestral de clima laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de desempeño ✓ Lluvia de ideas sobre errores pasados, consecuencias y propuestas de mejora de todos los integrantes. ✓ Capacitaciones interactivas ✓ Simulación de inspecciones inopinadas en todas las áreas ✓ Simulacros en caso de desastres ✓ Simulación de accidentes laborales y acciones correctivas

	✓ Difusión de los resultados de la medición a todo el personal.
Recursos	Invitación a participar de la encuestas y entrevistas Materiales, impresiones, fichas, registros, etc.
Presupuesto	Costo de Imprenta, materiales y capacitadores especializados externos de ser el caso, etc.

C. Cultura Organizacional VEPROSER S.A.C.

Actividad	5. Conociendo mi identidad
Objetivo	Conocer la misión y visión, sentirse parte de ella e identificarse.
Público Objetivo	Dirigido a todo el personal
Plazo	De Septiembre a Diciembre del 2021
Actividad (es)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar acciones o actividades como cuestionarios, sopa de letras, crucigramas, etc. que ayuden a medir el conocimiento que posee el colaborador acerca de la empresa. ✓ Difusión y publicación de la Visión, Misión Sectorial y Establecer Objetivos Estratégicos sencillos y claros de fácil entendimiento. ✓ Sortear la meta o el objetivo semanal, por ejemplo: Del sorteo se obtuvo que el objetivo es “La Puntualidad” Se leerá las reglas del juego, indicando que, absolutamente todos los colaboradores deben estar puntual, ya uniformados y listos para laborar en su área de trabajo durante 5 días consecutivos, esperando la corroboración del jurado, de cumplir dicho

	objetivo acumularan un puntaje de cumplimiento por cada semana, hasta culminar el mes, de obtener 3 de 4 se compensará el esfuerzo.
Recursos	Material didáctico y juegos lúdicos.
Presupuesto	Material didáctico y juegos lúdicos, incentivos

D. ACTIVIDADES INSTITUCIONALES Y SOCIALES

Actividad	6. Celebración de fechas especiales
Objetivo	Fomentar la confraternidad, camaradería e Integración entre los trabajadores.
Público Objetivo	Al personal en General.
Plazo	De Febrero a Diciembre del 2021
Actividad (es)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Semana Santa ✓ Festividad de día de la Madre ✓ Festividad de día por le día del Padre ✓ Fiestas Patrias ✓ Aniversario de la empresa ✓ Día del Chef, nutricionista, ingeniero, administrador, etc. ✓ Festividades Navideñas ✓ Festividades por Año Nuevo
Recursos	Alimentación, obsequios, entre otros.
Presupuesto	Costo de Alimentación, obsequios, canastas, entre otros.

V. CONCLUSIONES Y APORTES

Del presente trabajo se concluye:

1. La problemática principal de la investigación radica en que la empresa VEPROSER S.A.C. tiene un alto índice de rotación de personal del 56.72% en el periodo comprendido del mes de enero y julio del año 2021 que repercute negativamente en la calidad de su servicio.
2. Se implementó el plan de retención de personal, en el que las medidas de solución propuestas por el estudio consideran siete las dimensiones donde se hallan las causas y factores principales que propician la rotación de personal: La empresa, tu trabajo, carrera o desarrollo, jefe inmediato y demás superiores, equipo de trabajo, beneficios y clima laboral.
3. De acuerdo a los resultados la dimensión donde se enfoca la mayor cantidad de problemas es "Clima Laboral" seguido de "Jefe inmediato y demás superiores" en tercer lugar "Tu empresa", "tu trabajo", continuando con "Equipo de trabajo", "carrera y desarrollo" y finalizando con "Beneficios laborales".
4. Se concretaron reuniones con el área directiva de la empresa, en la cual se expusieron los resultados obtenidos de la investigación, y se presentó la propuesta del Plan de Retención y como llevarla a cabo, acompañado de un cronograma de actividades para garantizar su ejecución.

VI. RECOMENDACIONES

1. Comunicar eficazmente todos los cambios que suscitan en la empresa, mantener toda la organización informada demostrará una buena gestión donde todas las áreas estén interconectadas y hablen un mismo idioma
2. Realizar evaluaciones periódicas de clima y satisfacción laboral a todos los colaboradores para conocer así, cómo perciben su ambiente de trabajo y con ellos establecer medidas de corrección y propuestas de mejoren que reduzcan las causas del problema.
3. Aplicar el plan de retención de personal propuesto en al presente y mejorarlo constantemente según las necesidades que vayan surgiendo, y así, hacer de conocimiento a los colaboradores, que la empresa se preocupa por ellos y son todos talento importante para la organización.

VII. REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2012). En su libro “*Diccionario de términos de Recursos Humanos*” Recuperado de: <https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506416188>
- Andrade, A. (2009). En su investigación “*Interpretive research aiming at theory building: Adopting and adapting the case study design. The Qualitative Report*” Recuperado de; <https://search.proquest.com/>
- Aponte, J. (2006). En su libro “*Administración de personal*” Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&hl=es>
- Corso, Mendoza, Suca y Velásquez (2018). En su tesis “*Causas de la Rotación Laboral en las Empresas*” recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9978/CORZO_MENDOZA_CAUSAS_ASEGURADOR.pdf?sequence=1
- Dessler (1991). En su libro *Administración de personal* Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_personal.html?hl=es&id=8u0hAgAACAAJ&redir_esc=y
- Gómez, L. (2008). En su investigación “*Gestión de Recursos Humanos*” Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Henry, H.W. (1980). En su libro “*Appraising a company’s strengths and weaknesses*”. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/9508472/>
- Idalberto Chiavenato (1999), En su libro “*Administración de recursos humanos*”, Recuperado de: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Jericó, Pilar (2001). En su libro “*Gestión del talento*” Recuperado de: https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_d_el_talento.pdf

- Kotler y Amstrong. (2011) En su libro "*Fundamentos del marketing*" Recuperado de:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Locke, E.A. (1976) En su investigación "*The Nature and Causes of Job Satisfaction*"
 Recuperado de:
[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferenceSPapers.aspx?ReferenceID=1639511](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferenceSPapers.aspx?ReferenceID=1639511)
- Macario (2018) en su tesis "*Rotación de personal y clima organizacional*"
 Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Martha Alles (2015), En su libro "*Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*", Recuperado de:
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681388900560>
- Maslow, AH (1943). en su libro "*A theory of human motivation*" Recuperado de:
<https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- McConkey, D. (1988) En su libro. "*Planning in a changing environment. Business Horizons*" Recuperado de:
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). En su libro "*Comportamiento Organizacional*"
 Recuperado de:
https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Sтивен_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Silva, M. (1996). En su estudio "*El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*". Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=985749>
- Steers y Porter (1983) En su libro. "*Motivation and Work Behavior*" Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books/about/Motivation_and_Work_Behavior.html?id=I1JPAAAAMAAJ&redir_esc=y

- Stevenson, H.H. (1976). En su libro "*Defining corporate strengths and weaknesses*. Sloan Management Review" Recuperad de:
<https://journals.sagepub.com>
- Stewart, Thomas A. (1997). "*Intellectual Capital*. Nueva York: Doubleday" y La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280005.pdf>
- Uribe, J. F. (2015). En su artículo de investigación "*Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*" recuperado de:
<https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Valencia, M. (2005). En su investigación "*El capital humano, otro activo de su empresa del Sector agrario*" Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vela y Bocigas, (1996). En su libro "*Fundamentos de Marketing*" Recuperado de:
<https://www.amazon.es/Fundamentos-Marketing-Carmelina-Vela/dp/8487840973>
- Watkins (1998). En su libro "*Measurement of Aging Anxiety in an Elderly Australian Population*" Recuperado de:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/0LU1-0UWE-2TLW-QVAP>
- Werther, W. Y Davis, K. (2004). En su libro "*Administración de personal y recurso humano*" Recuperado de:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ANEXOS

ENTREVISTA DE SALIDA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Por favor, tómate unos minutos para responder las siguientes preguntas con el objetivo de analizar la información e implementar medidas de mejora. Te agradecemos responder con sinceridad y mantener su confidencialidad.

NOMBRE			
FECHA DE INGRESO		FECHA DE SALIDA	
OCUPACIÓN		JEFE INMEDIATO	

1. Considerando tu experiencia laborado en una escala del 1 al 10, ¿Qué tanto recomendarías a un amigo o familiar a trabajar en la empresa? Marcar con una X

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

2. ¿Por cuánto tiempo ha pensado dejar de ser parte de la empresa?

3. ¿Cuál es la razón principal por la que usted renuncia? Marcar con una X

- Nuevo Rubro (cambio de área de desarrollo profesional)
- Compensación salarial
- Razones personales
- Liderazgo o cualidad de gerencia u otros superiores
- Otra oportunidad de trabajo
- Clima, cultura o ambiente de trabajo
- Falta de reconociendo al buen trabajo
- Carga de trabajo

Otro: _____

4. Si ya aceptaste o aceptarías un nuevo trabajo en otra empresa, selecciona la característica que hace más atractiva la nueva oportunidad laboral:

- Mejor paga
- Mejor cultura y clima laboral
- Mejor ubicación u opciones de traslado
- Mejor balance entre la vida y la profesión
- Más oportunidades de desarrollo profesional
- Industria distinta
- Mejor infraestructura y áreas de trabajo

Otro: _____

5. ¿Qué es lo que más te gustaba de tu trabajo con nosotros?

6. ¿Qué es lo que no te gustaba de tu trabajo con nosotros? ¿Qué es lo que cambiarías?

7. Por favor, cuéntanos un poco más sobre el contexto donde viste las razones para renunciar. ¿Recuerdas algún evento en particular que indujera esta decisión?

8. Cuando iniciaste a trabajar ¿Cuáles fueron tus razones para unirse a nuestra empresa?

9. ¿Cómo es que describirías la cultura de nuestra empresa?

10. Procuramos ser una organización enfocada a los empleados, crear una práctica positiva y motivar. ¿Cuál es tu experiencia y qué motivación consideras que te dimos en esta empresa?

11. ¿Cómo describirías el clima laboral de nuestra empresa?

- Complicada
- Regular
- Buena
- Muy buena

12. ¿Observaste alguna conducta ilegal o inapropiada en el trabajo? ¿Cuál?

13. ¿Qué podríamos cambiar para proveer un mejor entorno de trabajo?

14. ¿Las condiciones de trabajo fueron satisfactorias? (es decir, horas, área de trabajo, etc.)

15. ¿Era su trabajo lo que esperaba que fuera? Si no, ¿en qué se diferenciaba?

16. ¿Qué fue lo que más te satisfizo de tu trabajo?

16. ¿Qué le pareció más frustrante de su trabajo?

17. Marcar con X según corresponda, Donde: 1 es muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

	1	2	3	4	5	¿Qué le recomendarías para mejorar su labor?
¿Se les dio a algunos empleados un trato preferencial?						
¿Reconocieron tu logros?						
¿Te sentiste bien con tus compañeros de trabajo?						
¿Se sintió libre de discutir sugerencias y opinar?						
¿Te sentiste bien con los jefes de cocina de completas balanceadas?						
¿Consideraría volver a la organización?						
¿Te sentiste bien con la encargada de Nutrición?						
¿Te sentiste bien con los practicantes de Nutrición?						
¿Existe una buena comunicación?						
¿Te sentiste bien con el supervisor?						
¿Te sentiste bien con el conductor?						
¿Crees que la empresa apoyó tu desarrollo profesional?						
¿Te sentiste bien con el personal de limpieza?						
¿El personal tiene conductas inadecuadas?						
¿Te sentiste bien con la administradora?						
¿Te sentiste bien con el coordinador General?						
¿Te sentiste bien con el Gerente de Operaciones?						

¿Te sentiste bien con el Gerente General?						
---	--	--	--	--	--	--

18. De acuerdo a todo lo anterior, si tuvieras que englobar la problemática de la empresa en alguna de las siguientes dimensiones ¿Cuál o cuáles serían? Marcar con una X

Empresa	Satisfacción que siente el colaborador en el lugar donde trabaja <input type="checkbox"/>	Equipo de trabajo	Satisfacción del trabajador respecto al trabajo en equipo y con sus compañeros <input type="checkbox"/>
Trabajo	Satisfacción que siente el colaborador al realizar su trabajo <input type="checkbox"/>	Beneficios laborales	Satisfacción del trabajador respecto a los diferentes incentivos que recibe por parte de la empresa <input type="checkbox"/>
Carrera o Desarrollo	Satisfacción del trabajador con las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa <input type="checkbox"/>	Clima laboral	Satisfacción que percibe el colaborador respecto al clima laboral y como este influye en su desarrollo <input type="checkbox"/>
Jefe inmediato y superiores	Satisfacción que tiene sobre la gestión que lleva el jefe inmediato y demás superiores <input type="checkbox"/>		

ENTREVISTA DE ROTACION DEL PERSONAL

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Por favor, tómate unos minutos para responder las siguientes preguntas con el objetivo de analizar la información e implementar medidas de mejora. Te agradecemos responder con sinceridad y mantener su confidencialidad.

La siguiente es una escala del 1 al 5 donde:

1. Muy en desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Neutral, 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo

1. Tu empresa		1	2	3	4	5
P1	¿El lugar dónde laboras es la mejor empresa para trabajar?					
P2	¿El ambiente donde trabajo es limpio y ordenado?					
P3	¿Recibo buen trato por parte de la empresa?					
P4	¿La infraestructura donde trabajo es la adecuada?					
P5	¿Estoy orgulloso de decirle a las personas que trabajo en esta empresa?					
P6	¿Cuento con todas los materiales, herramientas, utensilios y condiciones para realizar bien mi trabajo?					
P7	Considerando todo, ¿estoy satisfecho trabajando para esta empresa?					

2. Tu trabajo		1	2	3	4	5
P8	¿Estoy teniendo suficiente entrenamiento en mi trabajo?					
P9	¿En mi primer día de trabajo tuve una buena inducción o relevo de cargo?					
P10	¿Entiendo que se espera de mí en mi trabajo?					
P11	¿Siento que el horario de trabajo no es suficiente?					
P12	¿Conozco perfectamente mis funciones?					
P13	¿Siento que mis funciones en la empresa son de suma importancia?					
P14	¿Se reconocen mis logros?					
P15	¿Me gusta mi trabajo?					

3. Carrera y Desarrollo		1	2	3	4	5
P16	¿La empresa se preocupa por llenar las mejores vacantes con personas de la empresa antes de reclutar personas externas?					
P17	¿Siento que en la empresa puedo desarrollar todas mis capacidades plenamente?					
P18	¿Las promociones o ascensos se dan a quien las merece?					
P19	¿La empresa me ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?					
P20	¿Considero que en la empresa puedo aprender mucho?					

4. Jefe inmediato y superiores		1	2	3	4	5
P21	¿Mi jefe inmediato superior confía en mí?					
P22	¿Mi jefe me ayuda a mejorar?					

P23	¿Mi jefe y demás superiores toman rápidas y justas acciones correctivas a los empleados quienes fallan en el desempeño de su trabajo?					
P24	¿Mi jefe conoce mi buen desempeño?					
P25	¿Mi jefe me da instrucciones claras?					
P26	¿Me siento libre de hablar abierta y honestamente con mi jefe?					
P27	¿Mi jefe toma en cuenta mis opiniones?					
P28	¿Mi jefe mantiene regularmente reuniones con mi grupo de trabajo?					
P29	¿Mi jefe y demás superiores se comunican eficientemente?					
P30	¿Mi jefe conoce lo que ocurre en mi área de trabajo?					
P31	¿Mi jefe está haciendo un buen trabajo?					

5. Tu Equipo de trabajo		1	2	3	4	5
P32	¿El trabajo es justamente distribuido en mi grupo de trabajo?					
P33	¿Estoy satisfecho como es que los miembros de mi grupo de trabajo resuelven los problemas?					
P34	¿Considero que hay personal con muchas horas muertas?					
P35	¿Recibo apoyo o ayuda a mis compañeros cuando se los pido?					
P36	¿Considero que el personal que trabaja en la empresa es insuficiente y se requiere más?					
P37	¿Mi equipo de trabajo trabaja bien en conjunto?					
P38	¿Siento que tengo mucha carga laboral a diferencia de mis compañeros?					
P39	¿Yo me siento libre de hablar abiertamente y honestamente con los miembros de mi grupo de trabajo?					

6. Beneficios laborales		1	2	3	4	5
P40	¿Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa?					
P41	¿Estoy satisfecho con mi remuneración mensual ?					
P42	¿La empresa está interesada en motivar al personal?					
P43	¿Estoy satisfecho con los programas de incentivos en mi empresa? Como Trabajador del mes, bonificaciones, premios, celebraciones de cumpleaños, confraternidad ,etc.					

7. Clima laboral		1	2	3	4	5
P44	¿La empresa fomenta un clima laboral enfocado en valores?					
P45	¿La comunicación en la empresa es muy buena?					
P46	¿En la empresa existen faltas de respeto?					
P47	¿En la empresa, los gritos son constantes?					
P48	¿Las llamadas de atención son aplicadas con justicia y a quien las merece?					
P49	¿Todo el personal está informado cuando se realizan cambios o toman decisiones?					
P50	¿Alguna vez recibí una llamada de atención severa sin merecerlo?					

CALCULO DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - VEPROSER S.A.C.

CARGO U OCUPACIÓN	ADMISION	DESVINCLACION	FUERZA 1	FUERZA 2	OBSERVACIONES
AUXILIAR DE ALMACEN	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA CARNES Y ALMACEN			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS			F2	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA COMPLETAS	A		F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS	A	D	F1		RENUNCIA
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
AUXILIAR DE COCINA DIETAS			F1	F2	
COORDINADOR GENERAL			F1	F2	
GERENTE DE OPERACIONES			F1	F2	
JEFE DE COCINA COMPLETAS Y GENERAL			F1	F2	
JEFE DE COCINA DIETAS			F1	F2	
LIMPIEZA			F1	F2	
LIMPIEZA	A	D	F1		RENUNCIA
LIMPIEZA	A	D	F1		RENUNCIA
LIMPIEZA			F1	F2	
LIMPIEZA	A	D	F1		DESPIDO
LIMPIEZA	A	D	F1		DESPIDO
NUTRICIONISTA	A	D	F1		RENUNCIA
NUTRICIONISTA	A	D	F1		RENUNCIA
NUTRICIONISTA			F1	F2	
PRACTICANTE DE NUTRICIÓN	A	D	F1		RENUNCIA
PRACTICANTE DE NUTRICIÓN	A		F1	F2	RENUNCIA
PRACTICANTE DE NUTRICIÓN	A		F1	F2	
SUPERVISOR - CONDUCTOR		D	F1		RENUNCIA
SUPERVISOR - CONDUCTOR			F1	F2	



Arequipa, 01 de julio del 2021

Señores:

A quien corresponda

Atención:

Presente. -

De nuestra consideración:

Para saludarlos muy cordialmente somos la empresa **VEPROSER S.A.C.** con RUC 20558346362, con dirección en la Av. Alfonso Ugarte 542 Arequipa.

La misma que se dedica a la Prestación de **CONCESIÓN DE COMEDORES**, para los servicios de alimentación al Hospital Temporal de Cerro Juli COVID-19 y al hospital de enfermedades neoplásicas IREN SUR

Mediante la presente se autoriza a la Srta. **Mishell Lisset López Alegre** identificada con DNI 76136068, Administradora de la empresa y trabajadora actualmente, para hacer uso de la información que requiera para fines académicos e investigativos.

Sin otro particular agradecemos la atención que merezca la presente.

Atentamente

Gerente General:

