

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

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



**“PROGRAMA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
DE LA SUB-GERENCIA COMERCIAL EN LA EMPRESA LUZ
DEL SUR S.A.A. LIMA -2019”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER
HUALLPAYUNCA PAREDES, DAYANA GERALDINE

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

Brindo este trabajo a Dios, quien ha estado como guía en mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A Mercedes, ya que hizo todo lo posible por darme una profesión y orientarme por el buen camino. A Gerardo, quien me enseñó que en la vida a que seguir, nunca rendirse y luchar por tus metas. A Oscar por su apoyo incondicional y amor brindado siempre.

AGRADECIMIENTO

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo, merece un reconocimiento especial mi madre por el esfuerzo, dedicación, paciencia, por su confianza y por todo lo que me ha dado a lo largo de mi carrera y de mi vida, a Dios por bendecirme con la familia que tengo.

Asimismo, agradezco infinitamente a mi hermano, tía Luisa, tía Ruth y a ti ya que con sus palabras me hacen sentir orgullosa de lo que soy y seguir adelante por lo que puedo llegar a ser.

De igual forma, agradezco a mi Asesor y revisores por guiarme en este proceso, quienes con su sabiduría, discernimiento y estimulación me condujeron a culminar este trabajo.

ÍNDICE

Introducción	vii
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	8
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	8
1.2. Justificación del Problema	10
1.3. Delimitación del Proyecto	11
1.3.1. Delimitación Teórica	11
1.3.2. Delimitación Temporal	11
1.3.3. Delimitación Espacial.....	11
1.4. Formulación del problema	12
1.4.1. Problema General.....	12
1.4.2. Problemas Específicos	12
1.5. Objetivos.....	12
1.5.1. objetivo general	12
1.5.2. objetivos específicos.....	12
Capítulo II: Marco Teórico.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	13
2.1.2. Antecedentes Nacionales	15
2.2 Bases Teóricas	16
2.2.1. Definición Rotación de personal	16
2.2.2. Factores de la Rotación de personal	17
2.2.3. Tipos de Rotación de personal	25
2.2.4. Ventajas de la Rotación de personal	27
2.2.5. Desventajas de la Rotación de personal.....	27
2.3 Definición de términos básicos	28
Capítulo III: Desarrollo del trabajo de Suficiencia Profesional	29
3.1 Modelo de Solución Propuesto.....	29
3.1.1. Diagnóstico	29
3.1.2. Reseña	31
3.1.3. Presentación de la propuesta	34
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto de la capacitación.....	38
Tabla 2. Presupuesto de coordinaciones.....	45
Tabla 3. Escala Salarial.....	51
Tabla 4. Beneficios Sociales.....	52
Tabla 5. Convenios Educativos.....	53
Tabla 6. Crecimiento Profesional.....	54
Tabla 7. Comunicación.....	55
Tabla 8. Adaptación.....	56
Tabla 9. Infraestructura Tecnológica.....	57
Tabla 10. Condiciones Ambientales.....	58
Tabla 11. Clima Organizacional.....	59
Tabla 12. Motivación.....	60
Tabla 13. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	61
Tabla 14. Inducción de Personal.....	62
Tabla 15. Programas de Capacitación.....	63
Tabla 16. Horario de trabajo y asistencia	64
Tabla 17. Demanda y Oferta.....	65
Tabla 18. Oportunidad Laboral.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores Internos.....	30
Figura 2. Factores Externos.....	30
Figura 3. Escala Salarial.....	51
Figura 4. Beneficios Sociales.....	52
Figura 5. Convenios Educativos.....	53
Figura 6. Crecimiento Profesional.....	54
Figura 7. Comunicación.....	55
Figura 8. Adaptación.....	56
Figura 9. Infraestructura Tecnológica.....	57
Figura 10. Condiciones Ambientales.....	58
Figura 11. Clima Organizacional.....	59
Figura 12. Motivación.....	60
Figura 13. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	61
Figura 14. Inducción de Personal.....	62
Figura 15. Programas de Capacitación.....	63
Figura 16. Horario de trabajo y asistencia.....	64
Figura 17. Demanda y Oferta.....	65
Figura 18. Oportunidad Laboral.....	66

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional titulado “Programa para reducir la rotación del personal de la Sub-Gerencia Comercial en la empresa Luz del Sur S.A.A. Lima – 2019”, se encuentra enfocado al fenómeno de Rotación de Personal existente actualmente en toda empresa, el cual es un factor importante pues este afecta de gran manera en la organización ya que genera costos innecesarios y crea clima laboral tenso. El objetivo general del proyecto es diseñar un programa para reducir la rotación del personal de la Sub-Gerencia Comercial en el año 2019.

La presente se ha organizado de manera capitular registrándose de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática, la justificación, la delimitación, la formulación del problema y los objetivos del proyecto.

En el capítulo II se abordan los antecedentes nacionales e internacionales que son trabajos similares al tema propuesto, bases teóricas en la cual se ampara el presente estudio y los axiomas de los términos que serán utilizados en el presente trabajo.

En el capítulo III se proporciona el modelo de solución propuesto el cual consta del diagnóstico comprendido por los resultados de factores internos y externos de la encuesta aplicada, la interpretación de los resultados enfocándose en los más resaltantes, la reseña de la empresa (historia, misión y visión) y la presentación de la propuesta.

Finalmente, se indican las conclusiones y recomendaciones que se estiman en este tipo de trabajo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el presente trabajo de suficiencia se ha tomado como unidad de observación a la Sub -Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A. (antes Edelsur) una empresa privada que brinda el servicio de distribución de electricidad atendiendo a más de un millón de clientes en la zona sur-este de Lima por 25 años consecutivos y fue creada el 1° de enero de 1994.

Siendo la problemática de rotación una de las quejas más recurrentes en las empresas privadas que brindan servicios de electricidad hasta la fecha, no siendo una excepción la empresa Luz de Sur S.A.A, se mencionan los principales factores de la rotación del personal en la Sub- Gerencia Comercial en el año 2019 (50% pertenece a la generación millennials) estando comprendidos personal de 21 a 32 años básicamente que laboran en la Sub-Gerencia Comercial, el cual implica la atención de clientes de la empresa Luz del Sur.

Entre los factores más resaltantes que han ocasionado la rotación de personal se encuentran:

Como factores internos tenemos, la falta de oportunidades de crecimiento profesional; el personal que labora en la empresa no se siente realizado, busca mejores ofertas donde se pueda desarrollar personalmente, no hay programas de línea de carrera o que promuevan ascensos o promociones.

Falta de programas de capacitación y de inducción; la mayoría del personal nuevo entra a desempeñar sus puestos sin capacitaciones previas sobre sus roles y demás, esto sobre todo en sucursales ya que están descentralizadas y realizar este es más difícil por ser pequeños grupos, problemas en la política de reclutamiento y selección.

El Clima Laboral; ambiente laboral rígido con procesos burocráticos, clientes especiales – problemáticos creando un mal clima laboral, limitaciones con la infraestructura tecnológica maquinarias y programas usados.

Como factor externo esta las oportunidades de empleo en el mercado laboral, cada trabajador busca crecer profesional y personalmente, otras empresas ofrecen mejores beneficios tanto monetarias como no monetarias los cuales serían un programa de línea de carrera, una plataforma de cursos virtuales de actualización, descuentos corporativos con entidades de entretenimiento y educación, entre otros con lo cual la empresa Luz del Sur no cuenta.

En tal sentido, lo que se busca es dar solución al problema que es la rotación de personal ocasionado por factores internos y externos. Luego del análisis de los párrafos precedentes alguna línea de comprensión se verifica que se amerita diseñar un programa para reducir la rotación del personal de la Sub-Gerencia Comercial en la empresa Luz del Sur S.A.A. Lima – 2019 objeto de este trabajo de Suficiencia Profesional.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se intenta asistir al conocimiento del Departamento de Recursos Humanos sobre la rotación del personal, debido a que sabemos que es importante conocer los factores de este para proponer soluciones a la problemática como lo es realizar un programa para reducir la rotación, ya que la rotación de personal es alta y esta se manifiesta en los gastos del área de nóminas (planilla), en los gastos que concurre realizar un convocatoria para un proceso de selección y sobre todo en la calidad de atención al cliente por ser personal rotativo cabe decir inestable.

Como sabemos el recurso humano es un activo valioso para las organizaciones, ya que si una persona permanece dentro de la empresa crea un vínculo de compromiso, el cual permite que el trabajador brinde un valor agregado a sus actividades y funciones, lo cual llevará a la empresa a generar una ventaja competitiva.

El presente trabajo de suficiencia será beneficioso para la empresa Luz del Sur S.A.A. y también para otras organizaciones con características similares; debido a que se mostrarán datos reales y resultados confiables. De acuerdo con los objetivos del proyecto su resultado permitirá diseñar un programa para reducir la rotación del personal de la Sub- Gerencia Comercial los cuales son causados por factores internos y externos que han originado la rotación del personal en la Sub – Gerencia Comercial en el año 2019, luego de identificarlos se buscarán soluciones concretas al problema los cuales inciden en los resultados de la empresa Luz del Sur S.A.A.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1. DELIMITACIÓN TEÓRICA

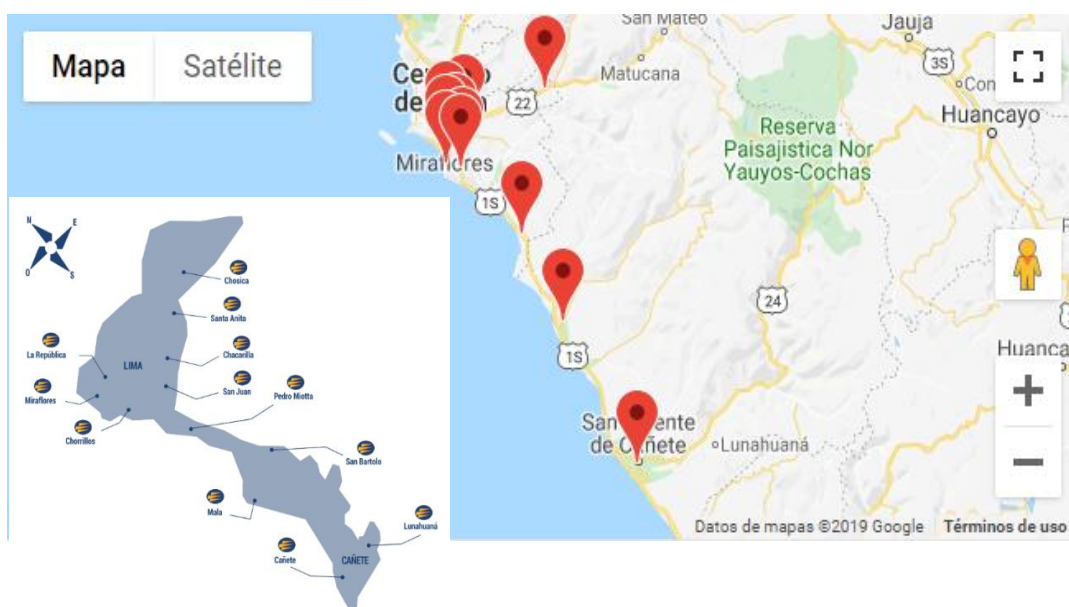
En lo que se refiere al trabajo de suficiencia profesional se ha delimitado a realizar un programa para reducir la rotación del personal preferentemente a lo que sostiene Idalberto Chiavenato, quien se enfoca en los factores internos y externos que determinan la rotación de personal.

1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

Respecto al trabajo realizado tiene como delimitación temporal el periodo Julio a diciembre del año 2019.

1.3.3. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Geográficamente el presente proyecto está delimitado a Lima Metropolitana en la empresa Luz del Sur S.A. específicamente en la Sub-Gerencia Comercial la cual consta de 11 sucursales en las que laboran 42 colaboradores.



1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. PROBLEMA GENERAL

- ¿Cómo reducir la rotación del personal de la Sub-Gerencia Comercial en la empresa Luz del Sur S.A.A. en el año 2019?

1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cómo reducir la rotación del personal debido a factores internos en la Sub – Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A. en el año 2019?
- ¿Cómo reducir la rotación del personal debido a factores externos en la Sub – Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A. en el año 2019?.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un programa para reducir la rotación del personal de la Sub-Gerencia Comercial en la empresa Luz del Sur S.A.A. en el año 2019.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un programa para reducir la rotación del personal debido a factores internos en la Sub – Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A. en el año 2019.
- Diseñar un programa para reducir la rotación del personal debido a factores externos en la Sub – Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A. en el año 2019.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Cifuentes (2017) sustentó la tesis titulada “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”, Universidad de Chile - Santiago; este trabajo se enfocó en describir y establecer las diversas factores representadas en causas que impactan directamente en la alta rotación de personal derivado del cargo conocido como baristas, ubicado en las tiendas, Juan Valdez Café Chile; siendo este su objetivo general, por tal motivo, se desarrolló un estudio cualitativo.

Asimismo, la forma que se utilizó para la recaudación de datos se señalan las encuestas de salida, entrevistas y observación directa, llegándose a la siguiente conclusión; entre los primordiales aspectos se hallaron: la poca remuneración, así como las extensas horas que conforman la jornada laboral establecida, que afecta directamente a los trabajadores más jóvenes, los cuales deben organizarse y repartir su tiempo entre los estudios y el trabajo que desarrollan.

De igual forma, otro aspecto a considerar, es la baja motivación y liderazgo de los administradores, los aspectos tales como: el trabajo en equipo, el plan de carrera, los beneficios e incentivos y el clima laboral, entre otros, estipulan igualmente un rol de relevancia dentro de las organizaciones de cualquier ámbito, sea industrial o de servicio.

Torres & Sarmiento (2017) elaboraron un estudio de investigación tipo tesis, la cual, titularon: “Análisis del Clima Laboral y su relación con la Rotación del personal del departamento de call center

internacional en la empresa Setel periodo 2015 - 2016”, desarrollado en la Universidad de Guayaquil; este trabajo presento como objetivo general establecer cuáles son los factores que afectan en el clima laboral y la correlación con el movimiento constante del personal del jurisdicción departamental de Call Center Internacional en la empresa Setel.

En este trabajo se concluye que, la forma en que se lleva a cabo, el liderazgo que prevalece en el personal del alto directivo de la jurisdicción departamental de Call Center es arbitrario u/o autoritario lo que trae como consecuencia, que el personal se distancie entre sí, afectando directamente relaciones interpersonales y promoviendo a su vez, la disolución del personal de la empresa.

Moreno & Lemus (2017) desarrollaron la tesis titulada “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.”, Universidad Santo Tomas de Colombia – Bogotá; este trabajo tuvo como objetivo identificar y analizar las principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa OILTRANS SAS; desarrollando un estudio cualitativo, donde en la recaudación de datos, se utilizó un instrumento conocido como: cuestionario, por medio del cual, analizaron las preguntas abiertas y las que computan la relevancia de las causas a la hora de abandonar el puesto de trabajo.

La presente investigación presenta a la siguiente conclusión, entre las causas, más relevante que motiva la alta rotación de personal, se señala: el incumplimiento del pago de los salarios, así como, el no considerarse la liquidación de prestaciones sociales, trayendo como consecuencia, la falta de complacencia laboral de los trabajadores del área operativa, que se traduce en insatisfacción laboral; seguida por el trato inadecuado de los jefes o directivos, que conllevan a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos afectando directamente las relaciones laborales.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Ávila, Guerra, & Mendoza (2017) desarrollaron la tesis titulada “La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo”, Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima; este trabajo tuvo como objetivo examinar las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa peruana de consumo masivo; concluyéndose que la rotación laboral que actualmente no cumple con lo requerido, está relacionada con eventos conocidos como shocks, que son sucesos presentados de forma fortuitos que la organización empresarial, puede manipular escasas veces, de igual forma, a lo que respecta a la insatisfacción laboral, se señala que el mayor número de salidas por esta razón en específico, es debido al desmán o desanimo con el salario y al escaso reconocimiento laboral evidenciado por lo que se recomendó establecer proceso de mejoramiento continuos enfocados en la comunicación con el personal operativo, así como, mediante la evaluación de desempeño se pueda acrecentar el salario de manera anual valorando al personal.

Cusacani (2017) sustentó la tesis titulada “Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, Período Noviembre 2015 - Abril 2016”, Universidad Privada de Tacna; este trabajo tuvo como objetivo establecer la relación entre rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, periodo noviembre 2015 – abril 2016; en el presente trabajo se concluyó que existe rotación del personal en el área fresco; también se encontró que los factores estudiados que originan la rotación del personal de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A., son por salud (22%), mejor oportunidad (21%), mejor sueldo (18%), y por maltrato (9%).

Ruiz Bazán (2016) desarrolló la tesis titulada “Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú -Cobtel, Trujillo 2016”, Universidad César Vallejo de Trujillo; este trabajo tuvo como objetivo establecer las principales causas de la rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú -Cobtel, Trujillo 2016; desarrollándose un estudio cualitativo, el cual tuvo como población y muestra a 28 ex colaboradores que abandonaron de sus puestos de trabajo; para la recolección de datos se utilizaron una entrevista presencial e individual, llegándose a la siguiente conclusión; las principales causas que ocasionaron la rotación del personal fueron las ofertas laborales, la falta de crecimiento laboral, la inconformidad con el horario de trabajo.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. DEFINICIÓN ROTACIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2001) en términos generales nos dice que la “rotación de recursos humanos se entiende como el tránsito del empleado entre una organización y su ambiente; definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p. 185).

El alto movimiento del personal en un puesto de trabajo en una organización, acción que es denominada, como rotación de personal, se ha convertido en un tema de gran relevancia para las empresas, basado en lo expresado por Robbins (1996), el cual comenta que: “la acción constante de movimiento en un puesto de trabajo a su vez puede significar una interrupción en el trabajo eficiente, ya que cuando el personal que, ya por la experiencia es, sabe del tema y experimentado se marcha y es necesario encontrar y preparar sustituciones para trabajos de responsabilidad” (p. 27), lo antes, mencionado ha conllevado a que las diversas organizaciones centren grandes horas en el análisis para localizar las fuentes que

están generando la rotación, para así poder componer estrategias que la reduzca.

De igual forma, otro autor significativo para el desarrollo de la presente investigación es Reyes (2007), esto motivado a que es uno de los expertos inicial en hacer una discrepancia entre las siguientes variables: los trabajadores que salen de la organización empresarial y son suplantados y aquellos que, tras su salida, su puesto de trabajo no es ocupado por otra persona.

Según Hernández, Cruz, Meza, & Cruz, (2017) destaca que “el alto movimiento o rotación del personal en una empresa conlleva un impacto en los tiempos de contratación, así como, la capacitación de personal y por ende, en los costos que dan rentabilidad y esto puede derivarse de motivos que varían, según la organización empresarial y que dependen de la motivación a la que estén expuestos los trabajadores y de las condiciones de trabajo. Por lo antes expuesto, es de relevancia poder establecer y describir dichos motivos con el objeto de buscar minimizarlos”. (p. 43).

2.2.2. FACTORES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Chiavenato (2011) menciona que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de algunos factores internos y externos. El movimiento de la persona de un puesto de trabajo considerado como rotación de personal, se considera que es una variable dependiente de esos factores antes señalados conocidos como raíces de las causas”. (p. 92)

Estos fenómenos internos, pueden mencionarse a continuación:

2.2.2.1. FACTORES INTERNOS

Es de relevancia citar:

2.2.2.1.1. POLÍTICA SALARIAL DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Para Chiavenato (2001), es: “El conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados”. (p. 188)

Asimismo, se indica que, la armonía relacionada con el equilibrio interno de los sueldos y salarios, se logra gracias a la búsqueda y obtención de información interna, mediante la evaluación y la categorización de los puestos, con base en un programa previo de descripción de los puestos. (Chiavenato, 2007). De igual forma, es importante destacar, que el equilibrio externo, de los sueldos y salarios, se alcanza gracias a la información externa adquirida por medio de la encuesta salarial. (Chiavenato, 2007). Por tal motivo, por la interacción de la información externa e interna, las empresas determinan la política salarial que rige las instrucciones para establecer la remuneración del personal. (p. 286)

2.2.2.1.2. POLÍTICA DE PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIALES

Según Chiavenato (2009), El cumplimiento con la normativa que rige las prestaciones sociales, las cuales se pueden definir como las disposiciones, que las organizaciones empresariales ofrecen a sus trabajadores con el objetivo de ahorrarles esfuerzos e inquietudes, trayendo como consecuencias a su vez comodidades y ventajas. Éstas suelen ser cubiertas económicamente hablando de forma total o parcialmente por la empresa, pero es de relevancia comentar que, casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores.

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

- A. *En cuanto a sus exigencias.* Los planes pueden clasificarse en Beneficios Legales (exigidos por la legislación laboral) y B. Voluntarios (concedidos por la liberalidad de la empresa).
- B. *En cuanto a su naturaleza.* Los planes pueden clasificarse en monetarios (concedidos en dinero a través de la planilla) y los que no son monetarios (brindados en la modalidad de servicio).
- C. *En cuanto a los objetivos:* Están los planes asistenciales, los planes recreativos y los planes supletorios (dan facilidades al trabajador).

2.2.2.1.3. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

El desarrollo profesional inicia cuando una persona logra metas en su vida y acepta las responsabilidades que esto conlleva.

Robbins (2004) da a conocer varios pasos que se dan en el desarrollo profesional:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- Oportunidades de progreso.
- Experiencias Internacionales.

Chávez (2017), menciona: “que todo aquel trabajador que está laborando para una organización empresarial en la que no logra cumplir sus anhelos, en la que no siente que están desarrollándose como profesional, va terminar por reconsiderar sus metas y a la final buscara otra oportunidad. Siempre que la empresa no pueda logara mantener motivado a su personal corre el peligro de que este busquen una oportunidad mejor”. (p. 15).

2.2.2.1.4. RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN

Chiavenato (2007), nos indica que las relaciones con los empleados se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimensiones. (p. 357).

Es importante mencionar que se puede hacer referencia a las relaciones humanas mediante la explicación del modelo humanista donde hace hincapié al diseño de cargo y donde se señala que no difiere mucho del modelo clásico. (Chiavenato, 2001).

2.2.2.1.5. CONDICIONES FISICAS – AMBIENTALES DE TRABAJO

Vieco & Abello (2014), mencionan: “Los aspectos psicosociales describen aquellas características relacionadas a las condiciones de trabajo, priorizando todo lo relacionado a la organización, que pueden afectar la salud de las personas a través de mecanismos”. (p. 357)

En relación a lo antes expresado, se puede decir, que el trabajo de los trabajadores está hondamente influenciado por tres grupos de condiciones: a) Condiciones ambientales de trabajo: donde intervienen factores como; la temperatura, Iluminación, ruido, entre otros; b) Condiciones de tiempo: donde interactúan aspectos como las horas extras, los períodos de descanso; la duración de la jornada, entre otros, y finalmente c) Condiciones sociales: entre estos factores se visualizan el estatus, la organización informal, entre otros. (Chiavenato, 2001).

En el mismo contexto, es importante darle un espacio a la higiene en el trabajo, ya que a pesar que esta se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Los tres elementos de mayor relevancia de las condiciones ambientales de trabajo son: el ruido, la iluminación y condiciones atmosféricas.

2.2.2.1.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Vallejo (2015), “La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. (p. 115)

Chiavenato (2009), indica que cada trabajador tiene una cultura, sin embargo, es de relevancia mencionar que las organizaciones empresariales se identifican por tener culturas específicas que son de contexto corporativo. Es importante mencionar que, el paso inicial para conocer a una organización empresarial, es conocer su cultura, al trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera

profesional involucra asimilar su cultura organizacional. (p. 176).

Es de relevancia mencionar que, cada organización empresarial, se define como un sistema complejo y humano, donde cada característica es propia, así como lo son: su cultura y su sistema de valores. Asimismo, la cultura organizacional de una empresa impacta directamente en el clima que existe en la misma, simboliza una forma de vida donde interviene un sistema de creencias, valores y expectativa, una forma de interacción y relaciones, que termina representando a todos en la organización.

2.2.2.1.7. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con respecto a este tema, se puede definir como reclutamiento a unas series de indicaciones enfocadas a captar candidatos que sean potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos disponibles dentro de la organización empresarial. Se puede complementar con un sistema de información, mediante el cual la organización empresarial puede hacerse presente y ofrecer al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo tienen como requerimiento. Para ser eficaz, el reclutamiento debe captar unas series de candidatos suficientes para proveer de modo adecuadamente el proceso de selección. (Chiavenato, 2007).

Además, Chiavenato indica que hay 3 fuentes de reclutamiento:

- a) Reclutamiento Interno: este proceso se entiende cuando, al haber un puesto disponible, la empresa trata de

ocuparla mediante el recurso que ya tiene disponible dentro de la organización, estructurado los puestos de trabajo, lo que puede ocasionar que los trabajadores pueden ser transferidos (movimiento horizontal) o promovidos (movimiento vertical) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

- Reclutamiento Externo: Funciona con trabajadores que provienen de fuera. Cuando hay un puesto disponible, la organización empresarial trata de ocuparla con personas que no son parte de la empresa en sí, es decir, con personal externos captados mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento.
- Reclutamiento Mixto: este proceso hace referencia a la práctica, donde las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. (p. 164)

2.2.2.1.8. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

“La capacitación es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas o actitudes a través de la experiencia, reflexión, estudio o la instrucción” (Buckley, R. y Caple.)

La capacitación según Vallejo (2015): “Consta de un proceso en el cual desarrolla cualidades en la gente, formándolos para que puedan ser más productivos y contribuyan al alcance de las metas de la organización. El fin de capacitar es influir en los comportamientos de las personas para aumentar su productividad y desempeño”. (p. 45)

Esquema en sucesión para conocer cuáles son los requerimientos para capacitar:

- Determinación de necesidades de capacitar que se deben realizar.
- Boceto de un plan de capacitación.
- Implementación del plan de capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación.

2.2.2.1.9. POLÍTICA DISCIPLINARIA

Chiavenato (2007), comenta que en el pasado se necesitaba un control rígido y tenso para monitorear el comportamiento de los trabajadores, el cual se fundamentaba en las reglas, en los procedimientos y los horarios de trabajo laborales establecidos. Sin embargo, las empresas al inquietarse por las rigurosas reglas olvidaban la eficacia, la eficiencia y la obtención de objetivos, la atención al cliente, el mejoramiento de la calidad y productividad, la creatividad e innovación, y muchos otros aspectos.

Hoy día, la disciplina se enfoca a la manera en que las personas se manejan a sí mismas de acuerdo con las reglas y procedimientos de un aceptable comportamiento para la empresa, es decir la responsabilidad que toma el personal en sus actividades laborales.

2.2.2.2. FACTORES EXTERNOS.

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

2.2.2.2.1. SITUACIÓN DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Ríos (2018), menciona: “Al pasar el tiempo cada día es más complicado conseguir que se interesen por tu oferta ya que

actualmente se escoge en qué organización quieren trabajar, lo que hace complicado la selección. Ahora se trata de invertir cada día más en estrategias más enfocadas de selección, con el fin de identificar al personal que están en otras empresas y ofertándoles condiciones salariales mejores, así como prestaciones, creyendo que es suficiente esto”.

2.2.2.2. OPORTUNIDADES DE EMPLEO EN EL MERCADO DE TRABAJO

Ríos (2018), indica: “El personal potencial, que se encuentra dentro del área en la cual habita el empleado que frecuentemente se contrata, constituyen el mercado laboral. Las aptitudes de los empleados de una organización determinan, de que manera la organización puede llevar a cabo su misión. Ya que el nuevo personal se contrata en el exterior de la organización, el mercado laboral se considera un factor ambiental foráneo. Asimismo, a menudo está cambiando, y estos cambios ocasionan de manera inevitable variaciones en la fuerza de trabajo de una empresa. De igual forma, los cambios en las personas dentro de una empresa afectan a la forma en la que la administración trata con su fuerza de trabajo”. (p. 9)

2.2.3. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Robbins, (2005) comenta que “hay dos tipos en la rotación de personal: La rotación externa (que es la consecuencia de ruptura laboral con la empresa) y la interna (que se produce cuando un trabajador es movido a un nuevo departamento de trabajo o puesto) y”. (P, 233).

a. Rotación interna:

Se entiende esta definición cuando los trabajadores no salen de la empresa si no que son transferidos de puesto en la misma empresa. Hay diversos tipos de rotación interna:

- **Transferencia:** Suceden cuando se realiza un desplazamiento lateral de los trabajadores en la misma empresa. La transferencia suele suceder por decisión inicial del empleado o de la empresa y se efectúa con distintos objetivos. Permite que la empresa se reorganice mediante la generación o eliminación de áreas departamentales en función de sus intereses, trayendo como consecuencia la movilización del personal en puestos jerárquico del mismo nivel. Los intercambios cumplen ciertas metas de los colaboradores como, por ejemplo, al ofertarles un puesto nuevo de trabajo.
- **Ascensos:** se entiende como el cambio de puesto de un trabajador. Es decir, un desplazamiento vertical de un colaborador, el cual es elevado a un puesto de mayor relevancia dentro de la empresa. Cuando el personal tiene un ascenso, su sueldo recibe una gratificación adicional. El ascenso es muestra de éxito y figura como un paso más allá en la carrera del empleado.
- **Promociones:** Este se da cuando hay un aumento de categoría, es decir, no cambia de puesto, pero hay un aumento del salario.

b. Rotación de personal externas:

Es el cambio de trabajadores que entran y salen dentro de una empresa, los casos en los que se presentan son, la muerte del trabajador, incapacidad permanente, despidos, renuncia del empleado, jubilación, mala selección e inestabilidad familiar, mala selección.

2.2.4. VENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

- Nos permite los trabajadores manifiesten sus habilidades, aptitudes y actitudes, logrando un mejor desempeño para alcanzar el puesto vacante, existiendo competencias a evaluar.
- A través de la rotación también se puede interrelacionar con los nuevos integrantes periódicamente de cada equipo (en caso de transferencias o ascensos).
- Otra ventaja es que la empresa contará siempre con personal de nuevas generaciones, lo cual, sobre todo tratándose del que está en contacto con el público, puede ser un plus en atención para la empresa.

2.2.5. DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

- Una de las desventajas es el costo que representa; debido a procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los nuevos trabajadores.
- La falta de unificación y acoplamiento es a causa de los constantes cambios de personal, es difícil enlazar los trabajadores con la empresa de forma que se sienta parte de ella y tome interés en los problemas de esta. De ese modo el personal laboriosamente se coordina con el resto de los empleados.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Clima organizacional: El Clima se refiere a las peculiaridades del medio ambiente donde una persona ejecuta su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la correlación entre el personal de la empresa; está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, 2007).

Millennials: La generación “Y” o Millennials, nacidos entre 1982-1994 son una generación de jóvenes dinámicos, creativos y ambiciosos, ellos no coinciden con la idea de que los logros se consiguen con mucho esfuerzo y años de experiencia como lo son las generaciones anteriores. (Real Academia, S.F)

Motivación: Es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. (Snactrock, 2002).

Políticas: Son líneas de acción que facilitan marcos flexibles para delimitar las áreas en que debe suceder la acción administrativa. Se entiende también como criterios generales de ejecución que integran el logro de los objetivos y suministran la implementación de las estrategias. (Reyes Ponce, 2007).

Organización: Se entiende como una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo. Consiste en la división de tareas y en la asignación de responsabilidades (Chiavenato, 2007).

Rotación: La rotación se refiere la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. También se entiende como el tránsito del empleado entre una organización y su ambiente. (Chiavenato, 2011).

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1 MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

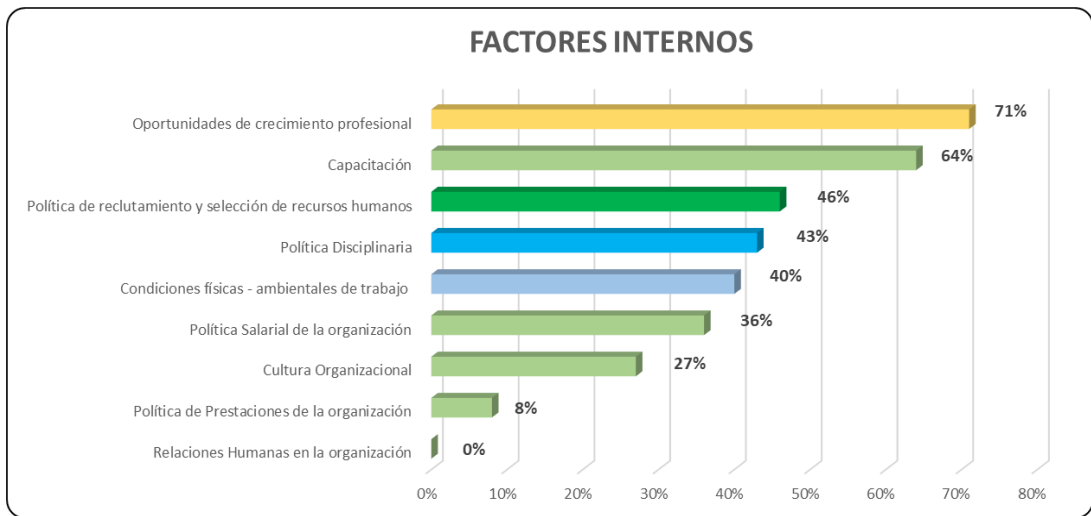
3.1.1. DIAGNÓSTICO

Del trabajo elaborado en las encuestas realizadas a los trabajadores que se encuentran laborando actualmente, se verifica que existe un conjunto de factores internos y externos que estarían creando incompatibilidad en el personal que labora en la Sub -Gerencia Comercial de la empresa y factores externos que motivarían la renuncia de dicho personal.

Los indicadores internos más incidentes son:

- Se verifica que 71% de los encuestados podrían renunciar debido a la carencia de oportunidades de crecimiento profesional al no existir línea de carrera.
- El segundo indicador es la capacitación ya que un 64% de los encuestados valoran que es debido a que hay deficiencias en los programas de capacitación brindados al personal para el desarrollo de sus funciones.
- El tercer indicador es la política de reclutamiento y selección del capital humano ya que un 46% de los encuestados valoran que es debido a que hay deficiencias en las fuentes de reclutamiento que usan al reclutar personal nuevo.
- El cuarto indicador es la política disciplinaria que tiene la empresa ya que un 43% de los encuestados indican que no hay flexibilidad laboral que el horario de trabajo tiene deficiencias pues es muy riguroso y debería ser más flexible para que puedan tener tiempo para otras actividades como lo es actualmente en otras empresas.

Figura 1. Factores Internos

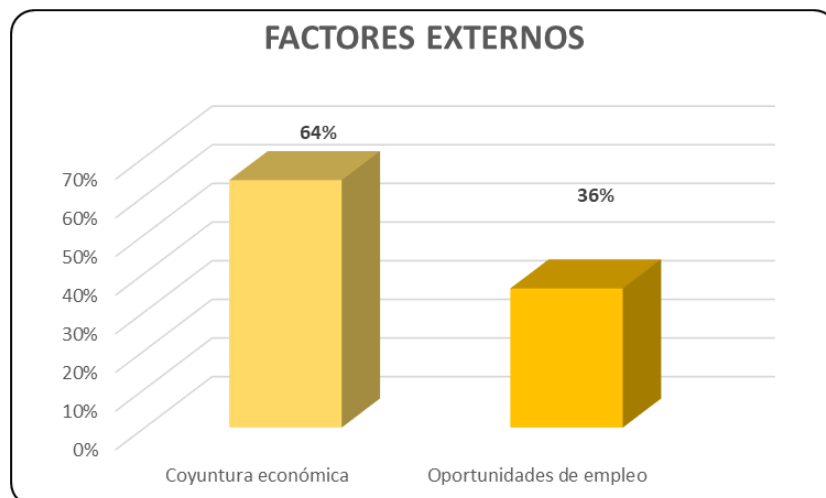


Fuente: Elaboración Propia

El indicador externo más incidente es:

Se logró identificar en la dimensión Factores externos que el indicador con mayor porcentaje de incidencia es: oportunidades de empleo en el mercado laboral con un 64%, ya que gran parte de los colaboradores son de la generación millennials conocidos según estudios por ser cambiantes, buscar mejores beneficios y accesibilidad para laborar, se necesita mantenerlos satisfechos laboralmente para que migren.

Figura 2. Factores Externos



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. RESEÑA

PRESENTACIÓN DEL ENTE SOCIAL

En el presente proyecto tomaremos como caso a la empresa Luz del Sur S.A.A. (antes Edelsur) una empresa privada que brinda el servicio de distribución de electricidad atendiendo a más de un millón de clientes en la zona sur-este de Lima por 25 años consecutivos, siendo fundada el 1° de enero de 1994. El 18 de agosto de 1994 Ontario Quinta A.V. obtuvo el 60% de las acciones de la compañía del Estado Peruano. En agosto de 1996 se crea Luz del Sur a la que se le transfirió la concesión de distribución de energía eléctrica.

MISIÓN

Somos una empresa de energía sólida y rentable, con apropiadas inversiones y una prudente administración de costos y riesgo, que mejora la calidad de vida de nuestros clientes y que aumenta el valor para los accionistas.

Contamos con principios éticos y de responsabilidad social, fomentamos el desarrollo y el bienestar de nuestros empleados con el compromiso continuo de mantener la seguridad en nuestras operaciones y el respeto al medio ambiente.

VISIÓN

Ser la empresa de energía más eficaz e innovadora, con los más altos estándares de seguridad de Latinoamérica.

VALORES

a. Ética - Forjar lo correcto

- Procede con honestidad y rectitud.
- Sé claro y equitativo.
- Cumple con nuestras responsabilidades.

b. Respeto - Estima a las personas

- Trata a las personas como quisieras que te traten.
- Cooperar con la diversidad de la gente y respeta su forma de pensar.
- Apoya individualmente para cumplir metas como equipo.

c. Excelente Desempeño – Prometer resultados sobresalientes

- Proponte metas altas y alcánzalas, dale un sentido de prioridad.
- Recompensa el desempeño destacado y reconoce el éxito de otra persona.
- Permanece educándote y perfeccionando lo que te falta aprender.
- Acepta tus obligaciones.

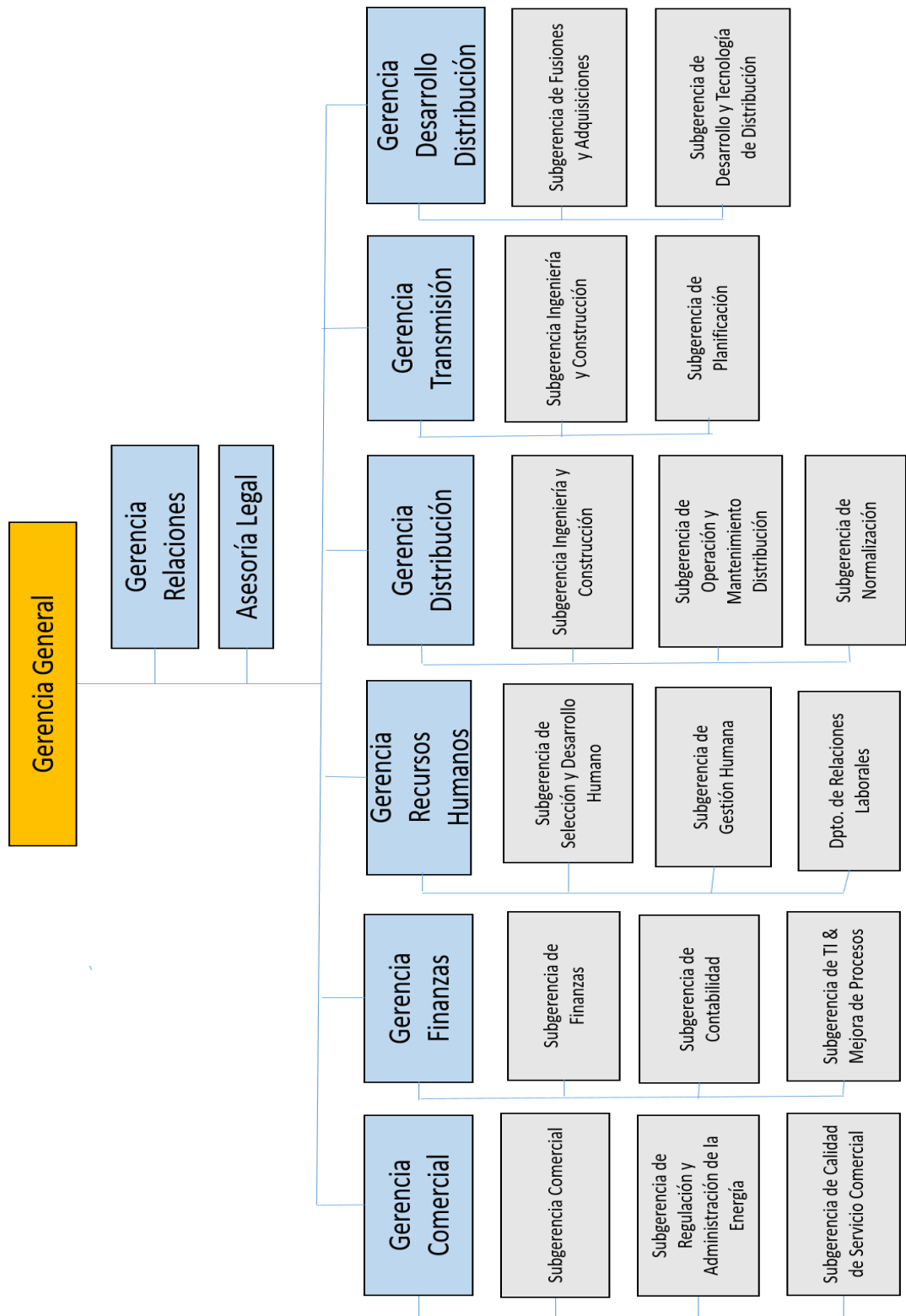
d. Visión de Futuro - Puntualiza el mañana.

- Sé calificador y estrategia en tu manera de deliberar.
- Pronostica las carencias del mercado.
- Realiza cosas nuevas con orden y gestiona los riesgos.

e. Líder Responsable - Establecer relaciones efectivas

- Involucrarse, recibir opiniones, colaborar.
- Cooperar a las comunidades que lo requieran.
- Ser un líder comprometido de la preservación ambiental.
- Ser decidido con las operaciones que se realiza.

ORGANIGRAMA



3.1.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Considerando los hallazgos obtenidos en el presente trabajo de suficiencia acerca de la rotación del personal que labora en la Sub - Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A., enfocamos el plan de mejora en el desarrollo de programas para reducir la rotación que se llevarán a cabo a partir de la aprobación del trabajo realizado, tomando un período de 1 año para conseguir resultados que favorezcan con el desarrollo de la empresa.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1.3.1. CAPACITACIÓN

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, un ciclo definido de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización y su progreso personal - laboral en la empresa. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

La organización debe invertir en capacitar a su personal, pues este contribuirá al desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

3.1.3.1.1. FINES

Teniendo como propósito ordinario estimular la eficacia en la empresa, la capacitación se realizará para poder favorecer a:

- Optimizar la integración entre los colaboradores y, con ello se asegurará que este brinde una mejor calidad en el servicio.
- Construir actitudes positivas para crear un clima de trabajo óptimo, mejorar la productividad y calidad y, con ello, el personal trabaje motivado.
- Conservar al colaborador actualizado con los avances tecnológicos, esto alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

3.1.3.1.2. OBJETIVOS

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

3.1.3.1.3. METODOLOGÍA

Se utiliza el tipo de Capacitación Correctiva, ya que está orientada a solucionar problemas de desempeño. Se basa en los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

A su vez se desarrolla a través de la modalidad de formación, actualización y especialización de los conocimientos; dándose en un nivel intermedio dado que el objetivo de realizar esta capacitación es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación al mejor desempeño del cargo.

3.1.3.1.4. ACTIVIDADES

Las acciones para el desarrollo del programa de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los colaboradores asistentes capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando los siguientes temas:

- Calidad en el servicio: El curso brindará herramientas y métodos innovadores, los cuales permitan optimizar la calidad en el servicio que se da a los clientes, de tal forma logren satisfacer las necesidades de los clientes.

- Normativas vigentes de instalación de suministros: Tiene por dar a conocer las normas actuales que rigen según el CNE para las instalaciones y DMS existentes ya sea en baja o media tensión.
- Gestión del tiempo: Aprender a evaluar las prioridades y optimizar su capacidad de gestión, reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer.
- Gestión del Cambio: Gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados.

Las capacitaciones brindadas se realizarán de 2 formas: de modalidad presencial realizada en la empresa o en otras instalaciones dependiendo del número de grupo que será capacitado, estas serán realizadas en bloques por áreas; y la segunda modalidad será virtual las cuales se realizarán de forma obligatoria por todo el personal de forma periódica cada 3 meses.

La modalidad virtual tiene varias ventajas ya que es de fácil acceso, permite que el personal pueda realizarlo a cualquier hora y terminando el curso a capacitar te emite un certificado automáticamente del curso.

Tabla 1. Presupuesto de la capacitación.

N°	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE S/.
1	Viáticos	personas	42	S/. 10.00	S/. 420.00
2	Cursos de capacitación	1 curso	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
3	Mobiliario y Equipo	unidad	42	S/. 9.00	S/. 378.00
4	Documentos Técnicos - educativos	unidades	42	S/. 3.00	S/. 126.00
5	coffe break	unidad	42	S/. 9.00	S/. 378.00
			TOTAL		S/. 3,302.00

Fuente: Elaboración Propia

Cronograma de la capacitación.

ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Atención y servicio al cliente																														
Normativas vigentes de instalación de suministros																														
Gestión del tiempo																														
Gestión del Cambio																														

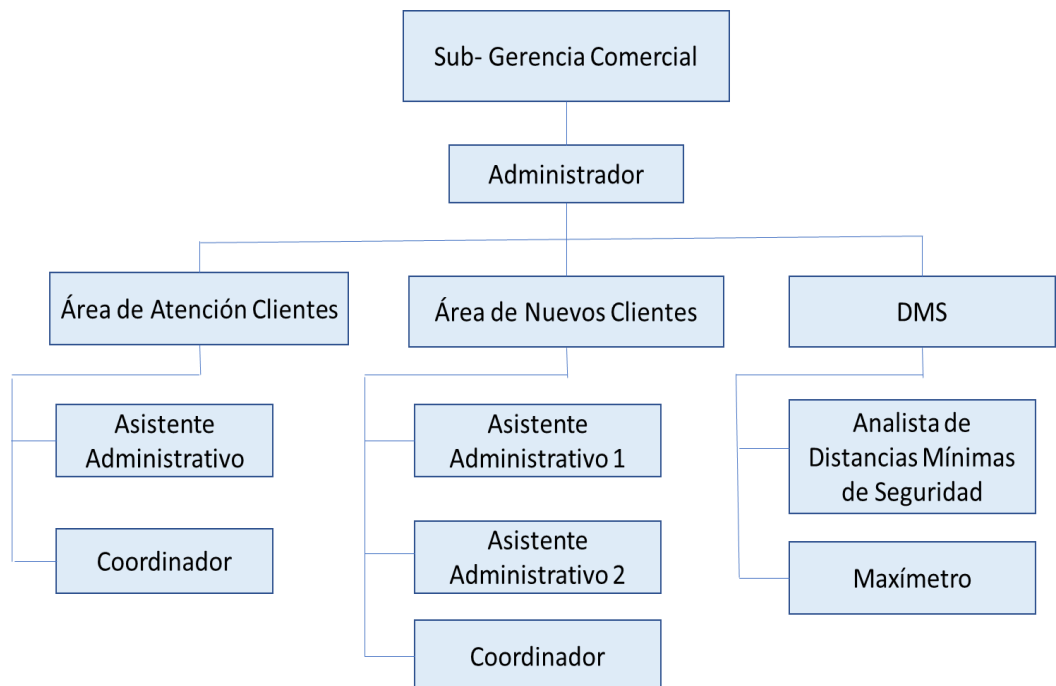
Fuente: Elaboración Propia

3.1.3.2. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

El área de Recursos Humanos deberá coordinar con el área Comercial para preparar e implantar la presente propuesta de línea de carrera mediante capacitación de desarrollo de competencias donde se fortalecerán los conocimientos y capacidades que tienen los colaboradores de cada sucursal, siendo esto comunicado por los administradores.

Como se observa en el organigrama del área, la empresa tiene un organigrama jerárquico plano el cual no brinda las oportunidades debidas al personal de ascender.

Por consiguiente, la propuesta presentada apuntará al crecimiento laboral del trabajador en el puesto de trabajo que venga desempeñando, se plantea que el trabajador fortalezca sus competencias y adquiera conocimientos en el mismo puesto de trabajo.

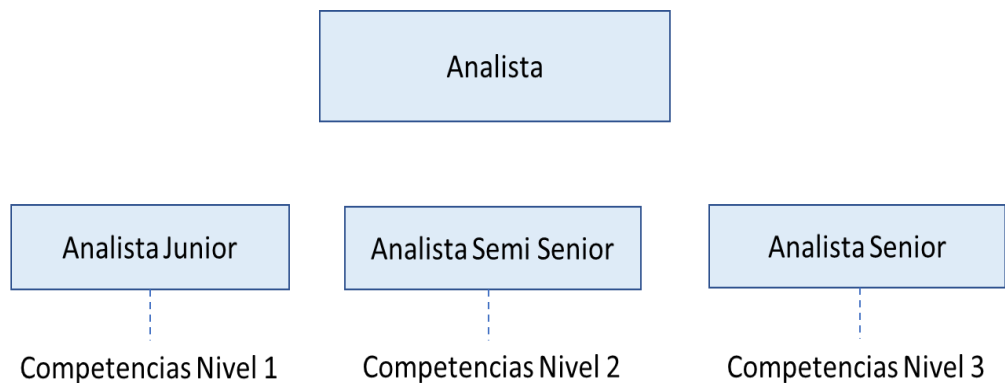


Fuente: Elaboración Propia

Cabe decir que cada puesto de trabajo dentro de la empresa de rangos como asistentes o analistas estén conformados por grados o niveles llamados Seniorities los cuales serán Junior, Semisenior y Senior.

Los Seniorities simbolizan una oportunidad de mejora del trabajador en el mismo puesto de trabajo, quiere decir que los diferentes grados indican superioridad tanto en conocimientos y experiencia como en remuneración. Siendo este un indicador que se utiliza para cuantificar la evolución del trabajador de acuerdo a una experiencia adquirida; permitiendo que el trabajador desarrolle competencias técnicas y conductuales en función al nivel.

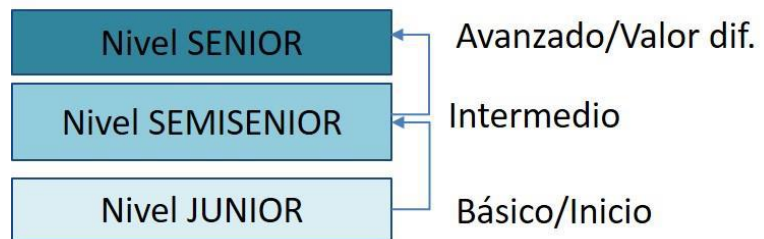
En el gráfico de la parte de abajo se visualiza un esquema donde se muestra el puesto tomado en este caso un Analista con sus respectivos niveles.



Fuente: Elaboración Propia

El trayecto por el cual deberán empezar los trabajadores seria de la siguiente manera:

- Nivel Junior, es decir constituiría un nivel principiante o básico.
- Nivel Semisenior, es decir, un nivel intermedio.
- Nivel Senior, en este nivel el trabajador es capaz de desarrollar competencias distintivas en base a la experiencia ganada añadiendo un valor diferenciado a la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

Para poder desarrollar estas competencias es necesario tener conocimientos básicos previos de electricidad y procesos administrativos; también habilidades interpersonales tales como: orientación al cliente, proactividad, resolución de problemas, gestión del tiempo; los cuales serán fortalecidos con el programa de capacitación propuesto anteriormente.

En función a su nivel en el puesto y experiencia obtenida se evaluarán sus sueldos según cuadro propuesto.

PUESTO	SUELDO DEL MERCADO PROMEDIO	CLASIFICACION	SUELDO PROMEDIO SEGÚN NUEVA CLASIFICACION
ANALISTA	s/. 3,000	Junior	s/. 2,800
		Semi Senior	s/. 3,200
		Senior	s/. 3,600

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3.3. OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Según estudios realizados de la OIT la remuneración y beneficios que ofrecen empresas de servicios actualmente se encuentran por debajo del mercado, por lo que se plantea mejorar los salarios en la Sub- Gerencia comercial en base a una auditoría externa, entre otros puntos a considerar son implementar un programa de culturas en sucursales, evaluar al personal por competencias en base a su puesto actual y estudios complementarios que haya desarrollado en el tiempo.

3.1.3.3.1. OBJETIVOS

- Reducir en un 45% el porcentaje de colaboradores que son contratados por la competencia.
- Aumentar el tiempo de permanencia del personal dentro de la empresa teniendo como base rotación posterior al año de ingreso.
- Reducir el porcentaje de trabajadores insatisfechos con el clima laboral de la empresa por una falta de crecimiento laboral o línea de carrera.

3.1.3.3.2. METODOLOGÍA

Se empleará la implementación de nuevos beneficios no remunerativos, se programarán reuniones mensuales con gerentes y jefes de áreas para analizar los motivos de cese del personal siendo este resultado de la encuesta de salida realizada.

3.1.3.3.3. ACTIVIDADES

- Reunión con administradores de sucursales para la definición del periodo de vida por puesto en base al análisis del tiempo de permanencia del personal cesado y los motivos de cese, dato sacado de las evaluaciones de salida realizadas a los ex colaboradores.
- Reunión trimestral con jefaturas para instruirlos en cómo se debe aplicar la evaluación de desempeño de 720 grados para una mejor retroalimentación.
- Reunión con el área de Recursos Humanos para implementar un programa de culturas en sucursales tales como: un día saludable el cual constaría de una vez al mes la empresa contribuiría con la salud de sus colaboradores y entregaría una fruta a cada colaborador comunicando el recojo de esta mediante un correo corporativo en cada sucursal.
- Reunión con la Gerencia del área de Recursos Humanos y el área de Finanzas para el desarrollo de escalas salariales de acuerdo al mercado y a su hoja de vida del colaborador.

Tabla 2. Presupuesto de coordinaciones.

N°	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE S/.
1	Viáticos	personas	42	S/. 10.00	S/. 420.00
2	Material de entrenamiento (tripticos)	unidades	42	S/. 5.00	S/. 210.00
3	listado de personal cesado	unidad	1	S/. 40.00	S/. 40.00
4	Materiales de oficina	unidad	1	S/. 70.00	S/. 70.00
5	Honorarios profesionales del consultor externo	persona	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
TOTAL					S/. 4,740.00

Fuente: Elaboración Propia

Cronograma

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Reunión con jefatura para aplicación de evaluación de desempeño de 720 grados.																																
Reunión para realizar análisis de evaluaciones de salida.																																
Implementación del programa día saludable																																
Reunión con RR.HH y finanzas para el desarrollo de escalas salariales de acorde al mercado																																

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Se verifica que preexiste un conjunto de factores que ocasionan la rotación del personal estos factores están agrupados en dos categorías: Factores internos y Factores externos de la empresa.

Más del 50% de los encuestados podrían renunciar debido a factores internos primordialmente por la carencia de oportunidades de crecimiento profesional al no existir línea de carrera y como segundo indicador sobresaliente se verifica que la capacitación que brinda la empresa tiene deficiencias pues casi no se aplican y el personal no desarrolla sus funciones de manera óptima.

De esta manera el programa propuesto contribuirá a reducir la rotación de personal, mediante capacitaciones desarrollando sus competencias, habilidades, actitudes y aptitudes, con temas actuales que contribuyan a su desarrollo de acuerdo a este el colaborador; también se aplicará el programa de senioritis el cual consiste en base a esas capacitaciones brindadas realizar una línea de carrera en su mismo puesto con un mejor salario y más categoría.

Asimismo, también se logró identificar en la dimensión factores externos el indicador con mayor porcentaje de incidencia siendo las oportunidades de empleo en el mercado laboral que existen actualmente ya que al ser gran parte de los colaboradores de la empresa de la generación millennials son muy cambiantes, ante esto se propone un programa de implementación de mejores beneficios al colaborador, coordinar reuniones para realizar una evaluación interna y externa para proponer mejores en los sueldos acorde al puesto realizado, realizar análisis de las evaluaciones de salida para saber las razones de la rotación del personal; aplicando estos programas se vería beneficiado la organización pues reduciría en gran porcentaje su rotación y a su vez los costos que estas implican.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Luz del Sur S.A.A. tomar poner en aplicación los programas realizados en el presente trabajo a partir de enero del 2020 para cuantificar los resultados obtenidos los cuales son disminuir la rotación del personal a causa de factores internos y externos.

Se debe tener en cuenta que para el punto de capacitaciones para tener mejores resultados si son in company deberán ser realizadas en horarios muertos de oficina de máximo 30 minutos para que todo el personal pueda asistir y no se descuiden las labores diarias, además que deberán realizarse mínimo 2 veces al mes.

También se propone hacer convenios con empresas reconocidas en el rubro de la empresa para que brinden capacitaciones a los colaboradores y así dar una buena atención al cliente, y otras funciones relacionadas al puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Avila E., S., Guerra, R., & Mendoza C., K. (2017). La Rotación Laboral no deseada: Causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5 ed.). Santa Fe: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Santa Fe: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico D.F: MC Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: EL capital humano de las organizaciones (9na edición). McGraw Hill.

Cifuentes Cadena, T. (2017). "Análisis de Factores que influyen en la Rotación en una empresa del rubro de alimentos y bebidas". (Tesis de Magister). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Cusacani Arcata, N. (2017). "Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, Período Noviembre 2015- Abril 2016". (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada de Tacna, Tacna - Perú.

Hernández Olivares, S. G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. Revista Sociología Contemporánea.

Moreno, & L. (2017). "Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la Ciudad de Bogotá, D.C.". (Tesis de Licenciatura). Universidad Santo Tomas de Colombia, Bogotá.

Reyes P, A. (2007). Administración de Personal I: Relaciones Humanas. Mexico: Limusa.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: Prentice Hall: Hispanoamericana S.A.

Ríos Ramos, F. (2018). ¿40% de Rotación de Personal? Solución: Fidelizar al Personal. Recuperado el 24 de 03 de 2019, de Info Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/40-de-rotacion-de-personal-solucion-fidelizar-al-personal/>

Ruiz Bazán, G. (2016). "Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú". (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Cobtel, Trujillo.

Sarmiento, C., & Torres, L. (2017). "Análisis del Clima Laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de call center internacional en la empresa Setel Período 2015 - 2016". (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.

Vallejo Chávez, L. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.

Vieco Gómez, G., & Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. Psicología desde el Caribe.

ANEXOS

DIMENSIÓN 1. FACTORES INTERNOS

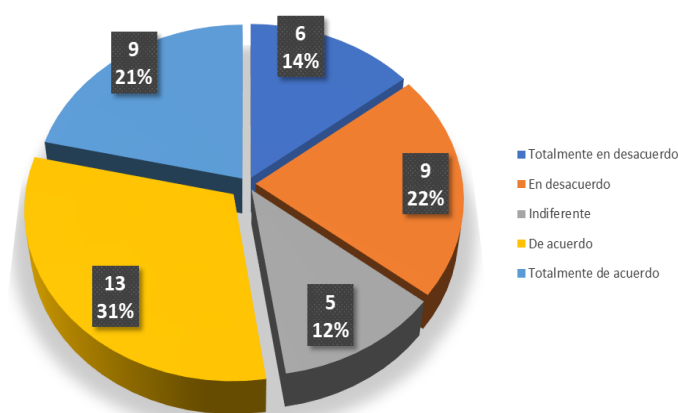
INDICADOR N° 01: *Política Salarial de la organización*

Tabla 3. *Escala Salarial*

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	6	14
En desacuerdo	9	21
Indiferente	5	12
De acuerdo	13	31
Totalmente de acuerdo	9	21
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Escala Salarial



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 15 que equivalen al 35% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en con el sueldo que reciben, esto implica que los salarios deben ir de acuerdo a sus aptitudes y competencias y debe existir una debida categorización de los cargos, establecidas en un programa previo de descripción y análisis de cargos, así los colaboradores se sentirían motivados para mejorar en su productividad.

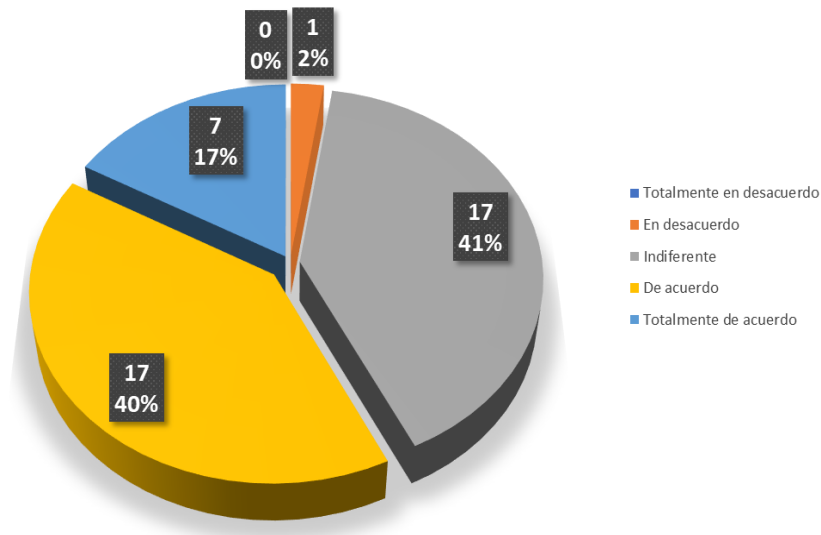
INDICADOR Nº 02: Política de Prestaciones de la organización

Tabla 4. Beneficios Sociales

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Indiferente	17	41
De acuerdo	17	40
Totalmente de acuerdo	7	17
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4. Beneficios Sociales



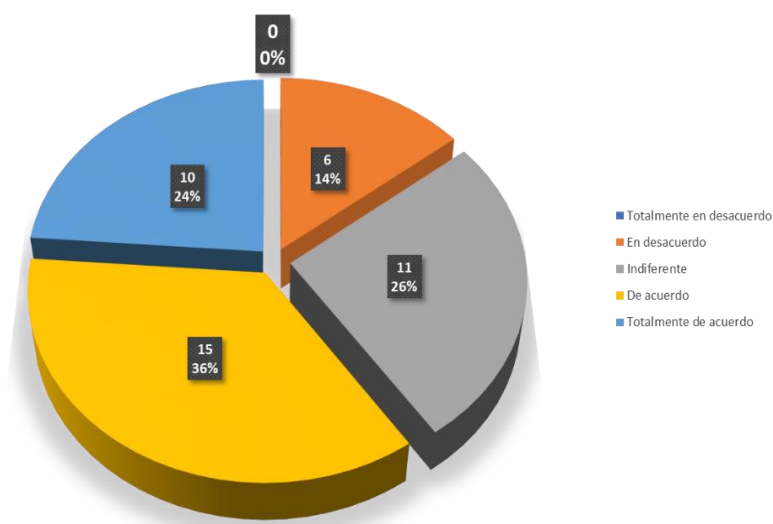
De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 24 que equivalen al 57% de la población están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los Beneficios Sociales que la empresa ofrece, además se verifica que hay un grupo que podría ser candidato a emigrar pues no se encuentran conformes con los beneficios brindados, como se sabe los colaboradores valoran significativamente que una organización brinde todos los beneficios legales y voluntarios como lo son las vacaciones, bono de escolaridad, las gratificaciones, el seguro privado, préstamos, permitiendo estos optimizar la calidad de vida de sus familias.

Tabla 5. Convenios Educativos

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	6	14
Indiferente	11	26
De acuerdo	15	36
Totalmente de acuerdo	10	24
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Convenios Educativos



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 25 que equivalen al 60% de la población están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los Convenios Educativos que tiene la empresa, se verifica que los trabajadores valoran significativamente que la organización les brinde todos los beneficios legales y voluntarios (no exigidos por ley) como lo son las vacaciones, bono de escolaridad, las gratificaciones, el seguro privado, préstamos, convenios educativos permitiendo estos mejorar ayudarlos a crecer tanto profesional como personalmente.

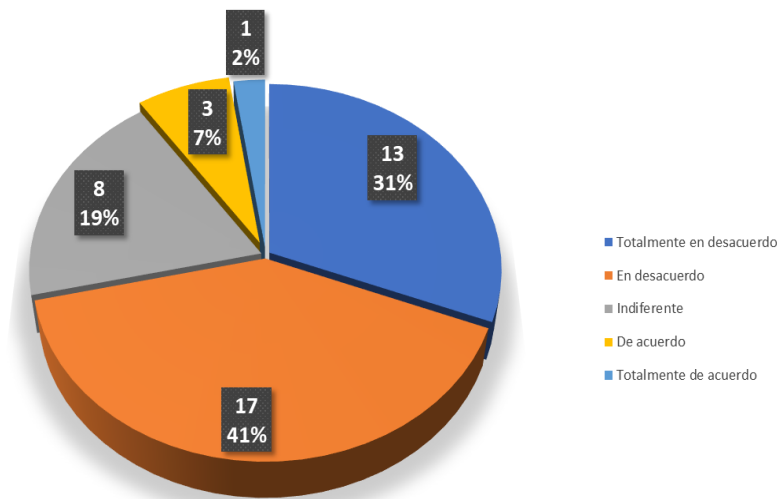
INDICADOR Nº 03: Oportunidades de Crecimiento Profesional

Tabla 6. Crecimiento Profesional

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	13	31
En desacuerdo	17	41
Indiferente	8	19
De acuerdo	3	7
Totalmente de acuerdo	1	2
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Crecimiento Profesional



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 30 que equivalen al 72% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que haya una ocasión de crecimiento profesional y laboral en la empresa, esto implica que se debería implantar un programa de línea de carrera y así captar al mejor potencial humano o realizar rotación interna como ascensos o transferencias.

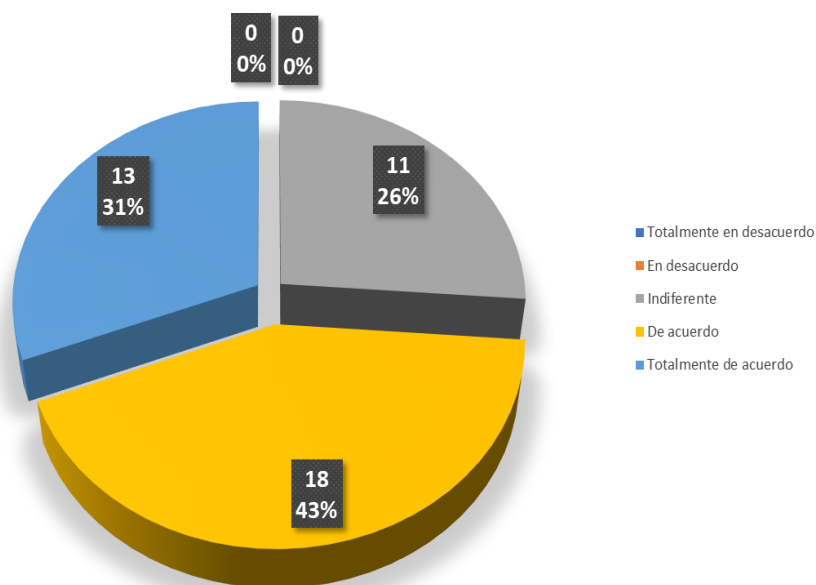
INDICADOR Nº 04: Relaciones Humanas en la organización

Tabla 7. Comunicación

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	11	26
De acuerdo	18	43
Totalmente de acuerdo	13	31
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Comunicación



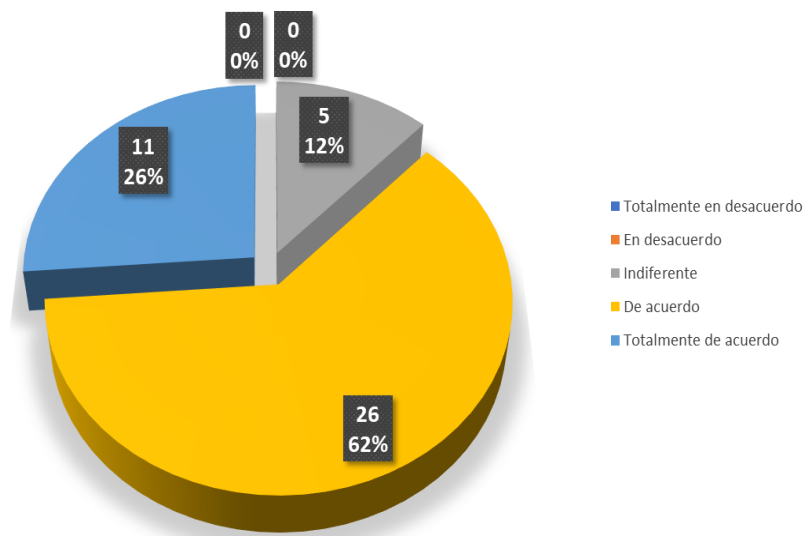
De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 31 que equivale a 74% de la población está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la comunicación (trato) que tienen en su entorno de trabajo y con la adaptación que han tenido en la empresa, se verifica que el personal considera que se ha adaptado en la empresa ya que existe un buen clima laboral; sin embargo, consideran que se podría mejorar la comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.

Tabla 8. Adaptación

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	5	12
De acuerdo	26	62
Totalmente de acuerdo	11	26
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Adaptación



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 37 que equivalen a 88% de la población están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la adaptación que han tenido en la empresa, como sabemos la adaptación establece la permanencia del trabajador en la empresa y esto depende de cada persona ya sea por su educación u otro. Se verifica que los colaboradores consideran que se han adaptado en la empresa ya que existe un buen clima laboral.

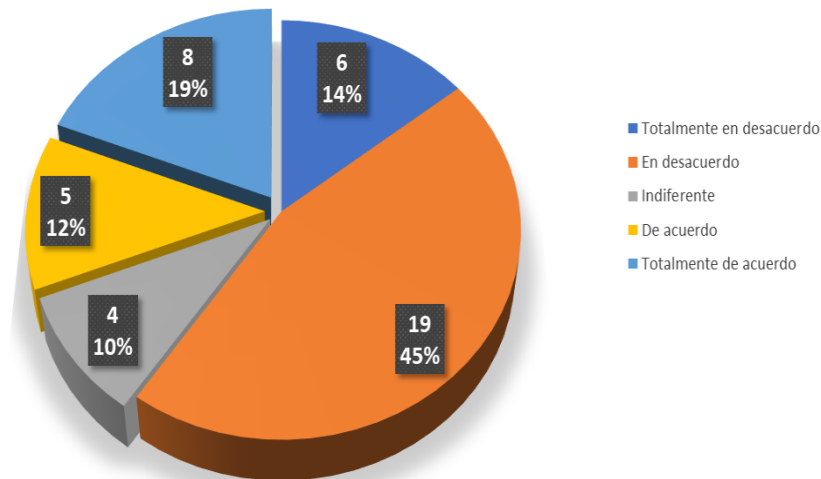
INDICADOR Nº 05: *Condiciones físicas - ambientales de trabajo*

Tabla 9. *Infraestructura Tecnológica*

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	6	14
En desacuerdo	19	45
Indiferente	4	10
De acuerdo	5	12
Totalmente de acuerdo	8	19
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. *Infraestructura Tecnológica*



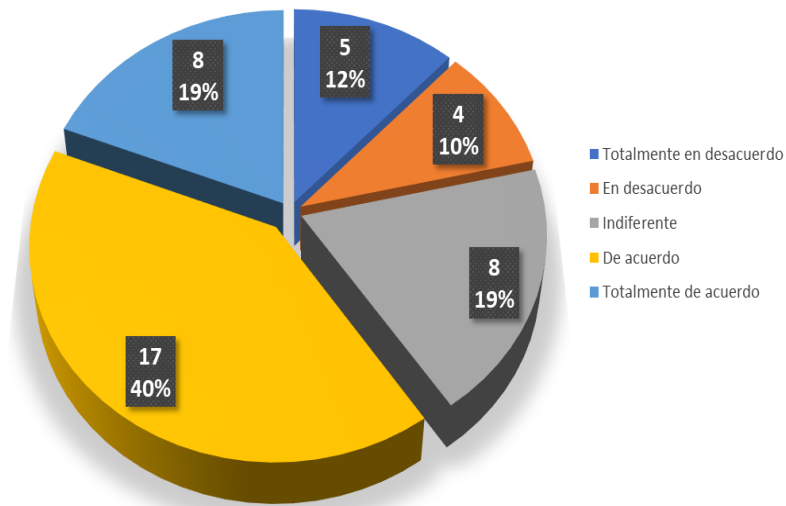
De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 25 que equivalen al 59% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la infraestructura tecnológica de la empresa, esto implica que la empresa debe invertir en equipos más modernos, sistemas operativos actuales que permitan realizar las labores diarias de manera más eficaz.

Tabla 10. Condiciones Ambientales

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	12
En desacuerdo	4	10
Indiferente	8	19
De acuerdo	17	40
Totalmente de acuerdo	8	19
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Condiciones Ambientales



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A 25 que equivalen al 59% de la población están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las condiciones ambientales de la empresa, como se sabe las condiciones ambientales de trabajo que deben tener todas las empresas debe ayudar a mejorar la labor realizada diariamente y no causar riesgos para su seguridad o salud. Se verifica que más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo con las condiciones ambientales sin embargo existen algunas mejoras a realizar aún en algunas sucursales.

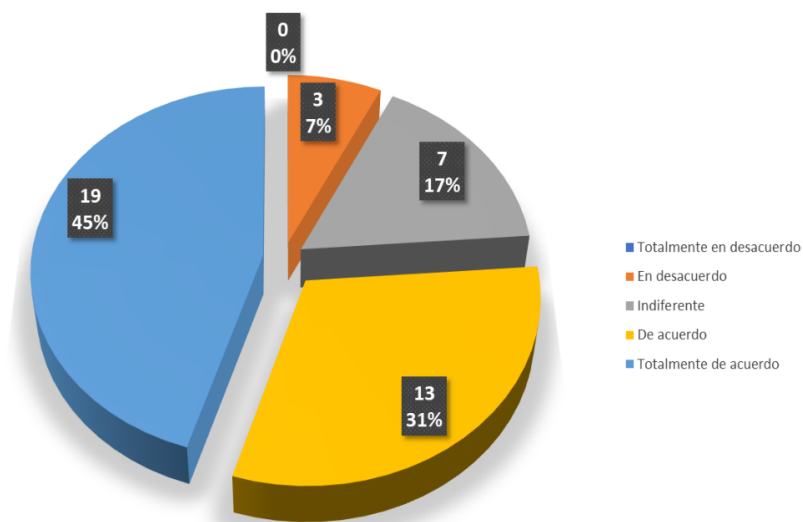
INDICADOR N° 06: Cultura Organizacional

Tabla 11. Clima Organizacional

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	7
Indiferente	7	17
De acuerdo	13	31
Totalmente de acuerdo	19	45
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Clima Organizacional



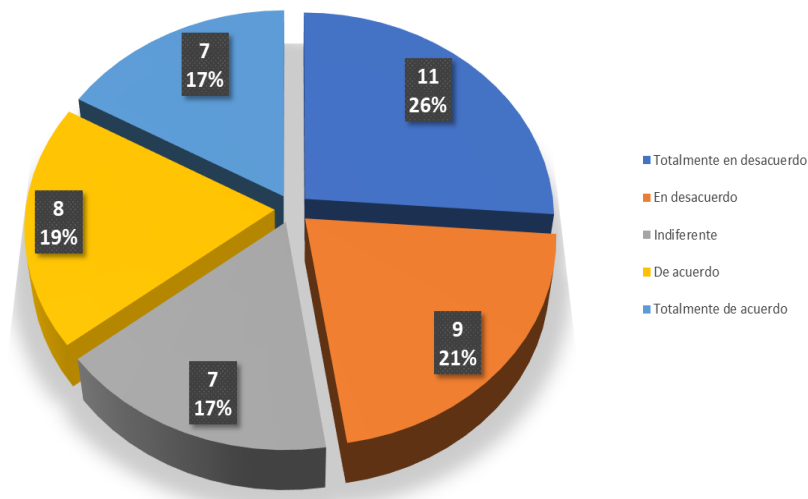
De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A 32 que equivalen a 76% de la población están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el clima organizacional existente en la empresa, sabemos que el clima organizacional es la percepción y respuesta que tiene el trabajador de la empresa en términos de comportamiento y esta mejora las relaciones en la empresa. Se verifica que los colaboradores se encuentran conformes con el clima laboral en el que trabajan teniendo mayor satisfacción al realizar sus deberes.

Tabla 12. Motivación

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	11	26
En desacuerdo	9	21
Indiferente	7	17
De acuerdo	8	19
Totalmente de acuerdo	7	17
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Motivación



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A 20 que equivalen a 47% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la motivación existente en la empresa, se sabe que la motivación a los equipos de trabajo es importante pues las conductas de los trabajadores son influenciadas por motivos ya sean logros, objetivos o sentido de afiliación. Se verifica que se necesita motivar al personal implantando una nueva política de prestaciones como paseos corporativos o motivaciones intrínsecas como reconocimientos mensuales al mejor colaborador, entre otros.

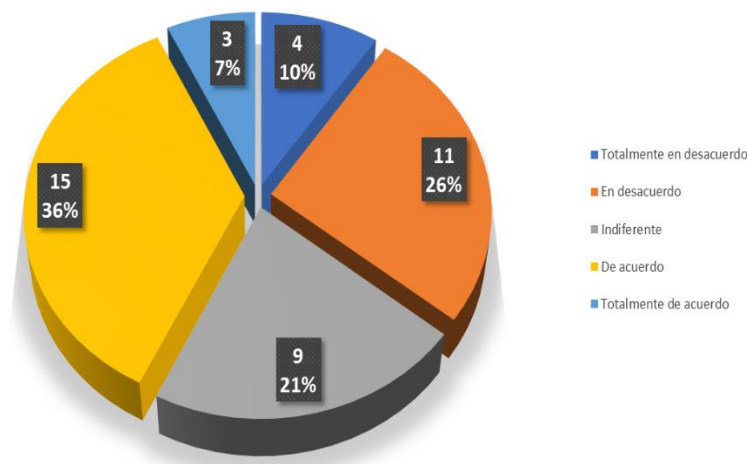
INDICADOR Nº 07: Política de reclutamiento y selección de recursos humanos

Tabla 13. Proceso de Reclutamiento y Selección

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	10
En desacuerdo	11	26
Indiferente	9	21
De acuerdo	15	36
Totalmente de acuerdo	3	7
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13. Proceso de Reclutamiento y Selección



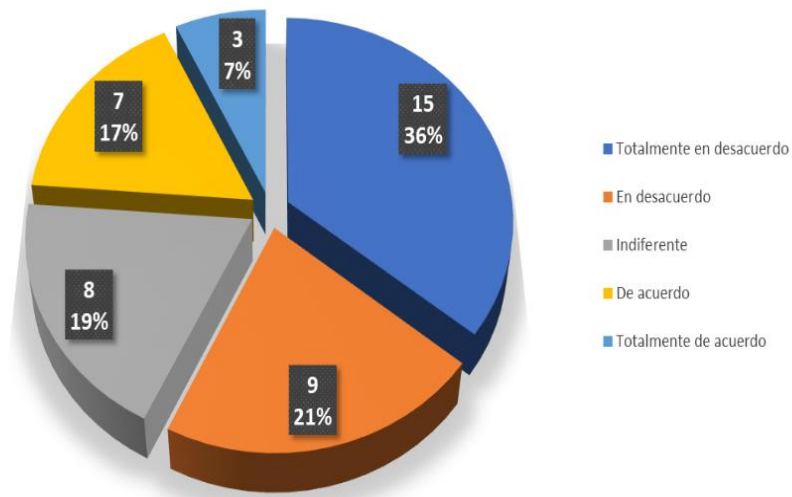
De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 15 que representan un 36% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el proceso de reclutamiento y selección que realiza la empresa, ellos opinan que no hay una buena política de reclutamiento ya que solo tienen en cuenta fuentes externas de reclutamiento, dejando de lado las fuentes internas evaluando al personal interno con capacidades y requisitos necesarios para el perfil del puesto ofertado.

Tabla 14. *Inducción de Personal*

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	15	36
En desacuerdo	9	21
Indiferente	8	19
De acuerdo	7	17
Totalmente de acuerdo	3	7
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. *Inducción de Personal*



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, más del 50% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la inducción de personal que brinda la empresa, se verifica que no existe un programa de inducción definido para el área comercial por lo tanto se recomienda invertir en un programa donde la inducción sea realizada por una persona capacitada y experta en el área.

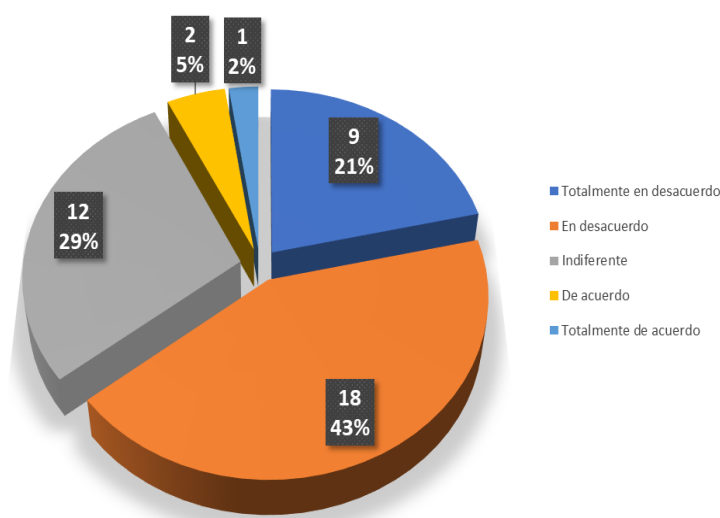
INDICADOR N° 08: Capacitación y desarrollo

Tabla 15. Programas de Capacitación

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	9	21
En desacuerdo	18	43
Indiferente	12	29
De acuerdo	2	5
Totalmente de acuerdo	1	2
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Programas de Capacitación



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 27 que representan un 64% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los programas de capacitación que brinda la empresa. La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización, se verifica que existen carencias en los programas de capacitación realizados, puesto que lo realizan en horario de trabajo no cumpliendo el propósito del programa el cual es trascender en los procederes de estos para mejorar su rendimiento y desempeño.

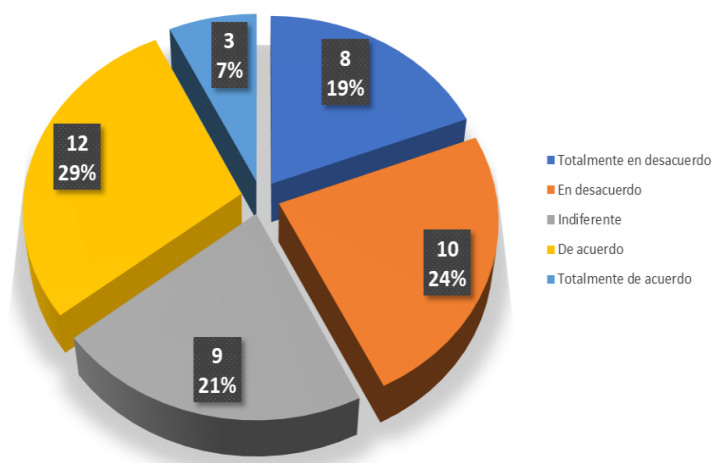
INDICADOR N° 09: Política Disciplinaria

Tabla 16. Horario de Trabajo y asistencia

Variable	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	8	19
En desacuerdo	10	24
Indiferente	9	21
De acuerdo	12	29
Totalmente de acuerdo	3	7
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Horario de Trabajo y asistencia



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 18 que representan el 43% de la población están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el horario de trabajo que maneja la empresa, se verifica que la empresa es muy rígida respecto a esto, no teniendo en cuenta como se sabe que actualmente se están implementando otras propuestas en algunas empresas como el trabajo home office trabajo desde casa una vez a la semana.

DIMENSIÓN 2. FACTORES EXTERNOS

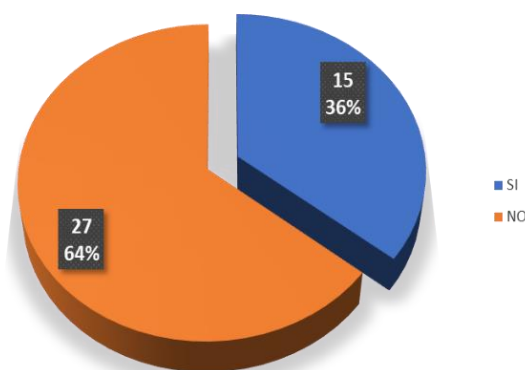
INDICADOR Nº 10. Coyuntura económica

Tabla 17. Demanda y Oferta

Variable	Frecuencia	%
Si	15	36
No	27	64
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Demanda y Oferta



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 27 que representan el 64% de la población indican que, no se irían de la empresa por demanda y oferta que existe en el mercado, ya que indican que cada vez es más difícil conseguir que una empresa se interese por tu oferta y los procesos de selección ya no son como antes siendo más riesgoso renunciar a un trabajo estable.

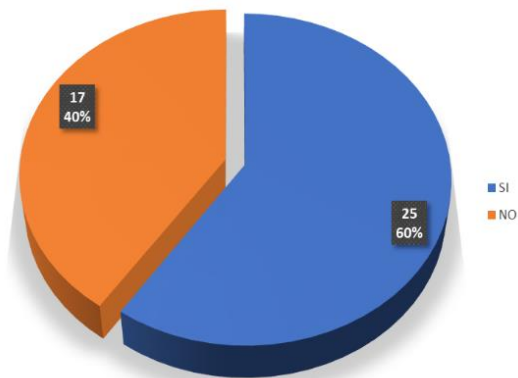
INDICADOR N° 11. Oportunidades de empleo

Tabla 18. Oportunidad Laboral

Variable	Frecuencia	%
Si	25	60
No	17	40
Total	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Oportunidad Laboral



De los 42 colaboradores encuestados en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A, 25 que representan el 60% de la población indican que, si se irían de la empresa por oportunidades de empleo en el mercado, evaluarían su ubicación geográfica del centro de empleo y lugar de residencia actual y condiciones en general valorando preferentemente el clima laboral y los beneficios que la empresa les brinden para su desarrollo y estabilidad.



Sucursal Chorrillos, una de las sucursales encuestadas.



Marco Morales supervisor de Atención clientes en la sucursal de San Juan.



Cesar Chávez analista de Distancias Mínimas de Seguridad en la sucursal de Pedro Miotta.



“III Programa de Titulación modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional”

ENCUESTA DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como finalidad dar un diagnóstico de la rotación del personal que labora en la Sub- Gerencia Comercial de la empresa Luz del Sur S.A.A.

Instrucciones:

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas los cuales debe marcar con un X (aspa) según su grado de percepción respecto a los siguientes indicadores, por favor responder con sinceridad.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Indicador o Índice	1	2	3	4	5
1	Factores Internos					
1.1.	Política Salarial de la organización					
	1.1.1. Escala salarial					
1.2.	Política de Prestaciones de la organización					
	1.2.1. Beneficios Sociales					
	1.2.2. Convenios Educativos					
1.3.	Oportunidades de crecimiento profesional					
1.4.	Relaciones Humanas en la organización					
	1.4.1. Comunicación					
	1.4.2. Adaptación					



1.5.	Condiciones físicas - ambientales de trabajo					
	1.5.1. Infraestructura Tecnológica (maquinarias y equipos)					
	1.5.2. Condiciones ambientales (iluminación, ruido, temperatura)					
1.6.	Cultura Organizacional					
	1.6.1. Clima Organizacional					
	1.6.2. Motivación					
1.7.	Política de reclutamiento y selección de recursos humanos					
	1.7.1. Proceso de Reclutamiento y Selección					
	1.7.2. Inducción de personal					
1.8.	Capacitación y desarrollo					
	1.8.1. Programas de Capacitación					
1.9.	Política Disciplinaria					
	1.9.1. Horario de trabajo y asistencia					

2	Factores Externos
2.1	Coyuntura económica
	2.1.1. Demanda y Oferta (mercado laboral) Si () No ()
2.2.	Oportunidades de empleo
	2.2.1. ¿revisa frecuentemente las ofertas laborales que publican otras empresas? Si () No ()
	2.2.2. ¿Si se presentara alguna oportunidad de trabajo en otra empresa, usted la tomaría? Si () No ()