

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE REDUCCIÓN DEL NIVEL DE ROTACIÓN DEL  
PERSONAL EN LA CADENA DE CEVICHERÍAS RICOMAR EN  
LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**ALEXANDER ANIBAL CRUZ JULCARIMA  
JOFFRE JUNIOR MUNDACA GUERRERO**

**ASESOR**

**CARLA ETHEL GAMARRA FLORES**

<https://orcid.org/0000-0001-8604-1070>

**Chiclayo, 2019**

**PROPUESTA DE REDUCCIÓN DEL NIVEL DE  
ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA CADENA DE  
CEVICHERÍAS RICOMAR EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO**

PRESENTADA POR:  
**ALEXANDER ANIBAL CRUZ JULCARIMA  
JOFFRE JUNIOR MUNDACA GUERRERO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Linda Marita Cruz Pupuche  
PRESIDENTE

Rafael Camilo Girón Córdova

SECRETARIO

Carla Ethel Gamarra Flores

ASESOR

## **DEDICATORIA**

A NUESTROS PADRES

Quienes con su apoyo incondicional tanto en la parte moral como económica hicieron posible la culminación de nuestros estudios universitarios. Por su amor y confianza en nosotros.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos la fuerza día a día para cumplir con nuestros objetivos.

A las personas que hicieron posible que nuestra tesis se lleve a cabo satisfactoriamente.

## **RESUMEN**

La presente tesis titulada “Propuesta de reducción del nivel de rotación del personal en la cadena de Cevicherías RICOMAR en la ciudad de Chiclayo”, teniendo como principal objetivo determinar la propuesta para disminuir el nivel de rotación en la cadena de cebicherías Ricomar de la ciudad de Chiclayo, obteniendo así un mejor panorama para plantear una solución a dicho problema.

Se utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo, nivel de investigación descriptiva, diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 32 colaboradores de la empresa.

Para este fin se hizo uso de un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los datos obtenidos fueron analizados y procesados por medio de cuadros y gráficos con ayuda de Excel. Seguidamente se elaboró una propuesta en la que se contribuye al enriquecimiento de la solución atacando las principales deficiencias encontradas en la investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones por cada objetivo, así también como se esboza las recomendaciones con la finalidad de mejorar su selección de personal.

**PALABRAS CLAVES:** Rotación de personal, ventas, remuneración.

## **ABSTRACT**

This thesis entitled "Proposal to reduce the level of staff turnover in the RICOMAR Cevicherías chain in the city of Chiclayo", with the main objective of determining the proposal to reduce the level of rotation in the Ricomar cebichería chain in the city of Chiclayo, thus obtaining a better picture to propose a solution to this problem.

The quantitative approach, of the application type, level of descriptive research, non-experimental design was used, the sample was made up of 32 employees of the company.

For this purpose, a questionnaire was used as a data collection instrument. The data obtained were analyzed and processed by means of charts and graphs with the help of Excel. Subsequently, a proposal was developed that contributes to the enrichment of the solution by attacking the main deficiencies found in the investigation.

Finally, the conclusions are presented for each objective, as well as the recommendations outlined in order to improve their selection of personnel.

**KEYWORDS:** Staff turnover, sales, remuneration.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA  |    |
| AGRADECIMIENTO   |    |
| RESUMEN  |    |
| ABSTRACT   |    |
| I. INTRODUCCIÓN .....  | 10 |
| II. MARCO TEÓRICO .....  | 13 |
| 2.1. ANTECEDENTES .....  | 13 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS .....  | 16 |
| III. METODOLOGÍA .....   | 25 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación .....                                   | 25 |
| 3.2. Diseño de investigación .....   | 25 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo .....                                   | 25 |
| 3.4. Criterios de selección .....  | 25 |
| 3.5. Operacionalización de variables .....                                 | 26 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....                 | 28 |
| 3.7. Procedimientos .....  | 29 |
| 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....                       | 29 |
| 3.9. Matriz de consistencia.....   | 30 |
| 3.10. Consideraciones éticas.....  | 31 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....   | 32 |
| 4.1. DIMENSIÓN SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN .....                              | 32 |
| 4.1.1. INDICADOR TÉCNICA DE SELECCIÓN.....                                 | 32 |
| 4.1.2. INDICADOR INDUCCIÓN .....   | 34 |
| 4.1.3. INDICADOR ESPECIALIZACIÓN .....                                     | 36 |
| 4.1.4. INDICADOR EVALUACIÓN .....  | 39 |
| 4.2. DIMENSIÓN DESEMPEÑO.....  | 41 |
| 4.2.1. INDICADOR CRECIMIENTO Y DESARROLLO .....                            | 41 |
| 4.2.2. INDICADOR MOTIVACIÓN .....  | 43 |
| 4.2.3. INDICADOR RECONOCIMIENTO .....                                      | 45 |
| 4.2.4. INDICADOR TRABAJO EN EQUIPO .....                                   | 47 |
| 4.3. DIMENSIÓN REMUNERACIÓN .....  | 50 |
| 4.3.1. INDICADOR SALARIO .....   | 50 |
| 4.3.2. INDICADOR INCENTIVOS.....   | 52 |
| 4.3.3. INDICADOR BENEFICIOS .....  | 54 |
| 4.4. DIMENSIÓN FACTORES LABORALES .....                                    | 55 |
| 4.4.1. INDICADOR CONDICIONES LABORALES .....                               | 55 |
| 4.4.2. INDICADORES CONTRATO, ESFUERZO FÍSICO Y MOVIMIENTO DE PERSONAL..... | 57 |
| 4.5. GRÁFICO DEL CONTRASTE DE LAS DIMENSIONES .....                        | 60 |
| V. PROPUESTA.....  | 61 |
| 5.1. Selección y capacitación .....  | 61 |
| 5.2. Desempeño .....   | 62 |
| 5.3. Remuneración.....   | 64 |
| 5.4. Factores laborales .....  | 64 |
| CONCLUSIONES .....   | 67 |

|   |    |
|---|----|
| RECOMENDACIONES .....   | 68 |
| VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 69 |
| VII. ANEXOS .....   | 74 |
| Anexo 1: Encuesta dirigida a los colaboradores del Área de Ventas de la Cadena de Cebicherías Ricomar ..... | 74 |
| Anexo 2: Entrevista realizada al supervisor del área de atención al cliente.....                            | 76 |

## Índice de figuras

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1: Indicador Técnicas de selección .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>Figura 2: Sub indicadores Pruebas de Selección, Personas que seleccionan .....</b>                                   | <b>32</b> |
| <b>Figura 3: Indicador Inducción .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Figura 4: Sub indicadores Información detallada del puesto, Información general de la empresa.....</b>               | <b>35</b> |
| <b>Figura 5: Indicador Especialización.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>Figura 6: Sub indicadores Información genérica del trabajo, Información específica el puesto .....</b>               | <b>37</b> |
| <b>Figura 7: Indicador Evaluación .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Figura 8: Sub indicadores Factores del trabajo, Resultados y objetivos .....</b>                                     | <b>39</b> |
| <b>Figura 9: Indicador Crecimiento y Desarrollo .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Figura 10: Sub indicadores Aptitudes requeridas, Línea de carrera, Formación y Capacitación.....</b>                 | <b>41</b> |
| <b>Figura 11: Indicador Motivación .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>Figura 12: Sub indicadores Estabilidad, Autorrealización .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Figura 13: Indicador Reconocimiento.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Figura 14: Sub indicadores Intangible, No monetario, Monetario .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Figura 15: Indicador Trabajo en equipo.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Figura 16: Sub indicadores Relación entre colaboradores, Relación con el jefe ....</b>                               | <b>48</b> |
| <b>Figura 17: Indicador Salario .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>Figura 18: Sub indicadores Remuneración fija y Remuneración por resultados... </b>                                   | <b>50</b> |
| <b>Figura 19: Indicador Incentivos .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Figura 20: Sub indicadores Recompensas, Bonos.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>Figura 21: Indicador Beneficios .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>Figura 22: Indicador Condiciones laborales .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>Figura 23: Sub indicadores Jornada laboral a ley, Entorno físico adecuado .....</b>                                  | <b>55</b> |
| <b>Figura 24: Indicador Contrato .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>Figura 25: Indicador Esfuerzo físico .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>Figura 26: Sub Indicadores mejoras salariales, Renuncia voluntaria, sanciones y faltas, cansancio y estrés .....</b> | <b>58</b> |
| <b>Figura 27: Indicador de la dimensión con mayor aprobación .....</b>  | <b>60</b> |

## I. INTRODUCCIÓN

La problemática de la rotación de personal afecta a todas las empresas, ya que muchas organizaciones carecen de estrategias o técnicas de retención del talento humano; ello es razón para analizar las causas que conllevan a una excesiva rotación de personal. A nivel internacional, la falta de estabilidad y deficiencias en el clima laboral, son factores de mayor incidencia significativa para que haya rotación de personal, bajos niveles de productividad y pérdidas económicas. En Panamá por ejemplo, según el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Local (2016), el número de renunciadas (rotación voluntaria de personal) se ha quintuplicado desde el año 2005 al 2015 y aunque son muchos los esfuerzos del país por promover la sostenibilidad y expansión del empleo, uno de cada tres nuevos empleos solo ha beneficiado a una de cada 20 personas.

Por otro lado, en México, la rotación de personal en la industria representa un 8% de los costos de operación de las empresas, ya que la demanda de capital humano encarece los costos de las compañías para retener a sus colaboradores y se convierte en un efecto negativo para la competitividad en el sector. Así mismo, el 40% de la rotación de personal en México son jóvenes entre 20 y 30 años de edad, siendo la industria manufacturera la mayor afectada por la rotación (Almanza, 17 de Julio del 2016).

Como lo indica la especialista en gestión del talento y recursos humanos del Grupo Softland, Teresa Morales, “Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina” pese a tener una alta evaluación interna en comparación con otros países latinoamericanos. La causa principal sería un inadecuado proceso de selección, ya que uno de cada tres trabajadores deja la compañía en el corto plazo, un problema que origina sobrecostos en más del 43% porque asume gastos por un nuevo proceso de selección y cuatro salarios del cargo vacante; además de reducir la competitividad de la empresa a través de las personas. (Farje, 7 de Agosto del 2016)

En ese contexto, los problemas que en la actualidad alarman y alteran la estabilidad en la cadena de Cebicherías Ricomar de Lambayeque, según la percepción obtenida a primera instancia, es la alta rotación de personal, sea éste de modo involuntario (despido) o voluntario (renuncia), situación que se agrava más en cuanto que la mayoría de los

trabajadores lo hace más por necesidad que por vocación. Conocer cómo se realiza la selección de personal y capacitación

Otro de los problemas que genera la alta rotación de personal en Ricomar, es el desempeño del trabajador, la remuneración que percibe y los factores laborales.

Para resolver entonces, nuestro problema de investigación, se planteó como objetivo general presentar una propuesta de mejora para disminuir el nivel de rotación de personal de la cadena de Cebicherías Ricomar. Para lo cual es preciso analizar la forma de selección y capacitación, desempeño, remuneración percibida, condiciones laborales y el movimiento de personal existente en la cadena y con ello determinar cuáles son las causas que influyen en la alta rotación de personal.

Finalmente es importante puntualizar que esta investigación servirá para detallar una propuesta de mejora que repercutirá en la productividad de la cadena de Cebicherías Ricomar, además de motivar al personal y lograr así disminuir el alto índice de rotación de la empresa. Por otro lado, la investigación representa un aporte metodológico para posteriores investigaciones y también como guía para todas las empresas que presenten el problema de la rotación elevada del personal y pérdidas por su causa.

Así tenemos que la presente investigación se expresa de la siguiente manera:

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema: en él definimos y formulamos el problema, su importancia, así como las delimitaciones de la investigación, los objetivos de la investigación, y las limitaciones del estudio.

En el capítulo II se proporciona el fundamento teórico, los antecedentes, el marco conceptual que sustenta el aspecto central como lo es la rotación de personal, y aspectos secundarios como son sus variables, los fundamentos teóricos y la definición de términos básicos,

En el capítulo III se describe la metodología, su tipo y nivel de investigación así como su diseño, la población, muestra y muestreo, criterios de selección, Operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, plan de procesamientos y análisis de datos, matriz de consistencia y consideraciones éticas.

En lo que concierne al capítulo IV contiene los resultados y discusión, así como su dimensión, selección y capacitación, indicadores, dimensión desempeño, dimensión remuneración, dimensión factores laborales y grafico de contraste de las dimensiones.

En lo referente al capítulo V, sobre la propuesta de la investigación: rotación voluntaria, ascensos, paseos confraternales, aumento salarial, reducir horas extras y contrataciones.

Asimismo, en las conclusiones se indica que los factores que mas influyen en la rotación de personal son el descontento con el horario de trabajo, mala remuneración e insatisfacción laboral. Contiene las conclusiones y sugerencias.

Capítulo VI: En él se encuentran las referencias bibliográficas.

Capítulo VII: Se refiere a los anexos.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES

El presente trabajo de tesis muestra la principal preocupación de las empresas en cuanto al alto índice de rotación, mostrando a través de los diferentes puntos de vista de los autores las causas que originan dicho problema y las diversas propuestas de mejora que se plantean para reducirla.

Estela (2013) en su tesis “Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa”, muestra la preocupación actual por la administración eficiente del talento humano, en cuanto a su selección, desarrollo y retención. La investigadora concluye que el empleado no solo tiene motivaciones económicas, sino también de mejor calidad de vida y superación profesional rápida. En todo caso, las empresas deben adaptarse al cambio generacional en la medida de sus valores y objetivos para que la masa laboral se comprometa con la empresa, en temas de horarios, salarios, prestaciones, trato y estabilidad. Cada vez es menor el porcentaje de recurso humano que acepta condiciones laborales desfavorables.

Así, como lo muestra Saldivia (2013) en su investigación “Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos”, la rotación de personal incrementa en situaciones con mala calidad en la relación trabajador-jefe, niveles bajos de identificación con la empresa que derivan en poco compromiso en sus labores. Uno de sus resultados más preocupantes fue el hecho de que el 50% de los trabajadores no considera que exista compañerismo entre ellos. Además, hay inconformidad con las retribuciones e incentivos recibidos. En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, los medios empleados por la empresa son adecuados, pero no lo es la selección, ya que no se realizan pruebas a los candidatos, por el contrario, se selecciona en base a si “agradan” al gerente comercial y la encargada de capacitación.

En ese sentido, Loyola (2014) en su investigación “Diseño de una plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail”, confirma que no es una

única causa la que provoca rotación laboral; están los factores asociados directamente a la política de la empresa (exigencias, desarrollo de carrera, servicios empresariales), factores de clima que son los vinculados al ambiente laboral (convivencia entre compañeros y sus superiores), factores de la industria, relacionados con la competencia (mejores salarios en otras empresas del mismo rubro) y factores personales, que implican causas externas a la empresa (problemas familiares, estudios, tiempo).

Frente a lo expuesto, se muestra la importancia de contrarrestar los efectos negativos de la rotación de personal. Pérez (2013) planteó una “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo” dado el alto índice de rotación de personal en un 30% a causa de horarios de trabajo (49%), mala remuneración (39%) e insatisfacción laboral (36%); para lo cual propone la apertura de una cuenta corriente para cada trabajador ya que de ese modo evitan robos y ganan beneficios que otorgan las entidades bancarias, reuniones de trabajo periódicas y no diarias, porque causan aburrimiento y se respetaría el horario del trabajador, así como el reconocimiento y pago de las horas extras de la mano con la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

Cifuentes (2017) en su investigación “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas ”cuyo objetivo fue identificar y determinar cuáles son las diferentes causas de rotación de los baristas en las tiendas de Juan Valdez Café Chile. Se aplicó una metodología cualitativa de tipo descriptiva. La muestra fue por conveniencia. La cual estuvo conformada por 6 Baristas de diferentes tiendas. Para recoger los datos, los investigadores usaron las encuestas de salida aplicadas a los ex colaboradores de la compañía, con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones con respecto a los motivos de renuncia. Finalmente concluyen que dichas empresas tienen altos índices de rotación por parte de sus colaboradores, generando grandes sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en muchas ocasiones, gastos legales. Es por esta razón que esta investigación contribuye con la nuestra, ya que las empresas buscan urgentemente diferentes alternativas para la retención de personal, que favorezcan la productividad y resultados de la misma y una optimización en el desempeño de sus empleados y su realización profesional.

Ávila, Guerra y Mendoza (2017) realizaron un estudio sobre la “ Rotación laboral no deseada, causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo ”, en el cual se plantearon como objetivo general de su investigación conocer las causas y consecuencias en términos de costos que implica la rotación laboral no deseada en el nivel operativo de la planta confites de una empresa Peruana de consumo masivo, para esto, aplicaron una metodología basada en un estudio de caso con enfoque mixto de alcance descriptivo, para la recolección de la información pertinente al logro de sus objetivos realizaron entrevistas en profundidad a exoperarios que decidieron salir voluntariamente de la empresa y clasificaron sus respuestas en cuatro categorías a las que denominaron paths, las tres primeras son los shocks y la última es la insatisfacción laboral. De igual manera, entrevistaron a expertos en función de cuantificar los costos ocultos que tiene la rotación laboral no deseada. Los resultados obtenidos les permitieron señalar que las causas de la rotación son los shocks, a los que se define como eventos fortuitos poco controlables para la empresa, mientras que la insatisfacción laboral generó la mayor cantidad de salidas y estuvo vinculada con la inconformidad con el salario y el poco reconocimiento laboral.

Cusacani (2017) elaboró una investigación sobre “rotación y productividad de la empresa productos pesqueros del Sur S.A. Tacna, período noviembre 2015- abril 2016”, en la cual se planteó como objetivo general determinar la relación entre las variables mencionadas realizando un estudio de alcance correlacional en una muestra de 100 trabajadores de la empresa utilizada como contexto para el desarrollo del trabajo de campo, a quienes aplicó una encuesta. Los resultados obtenidos permitieron señalar que existe una rotación promedio equivalente a un 9,34% en el área de porciones mientras que en la de fresco no existe rotación; así mismo, el nivel de productividad de la empresa presenta un promedio de 4098,62 kg/hora de perico en el área de fresco mientras que en la de porciones fue de 1678,65 kg/hora. Igualmente, se establecieron como factores generadores de la rotación de personal la salud con un 22%, mejores oportunidades de trabajo 21%, mejor sueldo 18%, maltrato 9%.

## 2.2.BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Rotación de personal:

La rotación del personal es un elemento importante para los administradores de las empresas, ya que para la realización de cualquier estrategia de productividad se debe tener un personal que cuente con estabilidad. Chiavenato (2009) indica que lealtad de los trabajadores de la organización muchas veces depende de la estabilidad de los trabajadores y de la reducción de la rotación del personal en la empresa, quiere decir el cambio constante de individuos de la organización las cuales sirven para compensar la salida de los trabajadores de la organización, la cual puede ser de manera voluntaria o involuntaria, quiere decir por renuncia o por despido.

Para Tamayo (2008) por otro lado, la rotación del personal es voluntaria e involuntaria, además indica que la rotación del personal tiene como implicancia más costos como son reclutamiento, selección del personal y la capacitación que se le debe brindar para que se inicia a trabajar, además existe un gasto cuando se desea despedir a un empleado ya que hay que entregarle su liquidación.

La medición del índice de rotación se encuentra dado por el número de trabajadores los cuales se vinculan y los que salen tomando la relación del promedio total del personal de la empresa, durante un periodo determinado de tiempo, expresándose así en la siguiente formula: (Castillo, 2006)

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

**Dónde:**

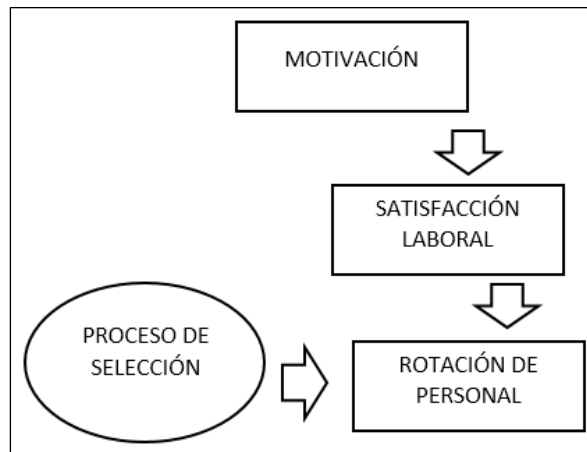
**A:** Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

**D:** Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

**F1:** Número de trabajadores al comienzo del periodo considerando

**F2:** Número de trabajadores al final del periodo

Es necesario que para entender de una mejor manera la rotación del personal se conozca de cerca las variables con las cuales se vincula y aquellas que afectan de manera directa a la empresa u organizaciones, es por eso que García y Edel (2008) expresan que en lo que respecta a la rotación del personal que se encuentra estrechamente ligada a la satisfacción laboral, y a su vez se encuentra vinculada con la motivación, es por ello que esta se cambia mediante la una correcta aplicación de un proceso de selección, lo cual se explica en la siguiente figura:



**Figura 1:** Diagrama del Modelo de Estudio de Rotación del Personal

*Fuente:* Libro *El capital humano en las organizaciones*.

### **Variables de la rotación de personal**

Las variables que se encuentran mejor relacionadas con la rotación del personal son las siguientes:

**Selección y Capacitación.-** Para la selección y la capacitación se toma en cuenta puntos clave como son: las técnicas de selección, la inducción, la actualización, la especialización y la evaluación, según Montes y Gonzales (2007) quienes indican que las técnicas de selección son variadas, dependiendo además del puesto laboral que se desea cubrir, el objetivo de las técnicas es la evaluación de las actitudes y de

los conocimientos con los que cuente para un buen desempeño en el puesto que desea cubrir, las técnicas que se utilizan son:

- Pruebas profesionales
- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas grupales
- Entrevistas libres
- Entrevistas individuales
- Entrevistas grupales
- Entrevistas de contacto
- Entrevistas finales

Según Puchol (2012) indica que existen técnicas que nos ayudan a poder conocer de una mejor manera al individuo que postula a un puesto de trabajo la cual consiste en una conversación que se da entre el entrevistador y entre el individuo que será entrevistado para el puesto que se desea cubrir, cuyo objetivo es la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.

Luego de la aplicación de este tipo de técnicas se efectúa la inducción tal como lo indica Ortega (2008) quien señala que para los trabajadores que empiezan a trabajar en la empresa, se les debe seguir un proceso el cual consta de la orientación, la ubicación y la supervisión para poder mostrarle el trabajo que realiza la empresa, por lo que recomienda que se ejecute niveles de inducción como: el genérico en el cual se indica toda la información con referencia a la empresa, como son la misión, la visión, los valores, los objetivos y las metas; y el específico en el cual se indican las labores en las que se va a desempeñar el trabajador como son las actividades y la programación con la que debe seguir, los elementos que va a manejar, la ubicación en la que se va a encontrar, el departamento o área al que va a pertenecer,

La Delegación federal del trabajo en el Estado de Guanajuato (2010) indica que además que se debe realizar una capacitación al personal, el cual es proceso en el que se le brinda al trabajador los conocimientos además de las actitudes con las que deben contar para el desarrollo de las funciones de la empresa en que labore, esta actualización que se le brinda al trabajador puede ser:

**Constante:** se dice que es constante ya que se durante un periodo determinado de tiempo corto, pudiendo ser una semana o quince días.

**Esporádica:** se encuentra por períodos más largos como son seis meses o hasta puede llevar a un año.

La especialización según Brunet y Belzunegui (2003) quienes indican una persona que cuente con una serie de cualidades no necesariamente es ideal para ciertos tipos de trabajos, implica una mejor educación, una mayor educación ayudara a conseguir un mejor puesto de trabajo.

Para Fleitman (2007) en lo que respecta a la selección y la capacitación indica que se deben construir parámetros los cuales ayuden a la determinación de medidas que sean objetivas y además estas deben de guardar relación con los resultados que se obtengan un mejor resultado. Tomando en cuenta las responsabilidades y las actividades que sean desarrolladas para el puesto laboral, para lo cual quien se encarga de la evaluación deberá indicar los elementos que debe contener el individuo que laborara en la empresa.

**Desempeño.-** El desempeño interviene de manera muy cerca en la rotación del personal, el cual se encuentra repercutido por los siguientes temas como son:

- El crecimiento y el desarrollo
- La motivación
- El trabajo en equipo
- La relación entre los directivos y trabajadores de la empresa.
- El reconocimiento y la promoción

La teoría más relevante que se puede tomar en cuenta es la que se encuentra dada por Maslow (1943) indicando así que cuando existen necesidades satisfechas las cuales crean motivación, por lo que los empleados, luego de haberse realizado la satisfacción de la necesidad, se busca una nueva y se satisface de la misma manera

y así sucesivamente, para lo cual establece cinco categorías en lo que respecta a las necesidades las cuales se mencionan a continuación:

**Fisiológicas:** en las cuales se menciona el aire, la comida, el reposo de los trabajadores, entre otros.

**Seguridad:** en el caso de seguridad indica que se refiere en cuanto a la protección del peligro o de las privaciones.

**Sociales:** indicando así la amistad, pertenencia, y estima, entre otros.

**Estimación:** en cuanto a lo que respecta a la reputación, el reconocimiento existente, y el auto respeto que hay en la empresa.

**Autorrealización:** respecta la realización del potencial, además de la utilización de los talentos con los que cuentan los trabajadores.

Para medir el desempeño de los trabajadores es necesario que se tome en cuenta el trabajo en equipo, analizando la relación con la que cuentan los jefes, los empleados y los compañeros de trabajo. Es por ello que Gan (2013) indica que debe existir informalidad en lo que respecta a confianza que se le da a los empleados de la empresa, tomando siempre en cuenta la mutua confianza y el respeto que debe existir entre los empleados y los directivos de la empresa, para lo que los empleados deben de contar con una retroalimentación (feedback) sobre los resultados que se obtiene de ellos, además los trabajadores de la empresa deben conocer que el apoyo que reciben entre ellos no debe ser de manera sentimental, sino de confianza lo cual implica compartir el entrenamiento, y además valorara los conocimientos de sus demás compañeros.

Es importante que exista un reconocimiento entre los empleados o trabajadores de la empresa así lo señala Mora (2007) quien indica que debe existir una constante atención mostrando un interés, por el trabajo que realizan los empleados de la empresa, es decir el reconocimiento funciona como un tipo de herramienta estratégica la cual nos permite realizar cambios que ayudan de manera positiva a la empresa, el cual es un tipo de felicitación que se le da al trabajador consiguiendo así cambios favorables, de los cuales existen 3 tipos de reconocimiento como son:

**Intangibles:** se refiere a las felicitaciones que se hace al trabajador ya sean de manera verbal o escrito.

**Monetarios:** estos pueden ser bonificaciones, premios en dinero, entre otros

**No monetarios:** estos pueden ser viajes, vales de descuentos, cenas, días libres, regales, entre otros.

Según Universia (2009) quien señala que es importante que se realice la promoción luego del reconocimiento que se obtuvo, una mejora en lo que respecta a la situación laboral de los colaboradores de la empresa ya que muchos de ellos se ganan la confianza y con las buenas actitudes con las que cuentan profesionalmente se puede hacer que estos accedan a un mejor puesto de trabajo, obteniendo nuevos retos. Estos tipos de promoción se puedan dar de dos distintas maneras las cuales son:

**Interna vertical:** aquel que consiste en el ascenso juntado según el grupo profesional al que pertenece

**Interna horizontal:** lo cual es un ascenso a individuos o profesionales que son del mismo grupo profesional.

**Remuneración.-** En lo que respecta a la remuneración como lo indica Azorín (s.f.), siendo la remuneración y plan el cual cuenta con objetivos como son:

- La Relación
- Los Esfuerzos
- Los Resultados
- Las Recompensas
- Controlar las actividades de los vendedores
- Asegurar los contratos con los clientes.
- Atraer y mantener vendedores competentes.

Es importante tomar en cuenta que las empresas en la actualidad refuerzan las fuerzas ventas, ya que son los que generar los ingresos en la empresa, ayudando así a la empresa a crecer, es por lo que la remuneración es el pago que reciben los

vendedores por la obtención y el cumplimiento de los objetivos que quieren alcanzar y lograr, por lo que se toma en cuenta el salario, incentivos y los beneficios de estos. Las personas aprecian el trabajo como el medio para alcanzar sus objetivos, el cual es la remuneración, aquella que le da al trabajador un poder adquisitivo mayor lo cual representa un costo y además una inversión para la empresa (Chiavenato, 2009).

Representando además una recompensa o un incentivo para los trabajadores lo cual puede ser tangible o intangible, lo cual ayuda a que formen parte de la empresa contribuyendo así con tiempo, esfuerzo y recursos personales, en las empresas se debe tener en cuenta que se debe llevar un equilibrio en lo que respecta a los incentivos y contribuciones refiriéndose así a los estímulos que se les otorga a los trabajadores de la empresa.

**Condiciones laborales.-** La condición laboral influye de manera directa en la rotación del personal siendo los temas:

- Contratos.
- Entorno Físico.
- Carga Mental.
- Carga Física.
- Tiempo de Trabajo.

Las condiciones de trabajo son estipuladas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013) quien indica que debe existir un acuerdo por ambas partes quien es el prestador de servicios y quien contrata, dando parámetros de acuerdo a la empresa, los cuales deben de cumplir, de lo cual va a recibir una remuneración a cambio de lo que ofrezca. El contrato se da por escrito aun que muchas veces por palabras, el cual debe contener como mínimo los datos de ambos, las cláusulas específicas, la duración que tendrá el contrato. El contrato se puede dividir de la siguiente manera:

- Indefinidos
- Temporales
- Tiempo parcial

- Otras modalidades de contratación.

Canales (2008) señala que los trabajadores de la empresa siempre esperan contar con un entorno físico apropiado el diseño del entorno que hay en el trabajo ayuda a que exista una mejor productividad en los trabajadores aumenta la productividad de estos es por ello que se debe tener en cuenta que es lo que concierne el medio de distribución por el que se favorece el entorno de los trabajadores y que ayude a una mejor eficiencia. Por lo tanto se debe tomar en cuenta aspectos como:

- Colocar a los trabajadores en planilla, lo cual genera un estímulo en ellos.
- La empresa debe saber cómo adaptarse en los imprevistos que puedan ocurrir en el mercado.
- Poder facilitar espacios que fomenten una buena formación de proyectos interdisciplinarios
- Apoyo al trabajo en equipo.

Los trabajadores de la empresa muchas veces se sienten sometidos al trabajo no solo físico sino también mental, es por ello que Fernández (2010) quien indica que esto es la carga física y mental que sufren los trabajadores, los cuales se definen como el esfuerzo que realiza los cuales se pueden presentar como fatiga muscular, las lumbalgias y las lesiones de extremidad superior, la causa de estos son los esfuerzos mayores que realizan estos pueden ser dinámicos o estáticos por falta de pausas en las labores que realizan, eso se refiere en cuanto a lo que es esfuerzo físico, y en cuanto a esfuerzo mental se trata de la información que maneja el trabajador la cual esta medida por tiempos, es por ello que el trabajador obtienen información la cual luego será analizada y finalmente se obtienen una respuesta. Para que la carga mental no afecte al trabajador la empresa debe diseñar un buen perfil y diseño del trabajo que se realizara e indicar los códigos que el trabajador utilizara en el trabajo que desempeñara.

El tiempo es otro de los factores el cual tienen influencia en las condiciones laborales, es por ello que la Organización Internacional del Trabajo- programa de actividades sectoriales (2002) indica que existen diferentes definiciones, por lo que si se toma en cuenta en la productividad, el cual es un factor importante ya que este

rige la actividad laboral de los trabajadores, si lo tomamos en cuenta desde el punto ocupacional son las horas necesarias en la que produce y el número de trabajadores que se necesita para ello, en cambio socialmente las horas laborales contribuyen a la organización de la empresa y ayuda a que obtengan una mejor vida social entre ellos.

En lo que respecta al movimiento del personal, existen temas que influye de manera directa y precisa siendo estas las bajas involuntarias y voluntarias como lo indica Cagigas (2011) quien además habla de dos tipos de movimientos existentes como son los voluntarios que se refieren a los trabajadores que se retiran por su propia voluntad, los que tiene una iniciativa común, y en el caso de los involuntarios pues estos se retiran en la empresa por el despido que obtienen o por distintos motivos que indiquen en la empresa.

### **III. METODOLOGÍA**

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque: cuantitativa, ya que permite examinar datos de manera numérica (encuesta)
- Tipo: propositiva; la finalidad es diagnosticar y resolver problemas
- Niveles: descriptiva, se describe la realidad de situaciones, personas que se va a analizar.

#### 3.2. Diseño de investigación

- No experimental: se realiza el estudio observando los hechos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.
- Transversal: se ha analizado el nivel de las variables en un momento determinado.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población de estudio son todos los trabajadores del área de atención al cliente en las cebicherías pertenecientes a la cadena Ricomar en Lambayeque. En el caso de la muestra, fueron 32 los colaboradores encuestados.

#### 3.4. Criterios de selección

Para llevar a delimitar la muestra se tomó en cuenta a todo el personal del área de atención al cliente, entendiendo que son ellos quienes tienen mayor índice de rotación y estaban con mayor disposición a colaborar en el estudio.

### 3.5. Operacionalización de variables

| VARIABLE             | DIMENSIÓN                | DEFINICIÓN   | INDICADORES  | SUBINDICADORES                    |                          |
|----------------------|--------------------------|--|--|-----------------------------------|--------------------------|
| ROTACIÓN DE PERSONAL | Selección y capacitación | Montes & González (2014), dependen en gran medida del puesto que se quiera cubrir. El fin de estas técnicas es evaluar las aptitudes, actitudes y conocimientos que se desean para desempeñar de forma óptima en el puesto | Técnicas de selección  | Pruebas de selección              |                          |
|                      |                          |  |  | Personas que seleccionan          |                          |
|                      |                          |  | Inducción  | Información detallada del puesto  |                          |
|                      |                          |  |  | Información general de la empresa |                          |
|                      |                          |  | Especialización  | Genérica del trabajo              |                          |
|                      |                          |  |  | Específica del puesto             |                          |
|                      |                          |  | Evaluación   | Factores del Trabajo              |                          |
|                      | Resultados y objetivos   |  |  |                                   |                          |
|                      | Desempeño                |  | Anónimo (2014), alega que es fruto de la planeación de la carrera y tiene que ver con el enriquecimiento o mejora de una persona con vista a lograr objetivos dentro de la | Crecimiento y desarrollo          | Aptitudes requeridas     |
|                      |                          |  |  |                                   | Línea de carrera         |
|                      |                          |  |  |                                   | Formación y capacitación |
|                      |                          |  |  | Motivación                        | Fisiológicas             |
|                      |                          |  |  |                                   | Seguridad                |
|                      |                          |  |  |                                   | Pertenencia/ estima      |
|                      |                          | Intangible   |  |                                   |                          |
|                      | Monetario                |  |  |                                   |                          |

|                 |                    |   |                       |   |
|-----------------|--------------------|---|-----------------------|---|
|                 |                    | organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la organización.   | Reconocimiento        | No monetario  |
|                 |                    |   | Trabajo en equipo     | Relación con el jefe  |
|                 |                    |   |                       | Relación entre colaboradores                                |
|                 | Remuneración       | Azorín (s. f.) nos dice que es el plan de compensación que se basa en los siguientes objetivos: relacionar esfuerzos, resultados y recompensas, controlar las actividades de los vendedores, asegurar un correcto trato a los consumidores, por último atraer y mantener vendedores competentes | Salario               | Remuneración fija   |
|                 |                    |   |                       | Remuneración por resultados                                 |
|                 |                    |   | Incentivos            | Recompensas   |
|                 |                    |   |                       | Bonos   |
|                 |                    |   |                       | Vales de consumo  |
|                 |                    |   |                       | Modalidades de pago   |
|                 |                    |   | Beneficios            | Vacaciones  |
|                 |                    |   |                       | CTS   |
|                 |                    |   |                       | Seguro social   |
|                 |                    |   |                       | Gratificación   |
|                 | Factores laborales | Canales (2008) es aquel en el que trabajamos y afecta a nuestra efectividad, un buen diseño del entorno laboral equivale a una mayor productividad en el trabajo, por ello es   | Condiciones laborales | Jornada laboral a ley                                       |
|                 |                    |   |                       | Entorno físico adecuado (equipos, instalaciones, ubicación) |
| Contrato        |                    |   | Mensual               |   |
|                 |                    |   | Trimestral            |   |
|                 |                    |   | Semestral             |   |
|                 |                    |   | Anual                 |   |
| Esfuerzo Físico |                    |   | Exceso de trabajo     |   |
|                 |                    |   | Trabajo descansado    |   |
|                 | Trabajo riesgoso   |   |                       |   |
|                 | Mejoras salariales |   |                       |   |

|  |  |  |                         |                                     |
|--|--|--|-------------------------|-------------------------------------|
|  |  | importante saber que por medio de la distribución y decoración podemos favorecer el entorno laboral y la eficiencia. | Movimiento del personal | Renuncia voluntaria                 |
|  |  |  |                         | Despidos                            |
|  |  |  |                         | Acumulación de faltas leves/ graves |
|  |  |  |                         | Cansancio y estrés                  |

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como técnicas para la recolección de datos se ha empleado la encuesta, y como instrumento el cuestionario, el cual ha sido un cuestionario cerrado, utilizando como herramienta de medición la escala de Likert basados en el análisis de datos ordinales (de 1 a 5) para medir las dimensiones que son la selección y capacitación, desempeño, remuneración y factores laborales conformados por 35 preguntas.

Para medir el grado de confiabilidad de la encuesta se ha utilizado el coeficiente del alfa de cronbach, que permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, obteniendo como grado de fiabilidad un 0,77 lo que se considera que es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.769            | 35             |

Así como también se realizó la entrevista al supervisor de manera presencial, fue una entrevista libre (no estructurada) ya que fueron preguntas abiertas sin un orden establecido adquiriendo las características de una conversación. Esta entrevista personal se llevó a cabo un día después de encuestar a los colaboradores el tiempo promedio de duración fue de 30 minutos. Básicamente se buscó obtener información con preguntas abiertas relacionadas a cada una de las dimensiones estudiadas, en esta entrevista las dos primeras preguntas responden a la dimensión de selección y capacitación, de la tercera a la pregunta 6 responden a la dimensión de desempeño, las preguntas número 7 y 8 corresponden a remuneración y finalmente la 9 y 10 a la dimensión de Factores laborales. Con esto se logró

confrontar el resultado de las encuestas a los trabajadores con lo mencionado por el supervisor.

### 3.7. Procedimientos

Se repartieron las encuestas el día 3 de febrero al promediar las 4 de la tarde aprovechando la reunión que realiza la gerencia cada inicio de mes, esto se llevó a cabo antes de que empiece su reunión y duró un aproximado de 25 minutos.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario con la escala de Likert, éstos fueron analizados con el programa Microsoft Excel. Los datos han sido presentados en gráficos para su mayor comprensión y análisis, que finalmente permitieron el planteamiento de soluciones ante la problemática.

### 3.9. Matriz de consistencia

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES | TIPO DE INVESTIGACIÓN   | POBLACIÓN  | TÉCNICAS            | MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS |
|--|--|--|-----------|---|--|---------------------|------------------------------|
| ¿Cuáles son las acciones que permitirían disminuir el nivel de rotación en la cadena de cebicherías Ricomar? | <b>General</b><br>Determinar la propuesta para disminuir el nivel de rotación en la cadena de cebicherías Ricomar de la ciudad de Chiclayo   | No hay hipótesis por ser una investigación propositiva | Rotación  | Investigación cuantitativa, descriptiva correlacional de corte transversal.   | La población está conformada por 32 colaboradores de la cadena de Cebichería Ricomar | Encuesta            | Estadística descriptiva      |
|  | <b>Específicos</b><br>1.- Conocer cómo se realiza la selección y capacitación en la empresa de cevicherías Ricomar<br>2.- Identificar el desempeño de los trabajadores de la cadena de cebicherías Ricomar<br>3.- Determinar si la remuneración percibida está acorde con la prestación del servicio en la cadena de cebicherías Ricomar.<br>4.-Identificar los factores laborales de los trabajadores de la cadena cebicherías Ricomar. |  |           | <b>DISEÑO</b>   | <b>MUESTRA</b>   | <b>INSTRUMENTOS</b> |                              |
|  |  |  |           | El diseño fue no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables es decir contextos que se dan sin la intervención directa del investigador.<br><br>Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se centra en analizar el nivel de una o diversas variables en un momento dado. | La muestra fue censal  | Cuestionario        |                              |

### 3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Consentimiento informado

A los colaboradores de la presente investigación se les dio a conocer las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucró donde asumieron la condición de ser informantes.

- Confidencialidad

Se les manifestó que su identidad sería caudalosamente protegida, ya que se valora la información relevante que brindad a esta investigación.

- Observación participante

Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los colaboradores participantes del estudio.

- Originalidad

Es una investigación original donde se recogen aportes de investigadores los cuales han sido citados correctamente según las normas APA, respetando la propiedad intelectual.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. DIMENSIÓN SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

#### 4.1.1. INDICADOR TÉCNICA DE SELECCIÓN

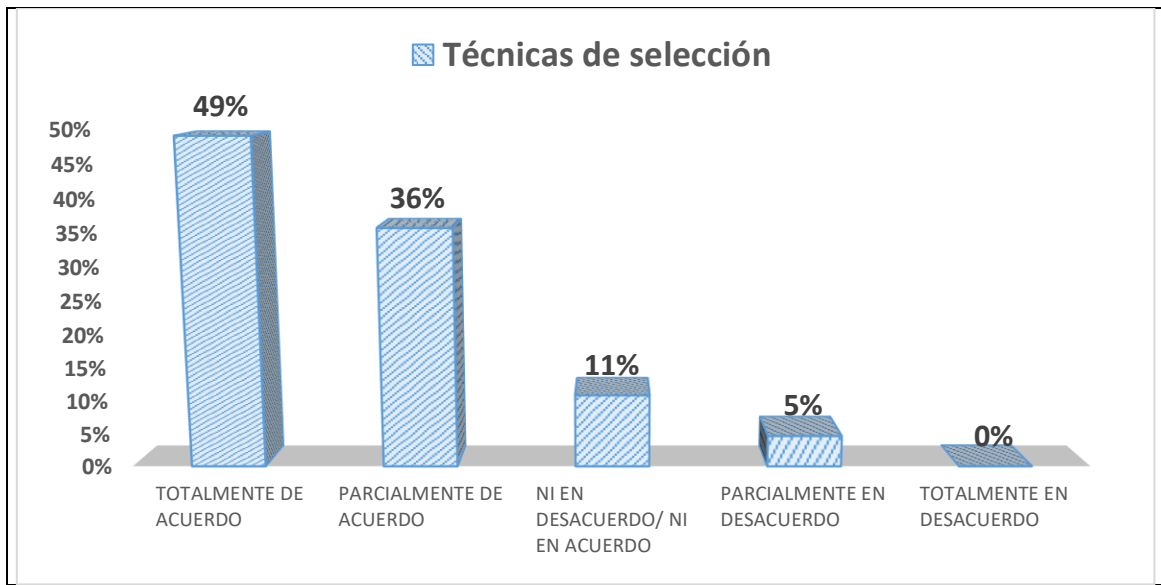


Figura 1: Indicador Técnicas de selección

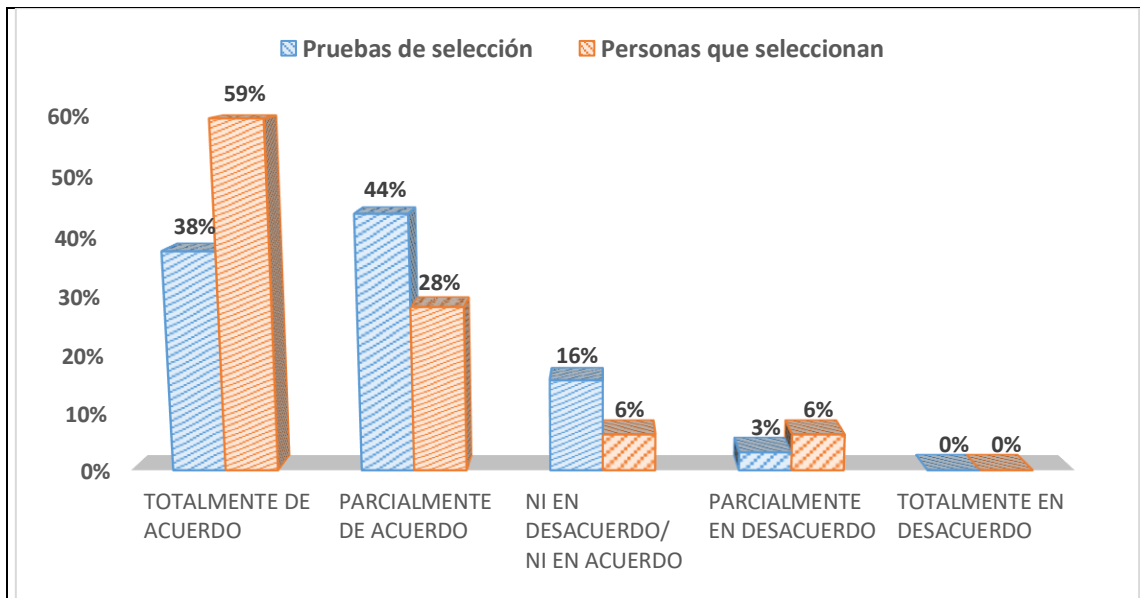


Figura 2: Sub indicadores Pruebas de Selección, Personas que seleccionan

La Figura 1 muestra los resultados del primer indicador Técnicas de selección que a su vez consta de dos sub indicadores Pruebas de selección y Personas que seleccionan. Las Preguntas 1, 2 y 3 corresponden a estos sub indicadores. Respecto al primer sub indicador Prueba de selección, se aprecia que del total de los colaboradores del área de atención al cliente de la cadena de Cebicherías Ricomar, 38% se encuentran totalmente de acuerdo y otro 44% está parcialmente de acuerdo con las pruebas psicológicas y cognitivas, por considerarlas enfocadas al puesto. En el segundo sub indicador, los resultados señalan que el 59% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo con las personas que se seleccionan, mientras que otro 28% está parcialmente de acuerdo; un 6% no está de acuerdo ni en desacuerdo al igual que sólo un 6% está parcialmente en desacuerdo con las personas seleccionadas a través de la evaluación del currículo vitae, referencias laborales y entrevistas.

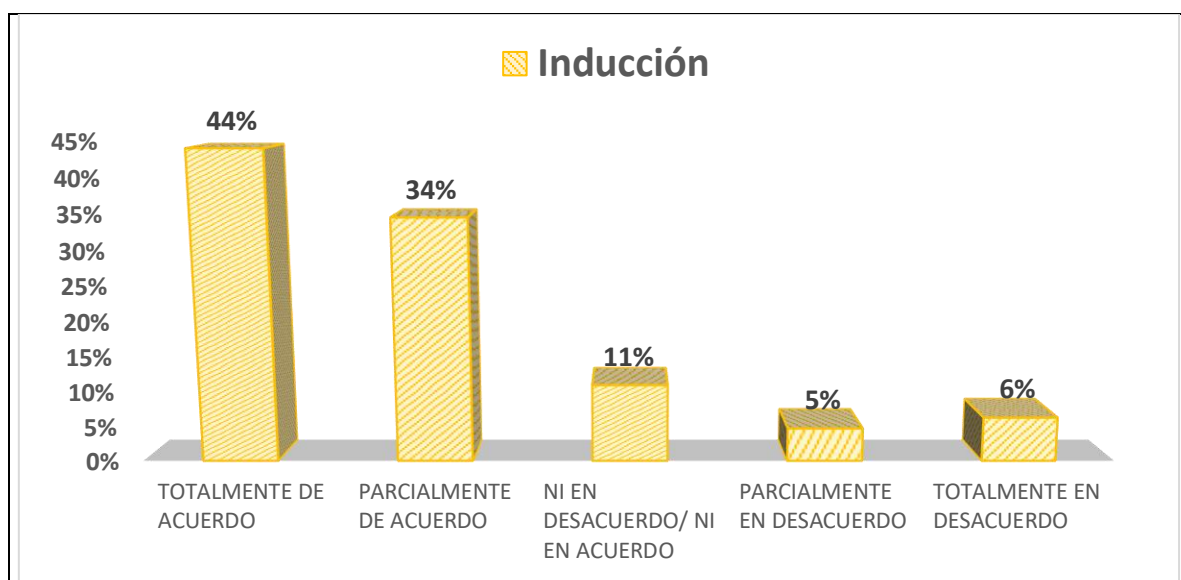
La mayor parte de los colaboradores están de acuerdo con que las pruebas de selección estuvieron enfocadas al tipo de puesto, que la persona que los entrevistó estaba capacitada para ello y que a su vez, la entrevista y las preguntas fueron transparentes y justas.

Según lo mencionado por Montes y Gonzales (2007), para llevar a cabo el proceso de selección y capacitación del personal, se debe de tomar en cuenta múltiples aspectos como la evaluación de las actitudes así como de los conocimientos que presenta el individuo, a fin de alcanzar un buen desempeño dentro de la organización. De esta manera, en la presente investigación se ha determinado en base a las expectativas mencionadas por los colaboradores entrevistados, que el proceso de selección es relativamente adecuado debido a que consideran que las pruebas que se efectúan (pruebas psicológicas y cognitivas), se encuentran enmarcadas a los puestos que cuentan con vacantes.

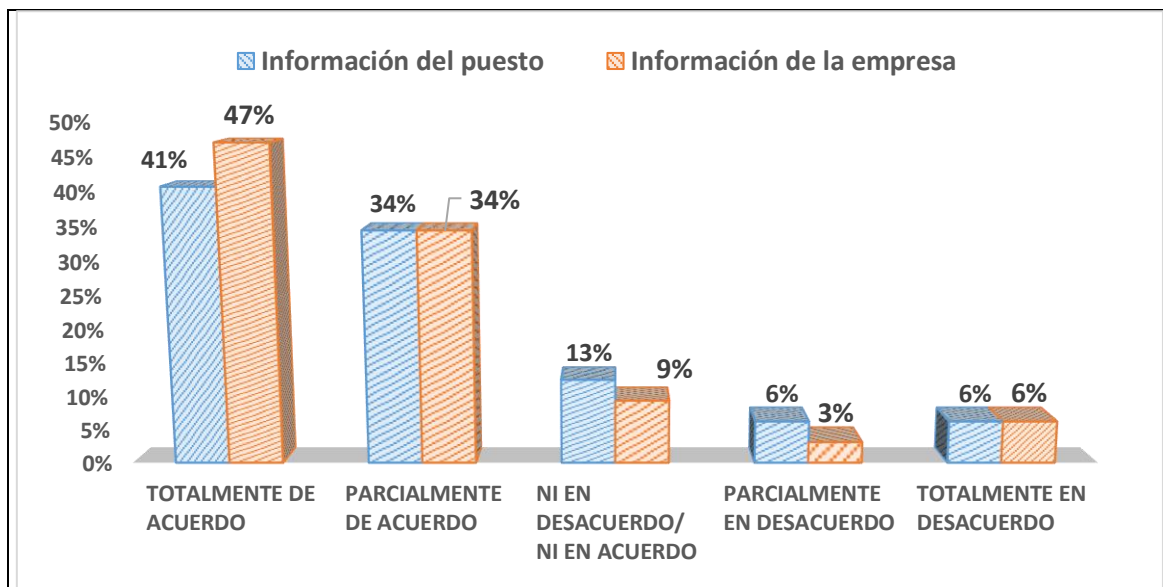
Como se rescata en la entrevista hecha al supervisor en la cual afirma que “El proceso de selección está a cargo de la administradora que a su vez es profesional en psicología, quien es el que aplica un examen de conocimientos básicos de matemática, al igual que pruebas de deducción y un test psicológico, siendo este el más influyente en la decisión a tomar” vemos que si existe una formal y adecuada selección de personal en la cual todos los aspirantes al puesto están en las mismas condiciones de evaluación.

Los resultados encontrados en la investigación, coinciden de cierta manera con los hallazgos de Saldivia (2013), quien afirma en su trabajo que los medios empleados por la empresa para llevar a cabo el proceso de selección del personal son adecuados, sin embargo, difiere del presente trabajo debido a que pese a lo mencionado, el proceso en sí de selección es inadecuado, ya que como él lo sostiene, los candidatos o postulantes a un determinado puesto, no son sujetos a pruebas, ya que por el contrario, estos pasan a formar parte de la empresa bajo el criterio de si son o no del agrado del gerente comercial y de la encargada de capacitación.

#### 4.1.2. INDICADOR INDUCCIÓN



**Figura 3: Indicador Inducción**



**Figura 4: Sub indicadores Información detallada del puesto, Información general de la empresa**

La Figura 4 permite analizar en conjunto dos sub indicadores: Información del puesto e Información de la empresa. Respecto del primer sub indicador, el 41% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la información detallada que la empresa brinda acerca del puesto; otro 34% está parcialmente de acuerdo y un 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo en tanto solo hay que están parcial y totalmente en desacuerdo. Por otro lado, en cuanto al sub indicador Información de la empresa, el 47% de los colaboradores del área de atención al cliente se encuentran totalmente de acuerdo en relación a que sí poseen conocimientos generales de la empresa brindados en el proceso de inducción.

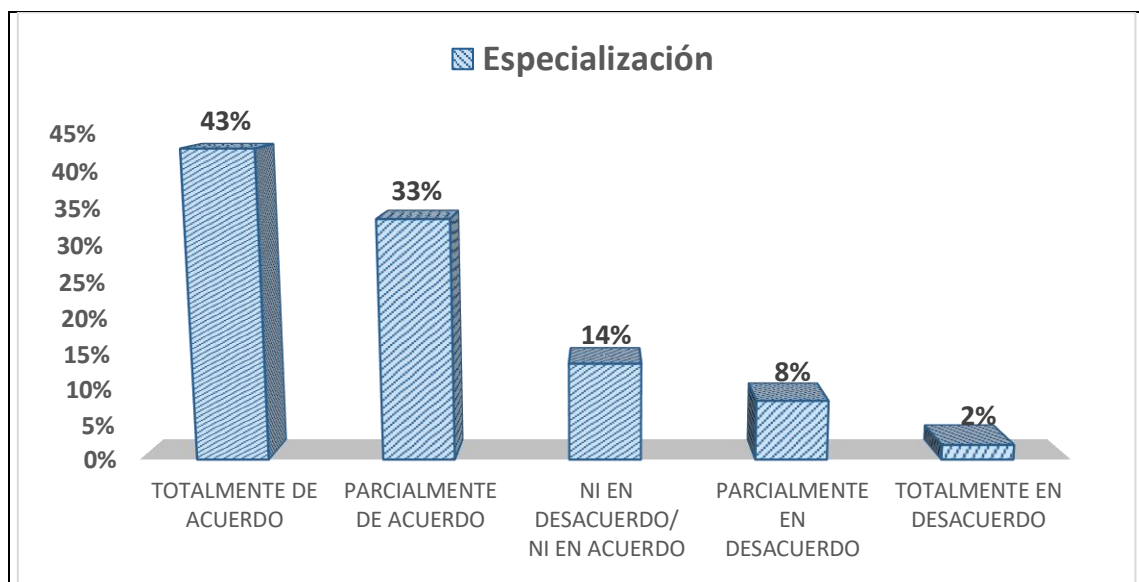
La opinión que prevalece en los encuestados es que se le demostró y se le dio a conocer a cada trabajador que está apto, así mismo se le brindó toda la información referente al puesto y área de trabajo. También se puede mencionar que los trabajadores conocen la misión, visión, valores y reglamentos de la Cebichería Ricomar.

De la entrevista se puede deducir que el proceso de inducción consiste en el seguimiento del desempeño y apoyo constante durante el periodo de prueba al que está sujeto el colaborador como se menciona al afirmar que “se designa a un compañero de la misma área que sea el encargado de enseñar y apoyar las funciones que le competen, el encargado de evaluar este proceso es el supervisor quien a su vez es el jefe de ventas”. Así como también afirmó lo siguiente “Además de esto al nuevo colaborador también se le entrega de manera física una cartilla con información del puesto, reglas de la empresa,

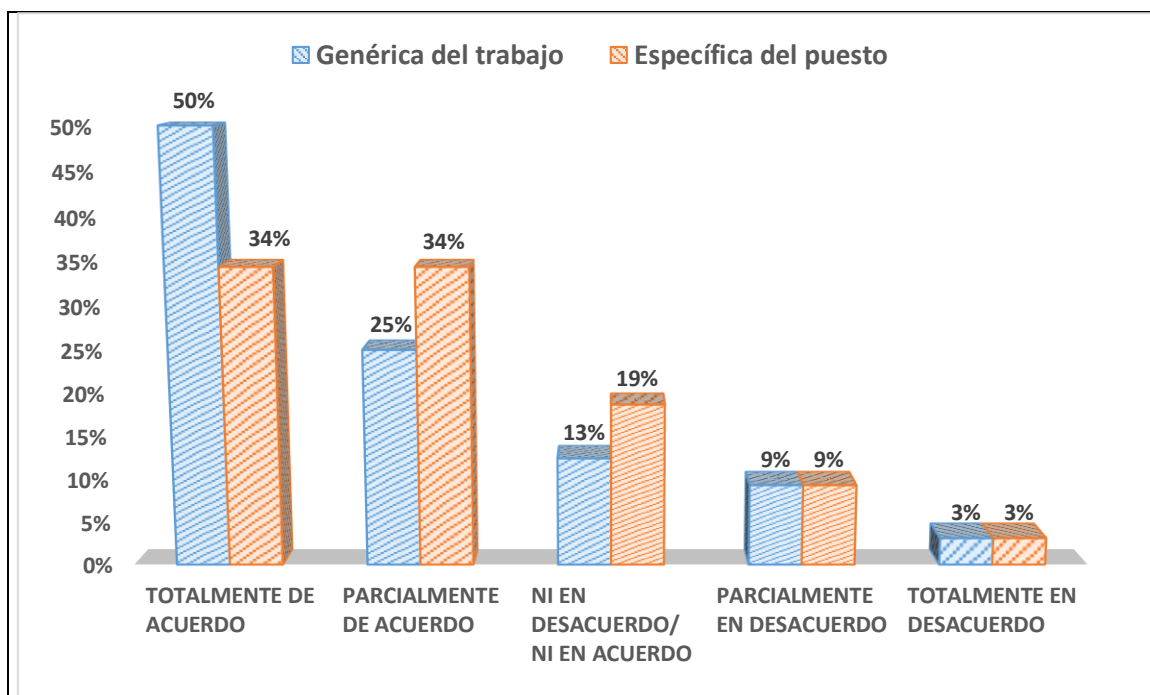
información de la empresa y parámetros para una excelente atención al cliente”, es por ello que los colaboradores están en su mayoría satisfechos con este indicador.

Autores como Ortega (2008) indican que el proceso de inducción es la transmisión y la orientación por parte de la empresa, hacia una persona (colaborador) de reciente ingreso con el fin de acercarlo no solo a las actividades que desempeñará dentro de la misma, sino que además inculca aspectos como la misión y visión de la empresa; es así que Ortega propone lo siguiente: El trabajador de reciente ingreso, deberá de ser orientado bajo dos diferentes niveles de inducción, el primero es algo genérico, en el cual se le presentan informaciones relacionadas con la empresa como los objetivos y las metas institucionales, y puntos mencionados con anterioridad (misión y visión). La segunda inducción se encuentra orientada a un nivel más específico, en el cual se presenta al colaborador, aquellas actividades, tareas y responsabilidades que presenta con el puesto o cargo y con la institución, así como el lugar que ocupará, el departamento o área en el que se encontrará, y demás puntos relacionados con su estadía en la empresa.

#### 4.1.3. INDICADOR ESPECIALIZACIÓN



**Figura 5: Indicador Especialización**



**Figura 6: Sub indicadores Información genérica del trabajo, Información específica el puesto**

Según la Figura 5, perteneciente al indicador especialización, el 43% de los colaboradores pertenecientes al área de atención al cliente en la cadena de Cebicherías Ricomar, están en total acuerdo; otro 33% está parcialmente de acuerdo, y tan solo un 8% y 2% está parcialmente y totalmente en desacuerdo respectivamente con que se les capacite en torno a sus labores especialmente y no a modo general. El indicador en estudio conjuga resultados de dos sub indicadores: especialización genérica y especialización específica.

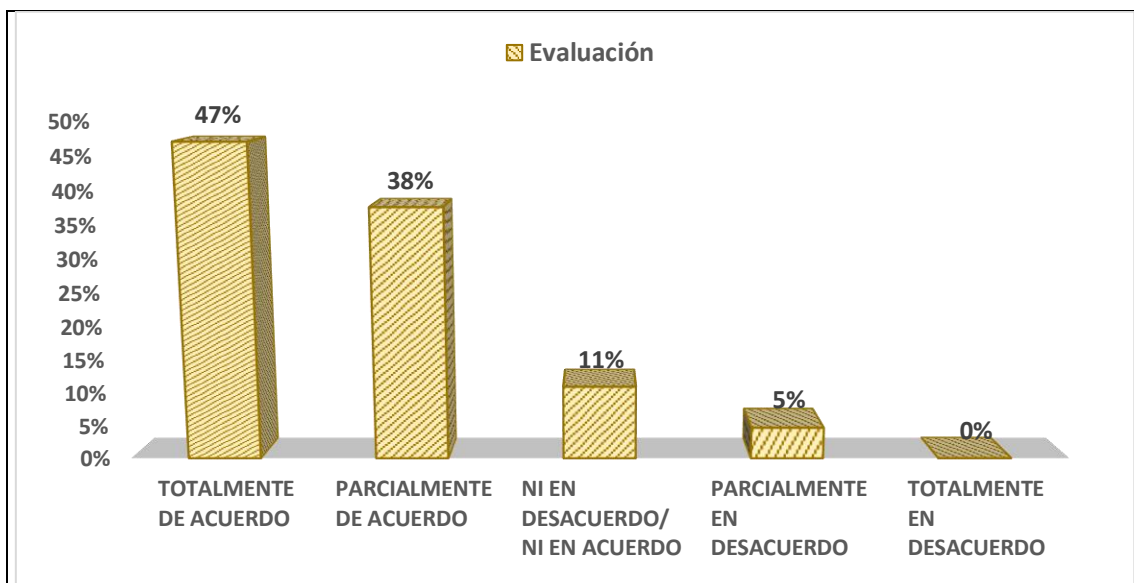
En relación a la especialización genérica del trabajo, el 50% de los encuestados se encuentra parcialmente de acuerdo con estar preparados para realizar otras funciones en la empresa, mientras un 9% está por el contrario, parcialmente en desacuerdo ya que sus funciones laborales solo implican la atención al cliente. Además, también se puede observar en la Figura 6 respecto al sub indicador de especialización específica del puesto que un 34% aceptan que se encuentran totalmente de acuerdo y también el mismo porcentaje están parcialmente de acuerdo en cuanto a la especialización brindada por la empresa para desarrollar de la mejor manera su labor y lograr cumplir con las metas impuestas por la empresa. A otro 19% le es indiferente y un 9% está parcialmente en desacuerdo.

La opinión dominante en los entrevistados es que están de acuerdo con que contaron con una guía o colaboración de apoyo para aprender sus funciones en el puesto. Estos opinan también que realizan alguna otra función ajena a la suya para apoyar a sus compañeros y que la especialización en el área les ha permitido lograr las metas trazadas por la empresa.

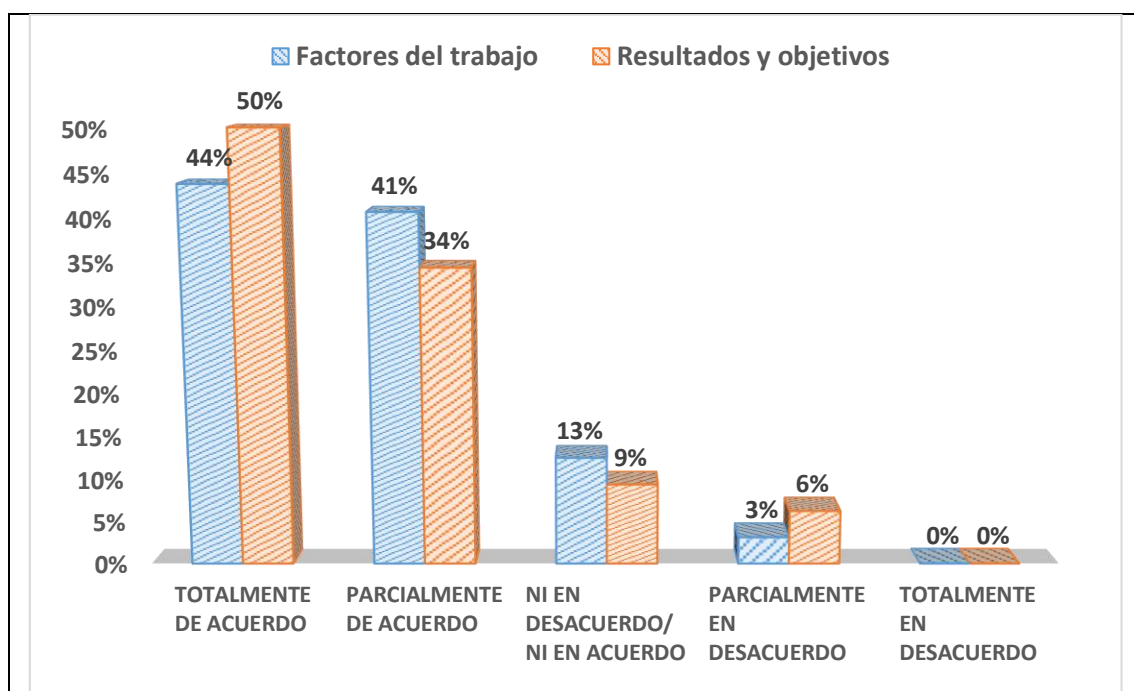
El desarrollo de los presentes sub indicadores, se llevó a cabo bajo el análisis de la teoría proporcionada por Brunet y Belzunegui (2003), quienes señalan que el indicador especialización hace referencia a una persona que cuenta con múltiples cualidades, así como de una educación adecuada que le permite conseguir y mantenerse dentro de un determinado puesto de trabajo. Es así que gracias a esto, se lograron obtener ciertas preguntas relacionadas con el indicador especialización, distribuyéndose en dos sub indicadores, el primero relacionado con la especialización de forma general sobre el trabajo, y la segunda que habla acerca de una especialización propia del puesto de trabajo. De esta manera, y gracias a la participación de los colaboradores, fue posible determinar que los colaboradores no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con las proposiciones dictaminadas, debido a que consideran que no se les están capacitando lo suficiente en las labores propias de sus puestos.

De esta manera, se puede encontrar cierta similitud con el trabajo realizado por Loyola (2014), pues este determina que una de las causas por las cuales se presenta la rotación del personal dentro de la empresa es debido a aspectos como las políticas de la empresa, pues en estas se solicitan que los colaboradores se especialicen y realicen desarrollo de carrera dentro del área o departamento en el cual se encuentran.

#### 4.1.4. INDICADOR EVALUACIÓN



**Figura 7: Indicador Evaluación**



**Figura 8: Sub indicadores Factores del trabajo, Resultados y objetivos**

La Figura 7 permite apreciar que la mayoría de los colaboradores del área de atención al cliente está total y parcialmente de acuerdo (47% y 38%) con el trabajo que realizan ya que consideran que contribuye positivamente a la empresa y porque las metas que la empresa traza son alcanzables.

A modo de análisis por sub indicador, Factores del trabajo y Resultados y objetivos, la Figura 8 muestra que en ambos sub indicadores existe un buen porcentaje de aceptación. A excepción de un pequeño porcentaje de 3% y 6% respectivamente de los colaboradores que se encuentran parcialmente en desacuerdo con los factores que utiliza la cadena de Cebicherías Ricomar para evaluarlos (Sub indicador Factores del trabajo).

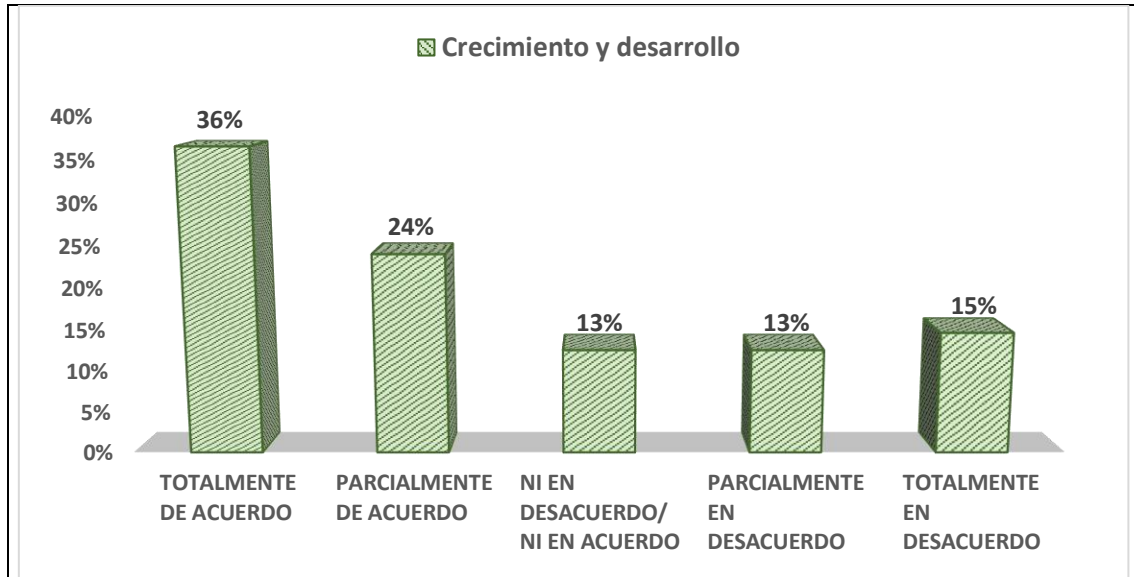
Los colaboradores en su mayoría opinan que tienen las habilidades necesarias para realizar sus labores y percibe que es pieza fundamental para lograr resultados eficaces en la Cebichería Ricomar y que ésta a su vez les hace llegar anticipadamente los objetivos trazados que existen en la mencionada empresa.

Para Montes y Gonzales 2007), el proceso de selección lleva una etapa de evaluación, en la que a los participantes se evalúan elementos como los factores de trabajo, así como los resultados y la consecución de los objetivos, es de esta manera, que luego de haber desarrollado algunos ítems dentro del cuestionario, se llegó a determinar que los colaboradores consideran que las actividades que se realizan, son en beneficio de la empresa ya que contribuye a obtener mejores resultados y a alcanzar las metas y objetivos establecidos.

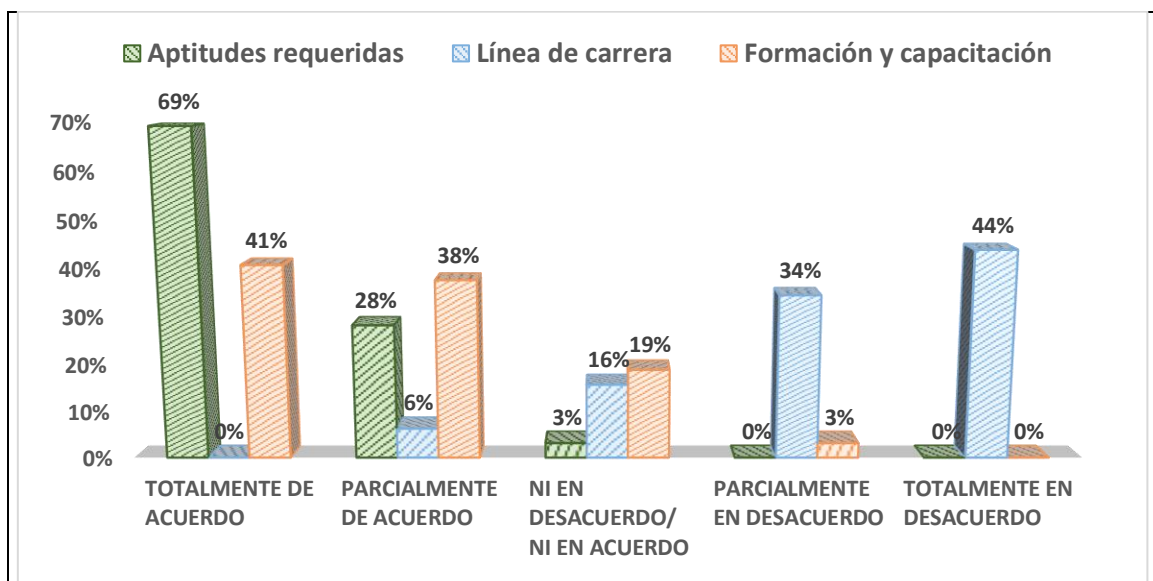
Teniendo en cuenta todo lo mencionado, en el área de atención al cliente de la cadena de Cebicherías Ricomar en estudio, existe una situación regular positiva que por lo que se debe motivar e incentivar más a los trabajadores a fin de que continúen aportando al desarrollo de la empresa comprometidamente.

## 4.2.DIMENSIÓN DESEMPEÑO

### 4.2.1. INDICADOR CRECIMIENTO Y DESARROLLO



*Figura 9: Indicador Crecimiento y Desarrollo*



*Figura 10: Sub indicadores Aptitudes requeridas, Línea de carrera, Formación y Capacitación*

La figura 9 muestra la distribución de respuestas de los trabajadores de la cadena de Cebicherías Ricomar en cuanto a su percepción sobre crecimiento y desarrollo dentro de la cadena, que a modo general, resulta un 36% de total conformidad en dicha dimensión, pero que sin embargo, analizando los subindicadores contenidos como son: Aptitudes requeridas, Línea de carrera y Formación y capacitación; se pudo apreciar que el 69% de

los trabajadores cree con convicción que tienen las habilidades idóneas para el desenvolvimiento correcto en sus labores, así también un 41% está muy conforme con la formación y capacitación brindada por Cebicherías Ricomar, de lo contrario ninguno de ellos considera que pueda acceder a una línea de carrera en la empresa. (Ver Figura 10)

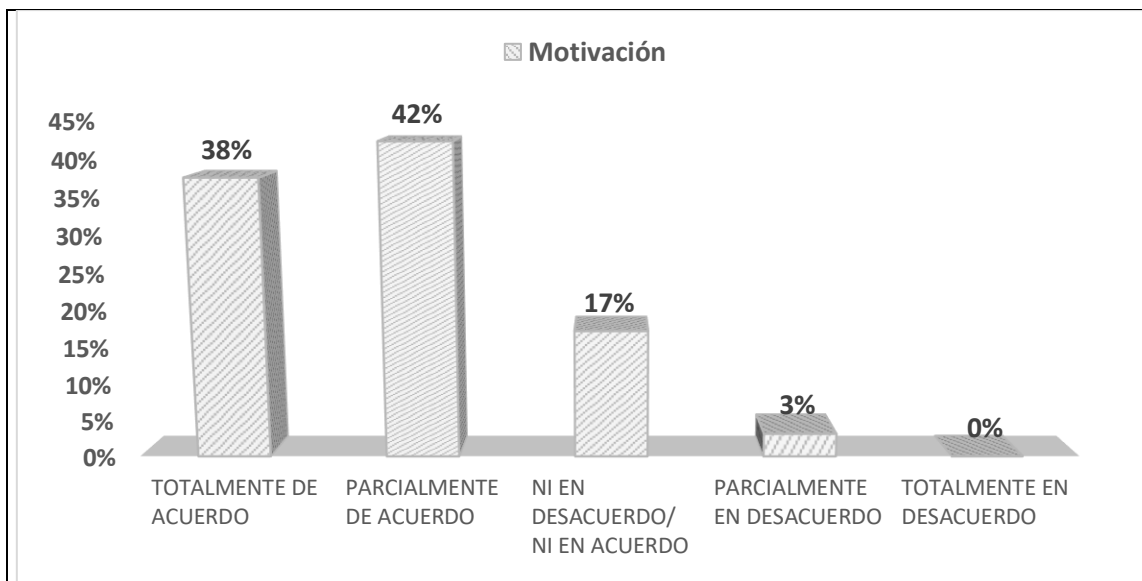
Por el contrario, más del 70 % de los trabajadores no vizorisa la posibilidad de hacer línea de carrera (41% totalmente en desacuerdo, 34% parcialmente en desacuerdo y 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo); pero si la mayoría de ellos están de acuerdo con las capacitaciones que se les brinda (41% totalmente de acuerdo y 38% parcialmente de acuerdo). Es precisamente estos resultados que indican o respaldan el porqué de la alta rotación de personal en la empresa, los trabajadores muchas veces buscan nuevas y mejores oportunidades donde puedan hacer línea de carrera o trabajar en lo que les apasiona.

De las respuestas de los encuestados se puede interpretar que la mayoría de los trabajadores opina que existen posibilidades de desarrollar una línea de carrera en la empresa y que se les brinda la capacitación constante cada cierto tiempo.

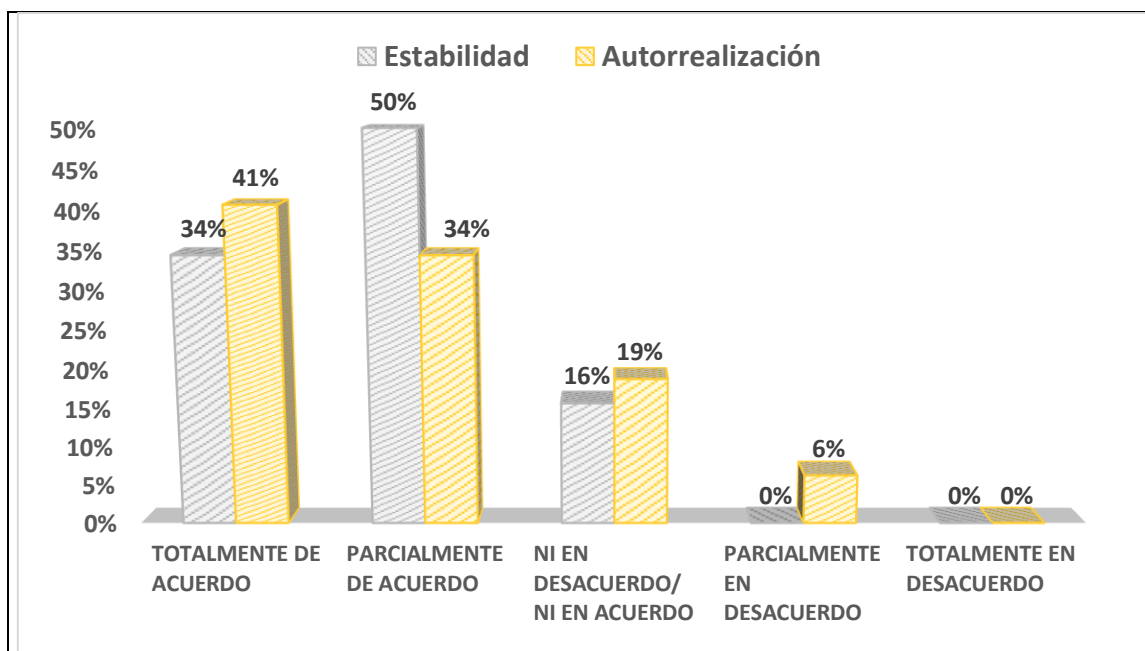
La teoría que sostiene el argumento de que la rotación del personal se lleva a cabo a causa de un bajo desempeño, se encuentra sustentada por múltiples autores como Maslow (1943) y Gan (2013), este último en particular hace referencia a que el personal debe de realizar de forma continua un proceso de retroalimentación (también conocido como feedback) sobre los resultados que se obtienen de desarrollar determinadas actividades o tareas.

Fue entonces necesario identificar elementos que permitan la obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación, de esta manera, se identificaron sub indicadores como las aptitudes requeridas para el puesto de trabajo, la línea de carrera de los colaboradores y la formación y capacitación. En base a estos sub indicadores, fue posible llevar a cabo la evaluación de la dimensión desempeño y su indicador crecimiento y desarrollo.

#### 4.2.2. INDICADOR MOTIVACIÓN



**Figura 11: Indicador Motivación**



**Figura 12: Sub indicadores Estabilidad, Autorrealización**

Las Figuras 11 y 12 permiten analizar de manera conjunta y por sub indicador la distribución de respuestas de los trabajadores correspondientes al indicador Motivación. De ellas se puede apreciar que el 38% de los trabajadores afirma estar motivado completamente, mientras que otro 42% está parcialmente motivado. Un 17% le es indiferente, en contraste solo un 3% que está parcialmente en desacuerdo. Detallando los

resultados tenemos en el subindicador Estabilidad el 34% está totalmente de acuerdo en relación a que su salario les permite cubrir sus necesidades básicas y garantiza su estabilidad, y más aún en su mayoría (50%) del personal, están parcialmente de acuerdo con ello; a un 16% le resulta indiferente ese aspecto.

En relación al subindicador Autorrealización, el 41% de los trabajadores se encuentra plenamente satisfecho trabajando en la cadena de Cebicherías Ricomar, mientras que a un 34% le parece estar parcialmente de acuerdo. Para un 19% le resulta indiferente pues no cierra la posibilidad de acceder a otro trabajo y finalmente un 6% está parcialmente en desacuerdo con este subindicador.

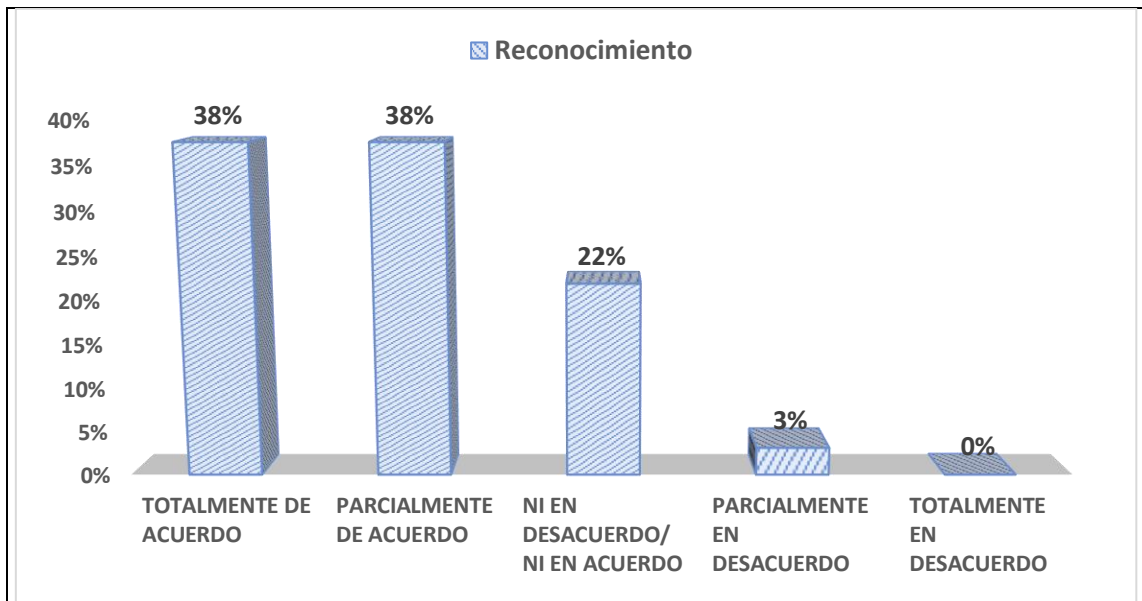
Los trabajadores que colaboraron en las encuestas para la investigación opinan que la empresa garantiza estabilidad y buen clima laboral de la misma forma consideran que su trabajo los ayuda en su formación como persona.

La entrevista realizada sustenta los resultados obtenidos ya que según lo afirma el supervisor si existe motivación en la empresa, este menciona que “Sí existe motivación y es del total conocimiento de todos los trabajadores incluso se les informa a la hora del periodo de prueba. Las motivaciones van desde incentivos económicos, reconocimientos hasta premios y vales de consumo”. Por lo que este indicador no es motivo de rotación.

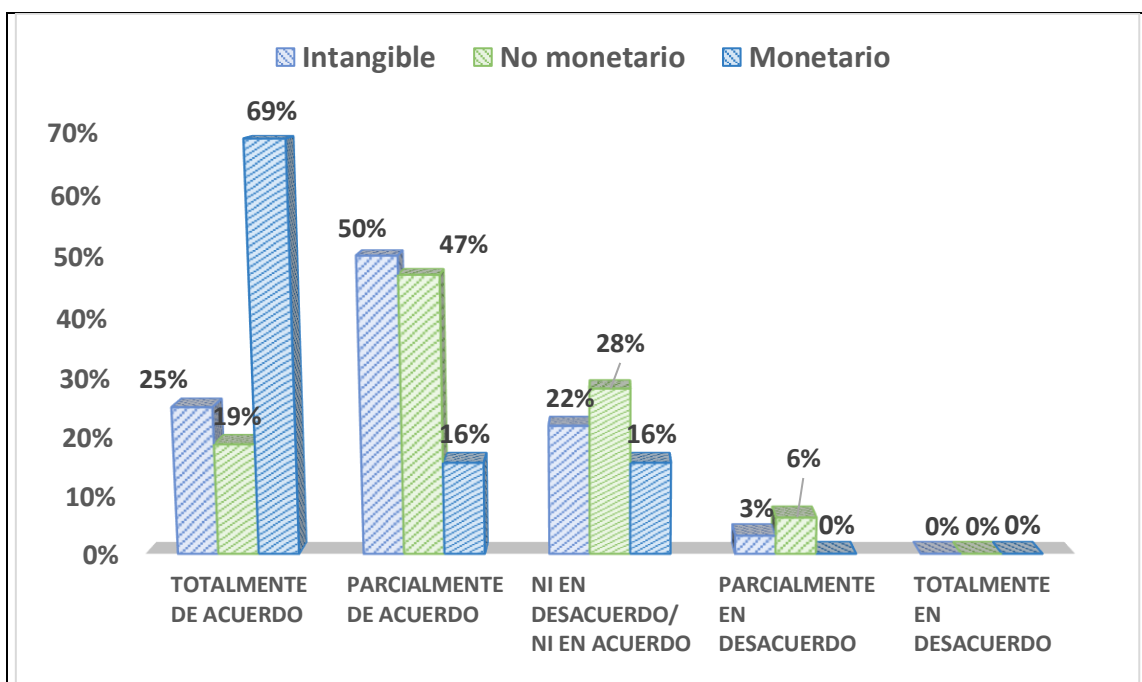
La motivación es un elemento o indicador fundamental dentro de una organización, puesto que determina el sentir y accionar de un colaborador, el máximo representante es quizás Maslow (1943), quien menciona que la motivación se genera a partir de la necesidad de cubrir o satisfacer ciertas necesidades, esta teoría también se ve fundamentada por García y Edel (2008), quienes mencionan que la rotación laboral se encuentra íntimamente ligada con la satisfacción y a su vez con la motivación. En tal sentido se desprenden dos conceptos o términos dentro del tema (Estabilidad y autorrealización), los mismos que fueron sirvieron como base para generar las preguntas correspondientes en el cuestionario, que permitió determinar que gran parte de los colaboradores se encuentran parcial o completamente motivados dentro de la empresa, lo que les entrega estabilidad y sentimiento de autorrealización dentro de su trabajo. Esta parte de la investigación guarda relación con el trabajo de Estela (2013), quien determina

que el personal no solo se motiva con recursos económicos, por lo que las empresas deben de adaptarse a los cambios y lograr motivar a sus colaboradores, de forma tal que se encuentren comprometidos con los valores y objetivos de la empresa, determinando su estabilidad dentro de la misma.

#### 4.2.3. INDICADOR RECONOCIMIENTO



**Figura 13: Indicador Reconocimiento**



**Figura 14: Sub indicadores Intangible, No monetario, Monetario**

La Figura 14 nos permite analizar los sub indicadores de reconocimiento Intangible, No monetario y Monetario, pertenecientes al indicador reconocimiento de la dimensión Desempeño. En cuanto a los reconocimientos entregados por la cadena de Cebicherías Ricomar, de acuerdo a los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, resultó que el 38% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con los reconocimientos que percibe, especialmente en el subindicador monetario en un 69%, otro 38% está parcialmente de acuerdo con los reconocimientos en su mayoría intangibles, como felicitaciones, agradecimientos, reconocimientos como el empleado del mes, entre otros. Mientras que un 22% no está ni en acuerdo ni desacuerdo y sólo un 3% está parcialmente en desacuerdo, esto muestra que el reconocimiento brindado por la empresa es de vital consideración por sus colaboradores; situación que también influye en el nivel de motivación del trabajador y que también depende del personal a cargo; supervisor.

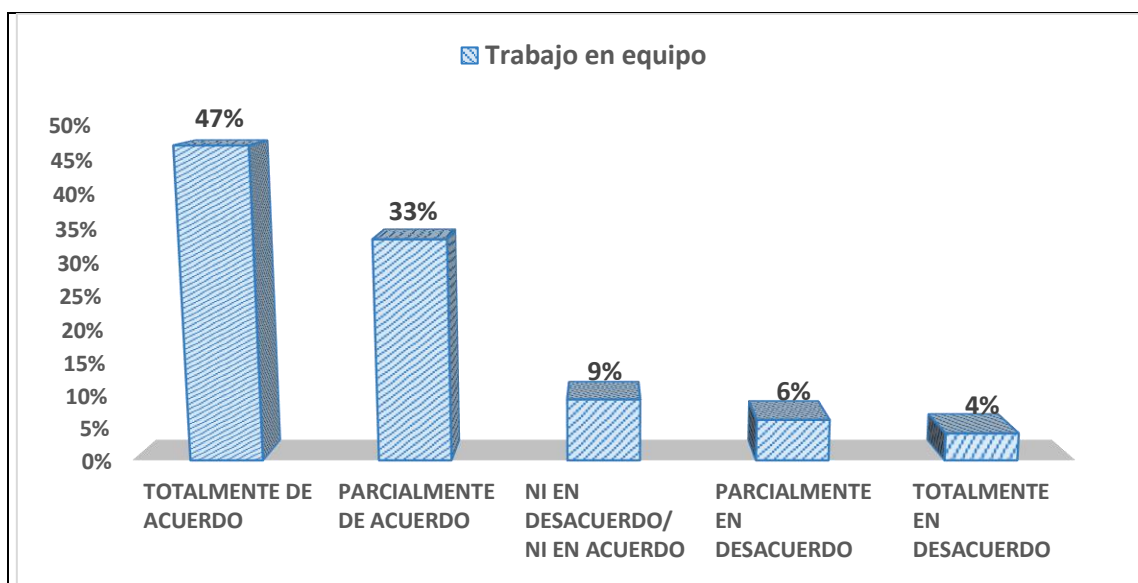
Según los participantes que colaboraron con la encuesta, los trabajadores opinan que reciben motivaciones agradables como lo son tarjetas de felicitaciones, tarjetas de agradecimiento, gesto que consideran importante por parte de la empresa, incluso los trabajadores encuentran importante estar en el reconocimiento del empleado del mes.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente se sabe que el sueldo que perciben los colaboradores cubre sus necesidades básicas y les genera cierta estabilidad, esto se debe a que los sueldos son fijos y hay posibilidad de obtener ciertos bonos y premios que aumentan su salario. En la entrevista el supervisor detalla que “Al igual que también se reconoce al trabajador del mes haciendo pública su imagen (Fotografía) en la empresa. En otro de los incentivos hacemos sorteos ya sean regalos sorpresa o vales de consumo en el mismo restaurant” también afirmó el desarrollo de capacitaciones o talleres de retroalimentación.

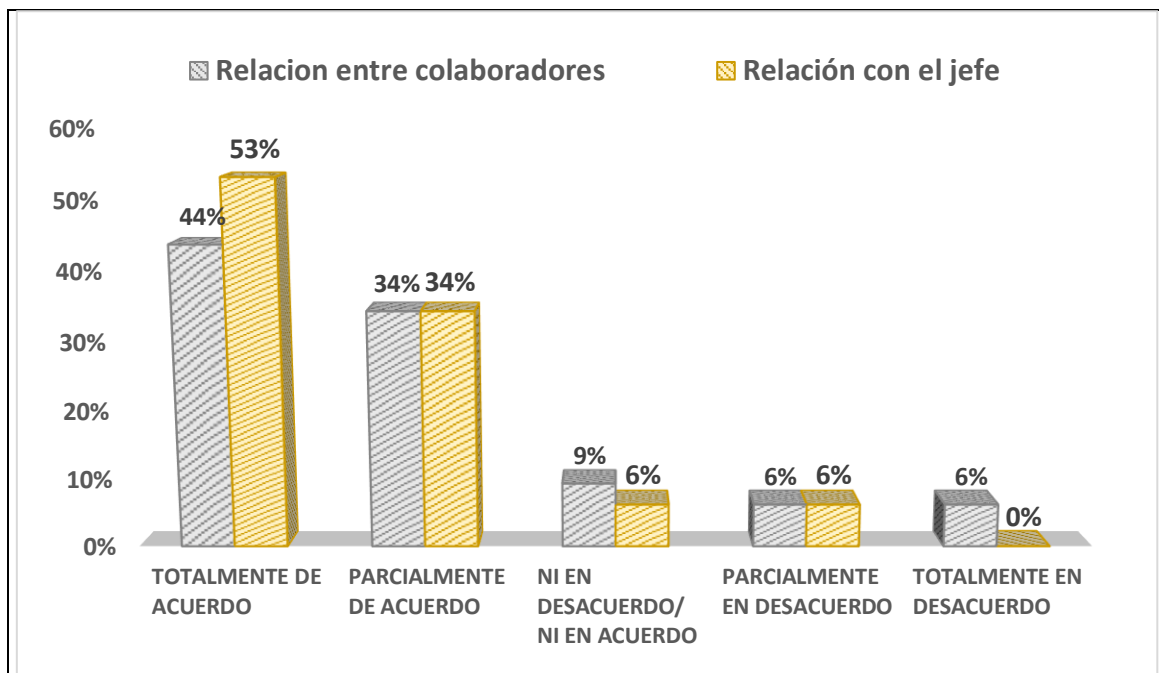
El reconocimiento por parte de la empresa hacia el trabajo que realiza un determinado colaborador es imperante para el buen funcionamiento, tal y como lo señala Mora (2007), quien señala la necesidad de mantenerse al pendiente de las actividades que desarrolla un

colaborador, demostrando interés y estima por lo que este hace, ya que el demostrar interés hacia el trabajo que desarrolla la persona, nos permite obtener cambios positivos en la conducta de esta. Mora señala que existen al menos tres tipos de reconocimientos diferentes: los intangibles, no monetarios y monetarios, cada uno de estos tipos de reconocimiento, fueron parte importante de la evaluación realizada a los colaboradores por lo que tras la aplicación de las encuestas, se llegó a determinar que gran parte de los colaboradores apoya las formas de reconocimiento efectuadas por la empresa, especialmente cuando este es de carácter económico. En tal sentido, se encuentra cierta diferencia con el trabajo de Pérez (2013), ya que este autor encontró que dentro de la empresa en la cual enfoco su estudio, el personal no es reconocido por el trabajo que efectúa, ni mucho menos las horas extras que este realiza por lo que se siente insatisfecho respecto a las actividades y obligaciones que presenta frente a la institución.

#### 4.2.4. INDICADOR TRABAJO EN EQUIPO



*Figura 15: Indicador Trabajo en equipo*



**Figura 16: Sub indicadores Relación entre colaboradores, Relación con el jefe**

La figura 15 referente al indicador Trabajo en equipo muestra una opinión totalmente positiva en un 47% de los trabajadores encuestados, ya que consideran que sus jefes inmediatos les brindan confianza, aunque solo un 4% crea totalmente lo contrario.

De ese modo, respecto a la relación con el jefe, la mayoría es decir el 53% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con la relación que conllevan entre ellos y su superior, y el 43% está parcialmente de acuerdo; pues consideran que el jefe debe ayudar a sus empleados en el desarrollo de sus competencias y debe basarse en una comunicación continua que incluya retroalimentación. Existe un reducido grupo del 6% de los trabajadores a los cuales les resulta indiferente dicho trato o relación, al igual que otro 6% está parcialmente en desacuerdo. Por otro lado, en sus relaciones interpersonales entre trabajadores, la mayoría ha formado lazos de amistad que les ha permitido trabajar en un ambiente con un clima laboral relativamente bueno, de apoyo entre sí no solo por afinidad de caracteres, sino también por compartir la política de la empresa.

La opinión que prevalece en los encuestados es que el jefe brinda confianza en los trabajadores, formando seguridad y un buen ambiente de trabajo, generando que los

trabajadores se apoyen entre ellos mismos cuando se dificultan las tareas, lo que hace que exista una buena relación y un gran equipo de trabajo.

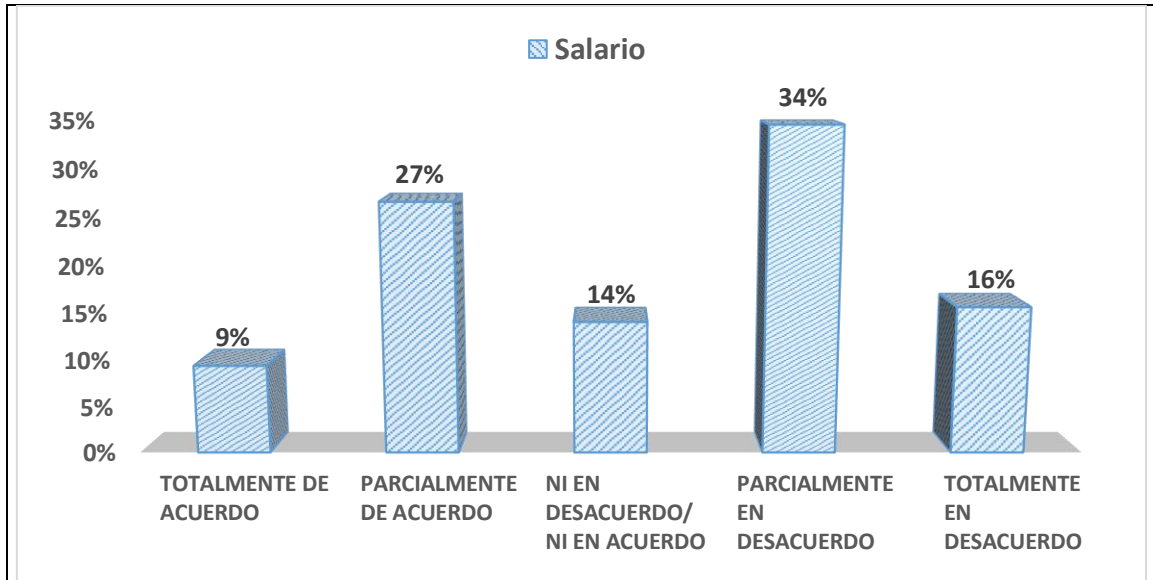
En lo mencionado por el supervisor respecto a esta dimensión nos dice que la “comunicación es vertical y el personal de atención al cliente está en constante comunicación con la siguiente área superior, en este caso el jefe de cada local se comunica con el supervisor y este con la gerencia”, en referencia a la relación al apoyo entre compañeros nos dice: “los colaboradores ya conocen a la perfección sus responsabilidades distribuidas que se deben cumplir; por lo general no existen inconvenientes ya que siempre se realizan con satisfacción”. Este sistema que la empresa aplica ayuda eficientemente y vemos que la gran mayoría lo comparte.

La consecución de las metas así como de los objetivos, se ve acelerada gracias a al esfuerzo conjunto o trabajo en equipo, tal y como lo señala Gan (2013), quien manifiesta que el personal debe de trabajar de manera conjunta, brindándose apoyo mutuo y bajo ciertos parámetros de respeto. Gracias a esto, y tras haber encuestado a los colaboradores de la empresa, se llegó a determinar que un 45% de los colaboradores se encuentra parcialmente de acuerdo.

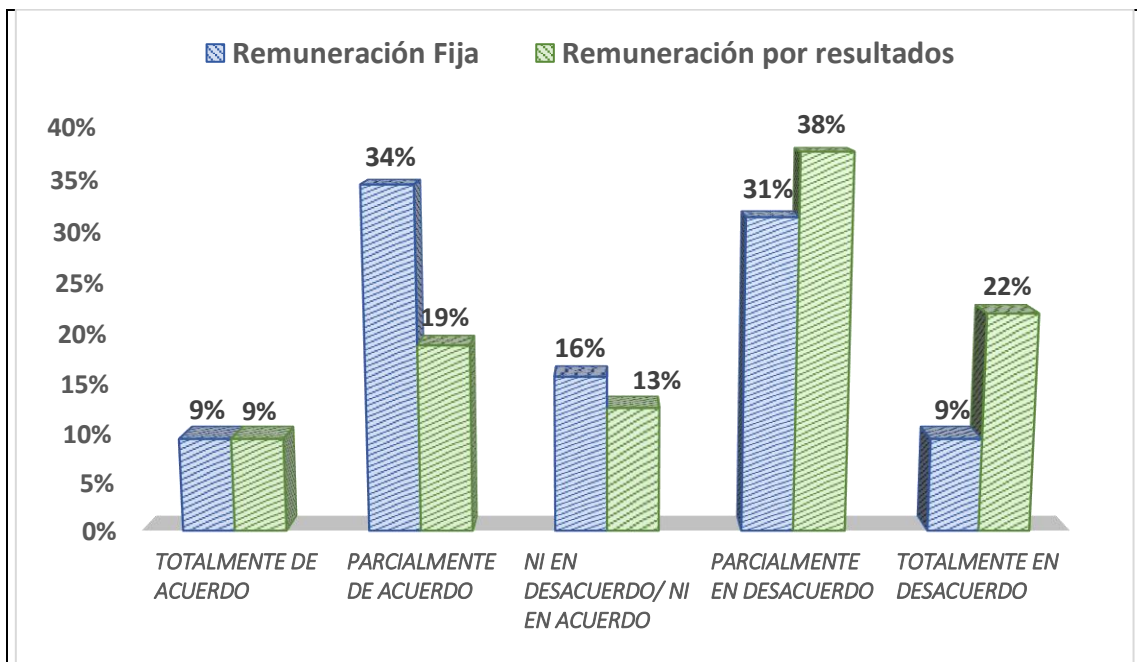
En cuanto a los sub indicadores se refiere, el 44% y el 53% de los encuestados se encuentra parcialmente satisfecho con la relación que presenta con sus compañeros de trabajo y con sus superiores inmediatos respectivamente, debido a que perciben que tanto sus compañeros como sus superiores les otorgan confianza a los trabajos que estos realizan. De este modo, los resultados del trabajo se diferencian a los encontrados por Pérez (2013), ya que este investigador, tras haber estudiado la rotación de la empresa distribuidora de productos Coca-Cola, determina que una de las causas es la insatisfacción del personal hacia varios elementos, entre ellos la relación con sus compañeros de trabajo, razón por la cual al terminar su estudio propone el desarrollo de reuniones de trabajo de forma diaria.

### 4.3.DIMENSIÓN REMUNERACIÓN

#### 4.3.1. INDICADOR SALARIO



*Figura 17: Indicador Salario*



*Figura 18: Sub indicadores Remuneración fija y Remuneración por resultados*

La Figura 17 permite apreciar un descontento en los trabajadores por la remuneración que perciben. Un 34% está parcialmente en desacuerdo, y un 16% lo está totalmente, ya que consideran que es muy bajo el pago para las labores que realizan; por lo contrario sólo un 9% está totalmente satisfecho con su salario en tanto otro 27% está parcialmente en

acuerdo, pues por su condición personal, no les afecta mucho tener el salario que tienen pero les convendría un poco más y un 14% del personal sin embargo, le es indiferente el salario percibido, ni es muy bueno, ni están descontentos.

La Figura 17 interpretada anteriormente, representa en conjunto a dos sub indicadores, Remuneración fija y Remuneración por resultados. De ello se observa en la Figura 18 que el descontento de los trabajadores se concentra más en el segundo sub indicador, La remuneración por resultados, puesto que consideran que no son bien remunerados por los logros o resultados que obtienen, se ha estado considerando mal pagada, pues solo un 19% está parcialmente de acuerdo con el pago en ese aspecto.

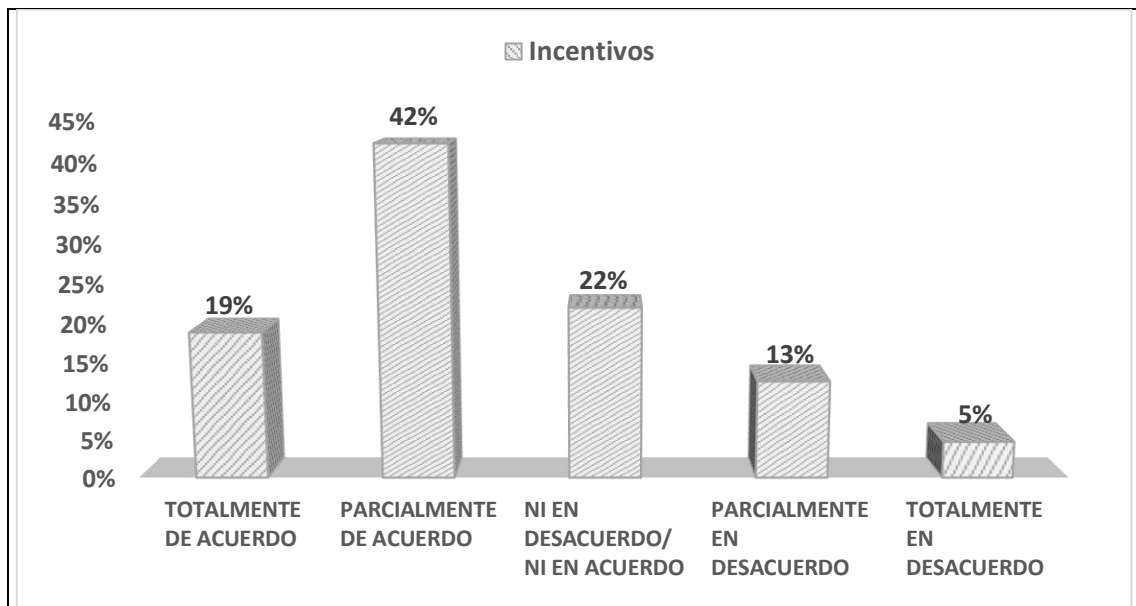
La opinión que de los encuestados se define en estar inconformes con el sueldo fijo que devengan de la empresa. Igualmente muchos trabajadores dicen estar satisfecho al ver que la empresa toma en cuenta sus resultados para aumentar la remuneración que perciben pero hay otro número levemente por encima de personas que dicen estar en inconformidad con esta afirmación.

El supervisor menciona en esta dimensión que el salario es fijo y es muy poco probable que se pague de acuerdo a resultados, resaltando que lo que sí existe son incentivos, bonos o premios; afirma lo siguiente: “aquí nosotros se les ofrece la remuneración mínima vital aparte de bonos por puntualidad, premios etc.” Es entonces que se confirma el descontento de los colaboradores en la remuneración por resultados.

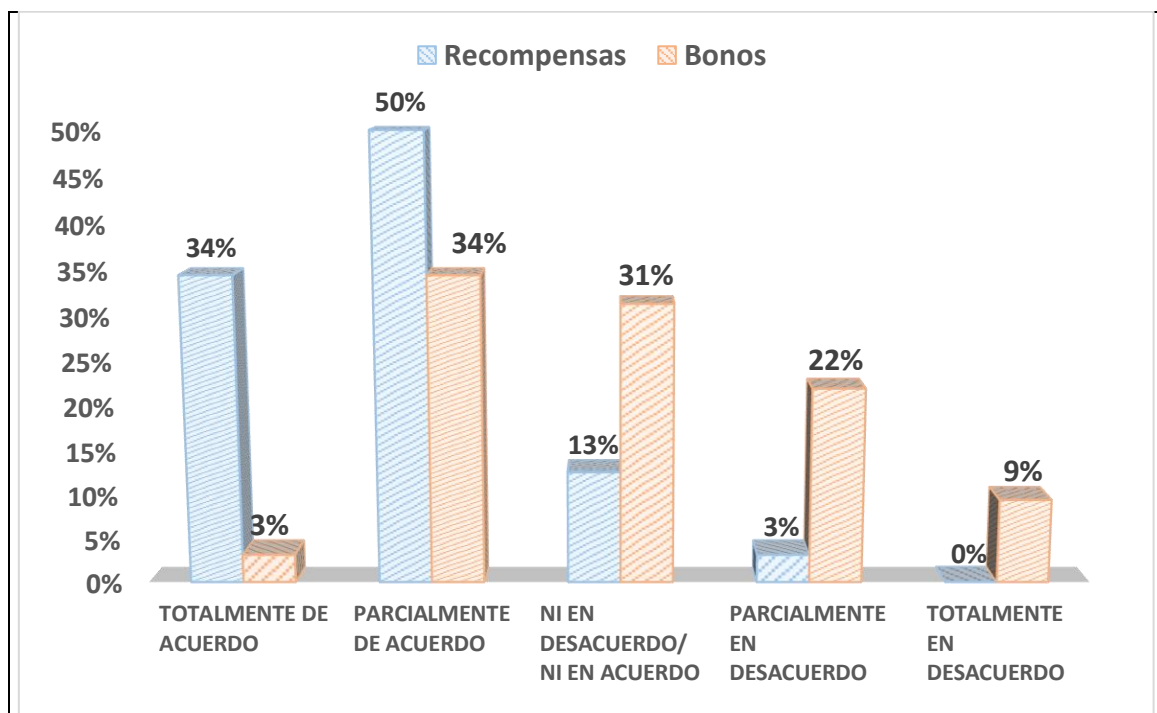
La teoría menciona que la remuneración es el pago o contraprestación que se efectúa a los colaboradores, por los servicios que estos entregan a la empresa y que a su vez sirven de factores dinamizadores para la empresa. Dentro de la teoría proporcionada por Azorín (s.f.) acerca de la remuneración fue posible llegar a un consenso sobre los sub indicadores a tener en cuenta para la evaluación de esta dimensión. Es así que los sub indicadores generados fueron la remuneración fija y la remuneración por resultados. De forma general, los resultados apuntan a que un 27% de los colaboradores se encuentran parcialmente de acuerdo con el tipo de remuneración. Es así que el trabajo se diferencia al realizado por Pérez (2013), quien identifica en su estudio que el 39% del personal se

encuentra insatisfecho con su remuneración por considerarla inadecuada, o por el simple hecho de que les pagan fuera del tiempo establecido.

#### 4.3.2. INDICADOR INCENTIVOS



*Figura 19: Indicador Incentivos*



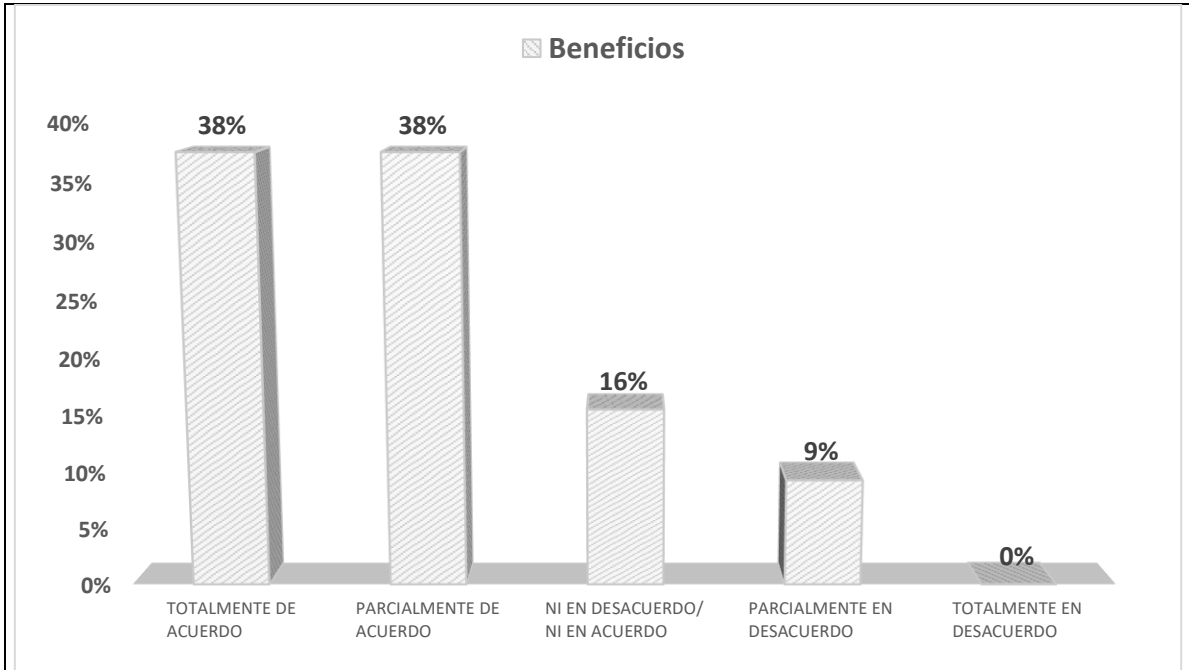
*Figura 20: Sub indicadores Recompensas, Bonos*

En la Figura 19 se aprecia también un descontento en los trabajadores por los incentivos que perciben de parte de la cadena de Cebicherías Ricomar. Un 5% está totalmente en desacuerdo, otro 13% se encontró parcialmente en desacuerdo y un 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 42% de los trabajadores sin embargo, están parcialmente de acuerdo y el 19% restante, totalmente de acuerdo con los incentivos ofrecidos.

Así mismo, el indicador Incentivos conjuga los sub indicadores, Recompensas y Bonos. Como se muestra en la Figura 20, el descontento de los trabajadores se concentra en el sub indicador Bonos. El 9% está totalmente en desacuerdo, 22% parcialmente en desacuerdo, y un 31% ni de acuerdo ni en desacuerdo; solo un 34% está parcialmente de acuerdo.

Los incentivos son formas de motivar al personal a llevar a cabo con mayor efectividad una determinada tarea, entre los tipos de incentivos empleados en las instituciones se encuentran por ejemplo las recompensas y los bonos, los mismos que fueron tomados en la presente investigación bajo lo mencionado por Chiavenato (2009). Gracias al estudio realizado de estos dos sub indicadores, fue posible establecer que al menos un 42% de los colaboradores se encuentra parcialmente de acuerdo con los incentivos que reciben por parte de la empresa, de los cuales, un 50% se encuentra a favor de las recompensas, y un 34% a favor de los bonos. Estos resultados difieren a lo encontrados por Saldivia (2013), ya que en su investigación determina que el personal de la empresa se encuentra en disconformidad con los incentivos que reciben, constituyendo de esta manera un problema fundamental para la empresa, pues los niveles de desempeño disminuyen y se incrementa la posibilidad de llegar hasta un punto en el cual, los colaboradores tiendan a rotar.

### 4.3.3. INDICADOR BENEFICIOS



**Figura 21: Indicador Beneficios**

Respecto de los beneficios a los empleados, la figura 21 permite visualizar que en su mayoría, los trabajadores están total y parcialmente de acuerdo con un 38% cada uno respectivamente. Solo un 9% está parcialmente en desacuerdo. Al tener los colaboradores la suficiente información de la empresa saben ya en qué tipo de empresa laboran y como esta pertenece a las pyme conocen los beneficios que reciben así lo manifestó el entrevistado: “Todos los colaboradores reciben los beneficios de acuerdo a ley nosotros estamos dentro de las pymes y ellos cuentan con vacaciones, seguro social, asignación familiar, cts. Respecto a la satisfacción de mis colaboradores percibimos que si están satisfechos ya que no se nos ha hecho llegar ninguna queja o recomendación respecto al tema beneficios”.

Al igual que los incentivos, los beneficios según Chiavenato (2009), son un medio que permite el incremento de esfuerzos por parte de los colaboradores respecto a la consecución de metas y objetivos, por lo que su gestión es de suma importancia dentro de la empresa. La mayoría de los colaboradores están total o parcialmente satisfechos con este indicador, lo cual es muy importante para su permanencia y desempeño, diferenciándose de esta manera del trabajo de Pérez (2013), ya que presenta resultados

poco favorables y a gusto de los colaboradores de su empresa objeto en estudio, por lo que a manera de enmendar los problemas y dificultades de la empresa, sugiere la creación de una cuenta bancaria para cada uno de los trabajadores, que permita la disminución del índice de robos y la generación de beneficios y utilidades a su favor.

#### 4.4.DIMENSIÓN FACTORES LABORALES

##### 4.4.1. INDICADOR CONDICIONES LABORALES

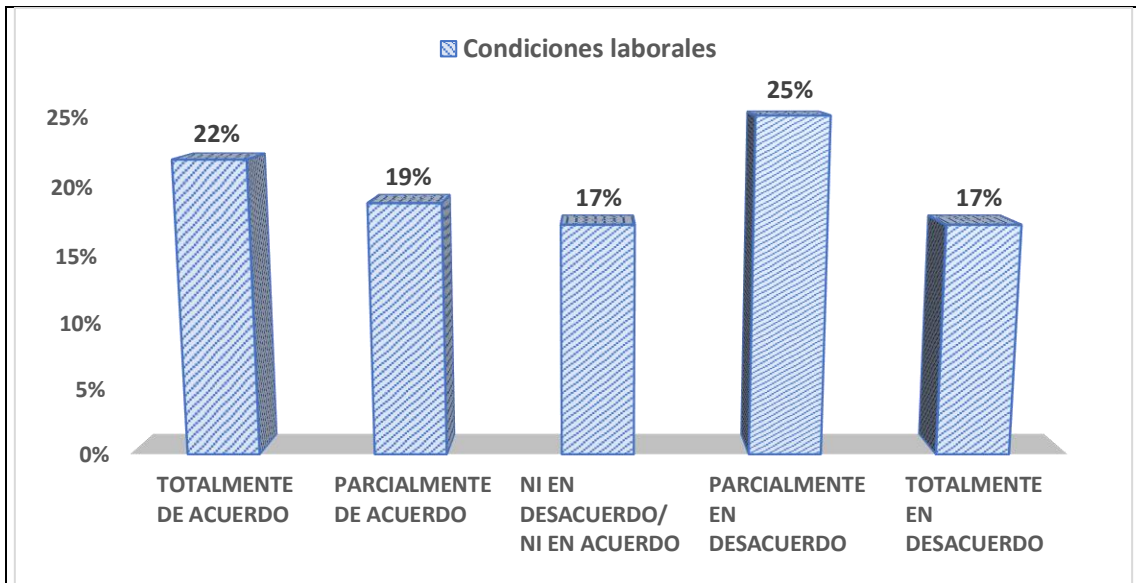


Figura 22: Indicador Condiciones laborales

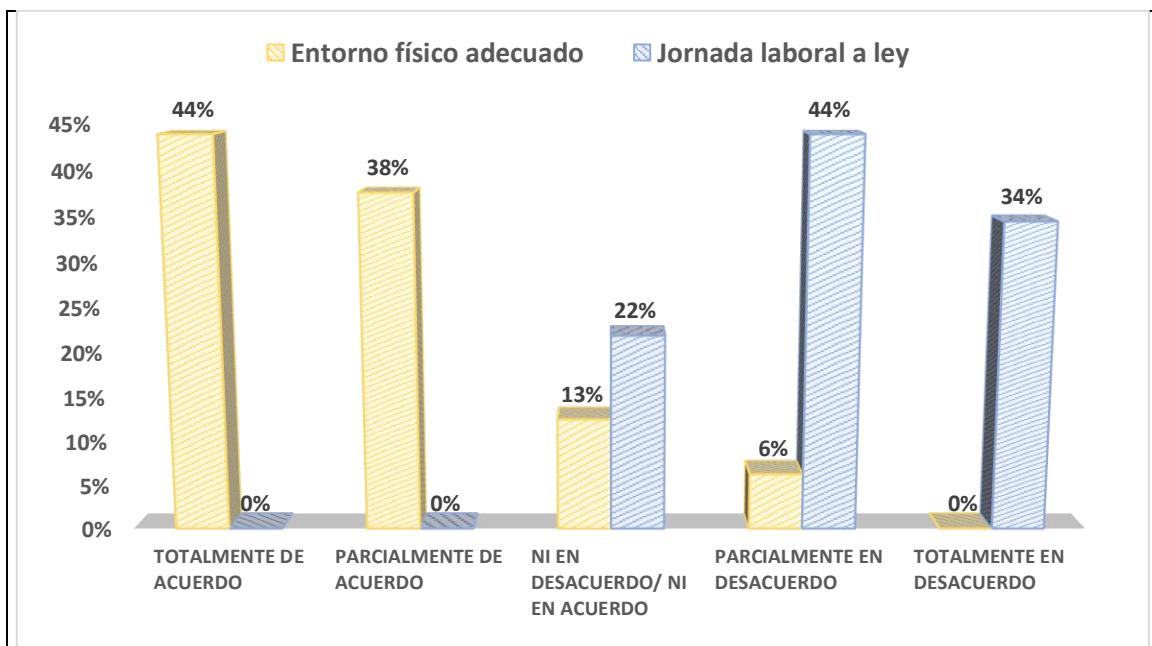


Figura 23: Sub indicadores Jornada laboral a ley, Entorno físico adecuado

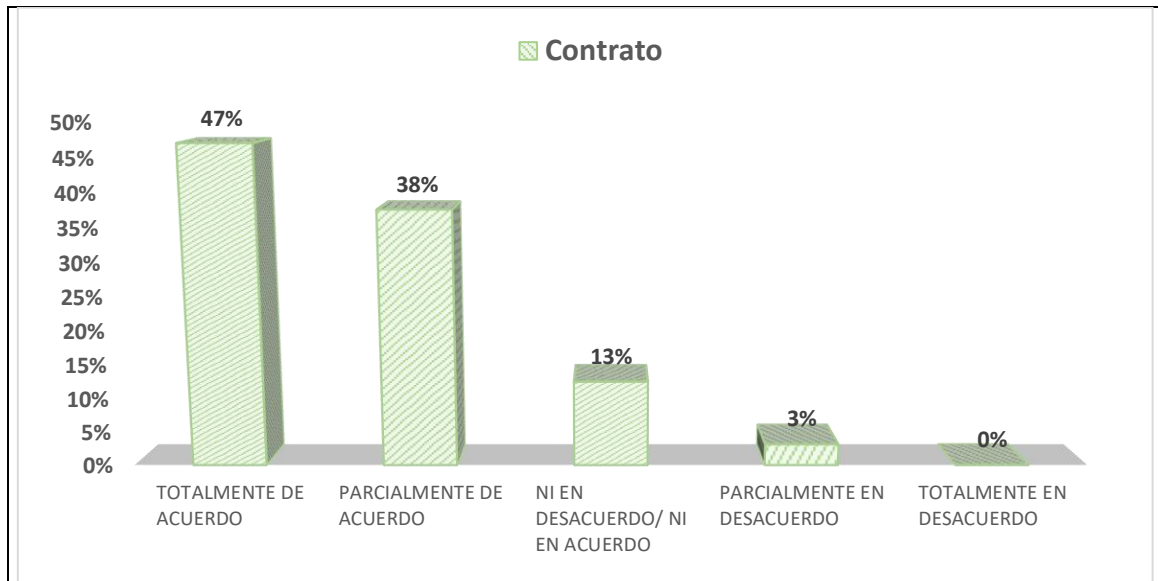
---

En este indicador Condiciones Laborales, los trabajadores se encuentran parcialmente en desacuerdo en un 25%, frente al 19% de los trabajadores que se encuentra parcialmente de acuerdo con las condiciones laborales en la cadena de Cebicherías Ricomar de Chiclayo. Estas condiciones han sido evaluadas con respecto a la jornada laboral de acuerdo a Ley y el entorno físico en el que se desenvuelve el trabajador. Frente al primer sub indicador Jornada laboral a Ley, el 44% de trabajadores considera que no siempre se respeta dicho horario y para un 34% nunca se respeta. Por otro lado, en cuanto al sub indicador Entorno físico, el 44% de los trabajadores está totalmente satisfecho.

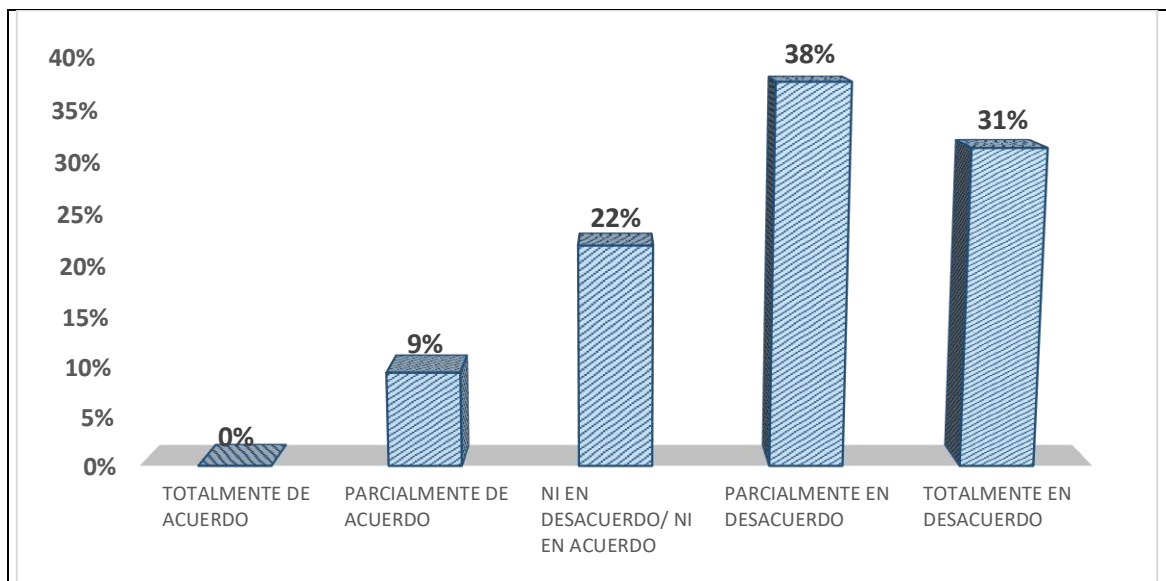
La opinión de los colaboradores es que el entorno físico de la empresa es adecuado para las necesidades de los trabajadores de la misma forma estos consideran que se les respeta la jornada laboral a cada trabajador.

Las condiciones de trabajo, por lo general son reglamentadas por una institución pública del estado con el fin de hacer valer los derechos de cada persona, es así que según lo expuesto por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013), las condiciones laborales se deben de realizar bajo aprobación y consentimiento de cada parte (empleador - empleado) buscando siempre un mutuo acuerdo y beneficio. De esta manera, en el presente trabajo de investigación se tomaron dos sub indicadores para poder efectuar la evaluación de las condiciones laborales, estas son la jornada laboral a ley y el entorno físico adecuado, con lo que tras la aplicación de las encuestas y su posterior análisis se llegó a establecer que el 44% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo con el entorno físico en el cual trabaja, en comparación a otro 44% de quienes se encuentran parcialmente en desacuerdo con la jornada laboral establecida por ley. De esta manera es posible ver cierto descontento por parte de los colaboradores respecto a las condiciones laborales, relacionándose de esta manera con el trabajo realizado por Estela (2013), quien concluye su trabajo investigativo haciendo referencia de que cada vez es más el porcentaje de colaboradores que se niegan a trabajar en un ambiente que le presenta situación y condiciones desfavorables.

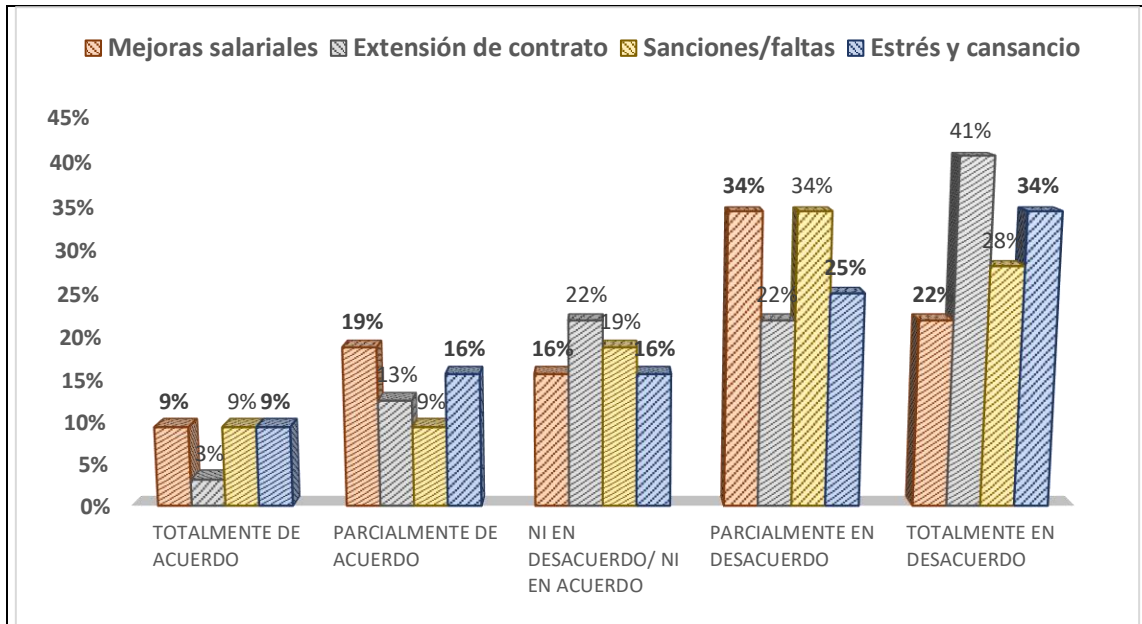
#### 4.4.2. INDICADORES CONTRATO, ESFUERZO FÍSICO Y MOVIMIENTO DE PERSONAL



*Figura 24: Indicador Contrato*



*Figura 25: Indicador Esfuerzo físico*



**Figura 26: Sub Indicadores mejoras salariales, Renuncia voluntaria, sanciones y faltas, cansancio y estrés**

En el presente indicador Contrato, en su mayoría los trabajadores están más que conformes ya que el 47% está en total acuerdo y el 38% lo está parcialmente, mientras que solo hay un 13% que le es indiferente y un 3% que está parcialmente en desacuerdo con este factor.

Respecto del indicador Esfuerzo físico, se aprecia en la Figura 25 un gran descontento en los trabajadores, solo un 9% está parcialmente de acuerdo con los esfuerzos que demanda su puesto laboral, a un 22% le resulta indiferente, sin embargo, el 38% de ellos está parcialmente en desacuerdo con los esfuerzos físicos y el 31% restante está totalmente en desacuerdo.

La opinión que prevalece en los encuestados es que cada trabajador está de acuerdo con su contrato opinan de igual forma el personal expresa que su trabajo es descansado y no requiere demasiado esfuerzo

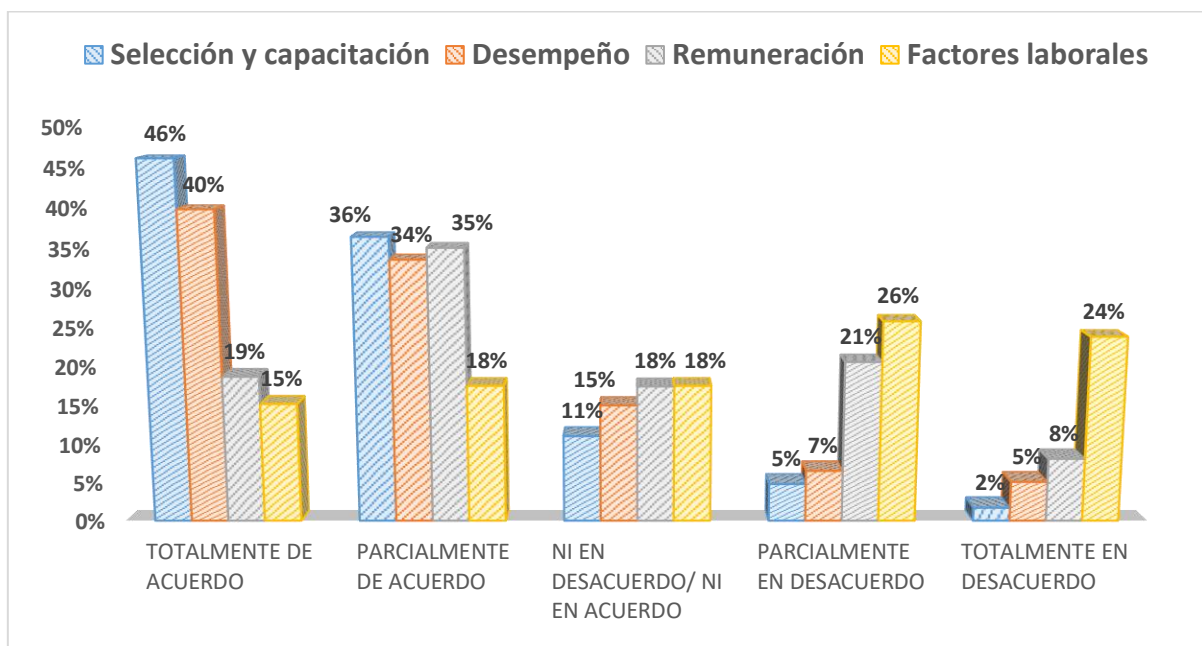
Finalmente, según la Figura 26, perteneciente al indicador Movimiento de personal, que tiene como subindicadores las mejoras salariales, renuncia voluntaria, sanciones, cansancio y estrés; vemos que es el indicador con mayor desaprobación por parte de los colaboradores. Tan solo un 9% está de acuerdo con las mejoras salariales y la gran mayoría está en desacuerdo (34% parcialmente en desacuerdo y 28% lo están totalmente),

al igual en lo que respecta a extensión de contratos el 9% de los encuestados está totalmente de acuerdo en extender su continuidad mientras que un 41% está totalmente en desacuerdo en permanecer mucho más tiempo. En el subindicador de sanciones y faltas existe un 34% que está parcialmente en desacuerdo con estas políticas de la empresa y sólo un 9% lo aprueba totalmente ya que las consideran injustas por tratarse de un trabajo que requiere demasiado esfuerzo. En el último subindicador la mayoría de los colaboradores se consideran que se encuentran cansados y con estrés con un 25% parcialmente y un 34% totalmente esto confirma que las labores suelen ser pesadas y que existe personal que no realiza bien su trabajo o que dificulta el trabajo de los demás, motivos que les hace apoyar que sean cambiados a otros puestos o a otra categoría de la cadena. Solo un 9% está totalmente en acuerdo en que las labores no le generan estrés ni cansancio.

Respecto a la extensión de contrato el supervisor indica que: “El contrato inicialmente se firma por tres meses que es un periodo de aprendizaje y es el supervisor quien de acuerdo a su criterio determina si es apto para el puesto y su inmediata renovación por los seis meses siguientes”. Al igual que, considera que la rotación del personal en la empresa es voluntaria ya que se debe a factores personales de cada uno de ellos como: estudios, viajes, mejores ofertas; motivos familiares, entre otros. Y algunos simplemente abandonan el trabajo al no presentarse mas.

El análisis de indicadores como el contrato, el esfuerzo físico y el movimiento de personal, se encuentra fundamentada por autores como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013), Fernández (2010) y Cagigas (2011), quienes presenta una serie de postulados a favor del correcto desarrollo de los mismos. Sin embargo, en el presente trabajo, se estableció que al menos para los indicadores como el contrato y el movimiento de personal los colaboradores se encuentran parcialmente de acuerdo mientras que en cuanto al esfuerzo físico, se encuentran en desacuerdo.

## 4.5. GRÁFICO DEL CONTRASTE DE LAS DIMENSIONES



**Figura 27: Indicador de la dimensión con mayor aprobación**

Como podemos apreciar en la figura 27 la dimensión con mayor aprobación que consideran los colaboradores estar satisfechos es con la Selección y Capacitación siendo este el 46% y con el Desempeño que representa el 36%, de lo contrario las dimensiones con desaprobación considerable por parte de los trabajadores son la remuneración (21% parcialmente en desacuerdo) y los factores laborales con un 26% parcialmente en desacuerdo y un 24% totalmente, dentro de los cuales los subindicadores con mayor desaprobación son las mejoras salariales, renuncia voluntaria y cansancio y estrés.

Los encuestados que colaboraron con esta investigación, considera que la renuncia de su puesto como algo muy lejano, ya que está satisfecho con lo ofrecido, que no se sienten cansados y piensan permanecer mucho más tiempo en esta empresa. Están de acuerdo con las sanciones que aplica la empresa y percibe que sus labores no generan estrés ni cansancio.

## **V. PROPUESTA**

En el desenvolvimiento de esta investigación se da a conocer diversas falencias o problemas que la cadena de cevicherías Ricomar está atravesando, los cuales influye directamente en las decisiones de los colaboradores de permanecer o no laborando en la empresa, como se puede conocer esta cadena es una de las mejores posicionadas en el mercado de Chiclayo; ya que no solo es por la diversificación de locales que tiene en la Ciudad; sino también es muy conocida por la calidad de su comida; como ellos lo resaltan uno de los factores más exigentes que se debe de tener en todo momento es la limpieza. Como se pudo conocer Ricomar lleva más de diez años en este mercado y a lo largo del tiempo se ha posicionado por encima de los demás competidores dirigidos al mismo sector de clientes.

En esta investigación, según los datos recopilados el problema de la alta rotación de personal únicamente se da a nivel del área de atención al cliente, ya que se pudo conocer que la parte administrativa lleva años laborando en la empresa y no manifiestan ninguna disconformidad con el puesto que mantienen, sino más bien estos son los responsables inmediatos de la contratación del nuevo personal; debido a que el nivel de renuncias o abandono de trabajo es constante.

Para desarrollar la propuesta se tomó en cuenta los diferentes problemas que está atravesando la empresa cevicherías Ricomar, de los cuales se ha analizado a detalle los puntos en los que según los resultados son el causante de este problema con el fin de disminuir el índice de rotación:

### **5.1. Selección y capacitación**

Realizar contrataciones más selectivas; como se puede analizar en la mayoría de las contrataciones que se hacen es por recomendaciones de los mismos colaboradores ya sea a amigos o familiares. La mayoría de sabios o expertos en negocios tienen fijo que una de las mejores maneras para mantener un mínimo de rotación es asegurarse de que los postulantes que se contrate sean los adecuados para el puesto principalmente. Esto indica seleccionar a los colaboradores que tienen las cualidades y personalidades exactamente correctas para el empleo ya que es más accesible a que aprendan con mayor rapidez, desempeñarse mejor y un punto muy fuerte es el sentirse identificado con su cargo.

Consideramos importante tener en cuenta los siguientes criterios que debemos preguntarnos minuciosamente al evaluar a un postulante

Personalidad: es decir si el postulante encaja con el tipo de cultura de la empresa.

Habilidad: preguntarse si tiene lo que necesitamos para aumentar el valor de la empresa

Inteligencia: si el postulante posee la creatividad o inteligencia necesaria para lograr resultados.

Compromiso: si es una persona que su entorno le permite estar comprometido totalmente en su trabajo.

## **5.2. Desempeño**

Se debe enfocar en esta dimensión principalmente en el crecimiento y desarrollo que es donde la empresa flaquea; dar a conocer que existe la posibilidad de ascender ya que a los colaboradores les agrada la idea de que su trabajo por duro que sea será recompensado.

Como dueño o responsable de una empresa, nos conviene que el empleado se sienta completamente comprometido y parte fundamental de todo el sistema; es por esto que es de suma importancia recompensarlos adecuadamente por su labor, esto significa para él tener la oportunidad de alcanzar beneficios intangibles de superación. Un colaborador que logra ascender a un puesto significativo para él tiene mucha más confianza y tiende a ser leal con la empresa volviéndose líder y de ayuda para los demás.

No basta con sólo dar a conocer las oportunidades de ascenso; sino que es determinante que los colaboradores sepan y entiendan como lograr avanzar dentro de la empresa.

Es importante dar oportunidad a los trabajadores que sabemos pertenecen a la fuerza laboral en vez de estar convocando a personas externas para que se hagan cargo de puestos superiores. Sabiendo que tenemos personal ya comprometido y leal a la empresa porque al no hacerlo se puede dar a entender que no confiamos en nuestro personal o no estamos involucrados con su progreso.

Proponemos realizar una evaluación no solo basada en conocimientos y habilidades del puesto; sino también tener en cuenta el tiempo que lleva laborando el colaborador ya sea fijar un tiempo considerable para así poder relevarlo a un puesto de mayor jerarquía; en este caso proponemos darle mayor énfasis de responsabilidad e importancia al área de caja o jefe de personal de cada local quienes estarán por encima del área de atención al

cliente (azafatas o mozos) cabe resaltar que la empresa “Ricomar” cuenta con siete puntos de atención en todo Chiclayo lo cual significa mayor oportunidades en cada local.

Es importante que se le informe al nuevo personal que ingresa a laborar que con el paso del tiempo y evaluando su desenvolvimiento juntamente con la de sus demás compañeros podrían acceder a los puestos ya mencionados anteriormente; y dejar abierta la posibilidad de un ascenso en alguna de las áreas administrativas; esto facilitaría que el personal tenga más claro la dirección de su potencial crecimiento y aspire a llegar a uno de estos puestos inmediatos.

En el caso del área administrativa se tiene en claro que los colaboradores llevan años laborando en la empresa y que la mayoría de ellos empezó desde el nivel de menor jerarquía como lo es el de atención al público, también se conoce que los puestos en dicha área son limitados y que el nivel de rotación voluntaria o involuntaria es poco frecuente, a excepción que se pueda aperturar una nueva sucursal.

Otro de las propuestas a tener en cuenta es la capacitación constante; como podemos ver la empresa sufre un alto nivel de rotación de personal, y que mejor manera que combatir este problema capacitando al personal con talleres de integración, reforzar habilidades, charlas motivacionales, etc. Elegir la persona calificada y profesional para llevar a cabo estas evaluaciones y dialogar con cada uno de ellos, escuchar que les agrada o desagrada de su trabajo, ya que es una de las maneras que ellos sientan que son importantes y que la empresa muestra preocupación por ellos.

Un beneficio de estos talleres es que se conocerán la satisfacción del trabajador con el puesto. Las molestias que pueden causar ciertas cosas o condiciones, como cansancio, estrés, aburrimiento a lo monótono, falta de consideración, temores, disconformidad, entre otras. Este intercambio de palabras de ida y vuelta muestra confianza y responsabilidad hacia el colaborador después de tener la información se debe proceder a buscar la solución más adecuada para ambos y una oportunidad para autocriticarse como empresa y mantener siempre la disposición de reunirse con los colaboradores para estar pendiente de sus demandas siempre y cuando estas sean razonables y beneficiosas para las dos partes.

### **5.3. Remuneración**

El descontento se refleja principalmente en el salario, hay que tener en cuenta los beneficios que la competencia ofrece a sus colaboradores. Si los beneficios son mejores que el propio, es muy posible que los mejores empleados de la empresa empiecen a buscar lo mejor para ellos.

Para considerar mejorar la propuesta referente al salario, se debe tener en consideración si la empresa está en condiciones de asignar ese extra; para ello se debe conseguir información sobre las finanzas dentro de la organización; y según información del mismo supervisor esta empresa es una de las más sólidas y rentables por lo cual sí cuenta con la capacidad para aumentar el salario de manera racional sin perjudicar sus estados financieros. Si bien es cierto la mayoría de los trabajadores y más aún los del área de atención al cliente perciben el sueldo básico establecido según ley; pero esto no genera la satisfacción de los colaboradores ya que sienten que no compensa el esfuerzo que realizan. Lo que se propone es aumentar en base a resultados y/o capacidades considerando principalmente el tiempo que ya viene laborando en dicho puesto; hacer un análisis del puesto y quienes ocupan cargos superiores en la misma área por ejemplo cajeros o jefes del local sean remunerados considerando el cargo desempeñado, lo cual significa reconocer la jerarquía que implica el puesto. Con esto se logra que el personal se encuentre motivado y busque mejorar su productividad para así compensar el aumento en su salario, esta política de salarios debe intentar ser justa, transparente; conocida y comprendida por todos, con objetivos alcanzables.

### **5.4. Factores laborales**

Principalmente enfocarse en el considerable esfuerzo físico que realizan ya que este se vuelve en una carga laboral; como se ha percibido en la empresa el trabajo de un colaborador muchas veces le resulta estresante, cansado o monótono y es muy propenso a buscar diferentes empleos con cargas de trabajo menores que les resulten atractivos. Evitar sobrecargar a un colaborador ya que a veces se le acumula de tanta carga laboral que llega a un punto de cansancio o agotamiento y lo siguiente es que gran parte del personal empiece a buscar de manera precipitada otras opciones de trabajo.

Resaltar también que para no caer en gastos o afectar el financiamiento de la empresa se debe racionalizar las labores ya que si hay colaboradores con trabajos muy pesados o largos empezarán a reclamar un incremento en su salario significativamente más alto que

aquellos que hacen tareas y horas regulares. Hay estudios que revelan que sobrecargar a un colaborador con trabajos adicionales va a ocasionar que su productividad vaya en disminución, incluso puede caer por debajo del ritmo normal de productividad y esto puede repercutir en su salud física o emocional corriendo el riesgo de que se necesite tiempo para su recuperación.

También es debido asumir el cumplimiento de las horas de trabajo de acuerdo a ley, ya que los trabajadores en su totalidad afirman laborar en promedio diez horas diarias y las cuales para ellos son necesarias para cumplir con todas las funciones que se les asigna; se debe aplicar aquí la regla 80/20 la cual consiste en que el 80% de los clientes sean atendidos satisfactoriamente por el 20% de los colaboradores. Aplicando correctamente este principio se va a conseguir que el 80% restante de los trabajadores se encargue de las demás tareas, logrando así una mayor eficiencia y reducción de tiempos.

Como segunda alternativa, se propone reconocer las horas extras. A pesar de que en el contrato está establecido un horario fijo de ocho horas diarias. Entonces, la propuesta está en buscar una mejor organización en el área de atención al cliente, es decir que cuando las tareas encargadas a los colaboradores no se cumplen en el horario establecido y requiera necesariamente terminarlas; entonces se tiene que delegar a uno o más responsables de cumplirlas, de tal manera que no todos tengan que quedarse más de las ocho horas y puedan salir en su horario establecido, y tan solo se reconocería horas adicionales a uno o un número mínimo de trabajadores. Respetando así el contrato firmado, y a la vez que se trabaja de una manera justa con el personal que lo hace más horas.

### Actividades y costeo

En el siguiente cuadro se presenta las acciones a llevar a cabo para desarrollar las diversas propuestas planteadas, los meses en los que se pretende hacer, el total de horas, y las actividades que se debe hacer para cada propuesta al igual se plasma un costo estimado presupuestado para cada una.

| Propuesta                 | Mes -Año                 | Actividades              |                              |                           | Total hrs | Costo          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------------|
| Ascensos                  | Enero - 2021             | Evaluación teórica       | Evaluación de desempeño      | Capacitación              | 16        | S/<br>60.00    |
| Paseos confraternales     | Febrero y abril del 2020 | Dinámicas de integración | Almuerzo de confraternidad   | Charlas motivacionales    | 12        | S/<br>600.00   |
| Aumento salarial          | Agosto 2020              | En base a resultados     | Según el cargo               | Horas extras              | -         | S/<br>300.00   |
| Reducir Horas extras      | Enero-Diciembre 2020     | Incentivos               | Determinar tareas            | Formar equipos            | 2500      | S/<br>3,200.00 |
| Contrataciones selectivas | Indistinto               | Entrevista psicológica   | Evaluaciones de conocimiento | Capacitaciones            | 12        | S/<br>300.00   |
| Capacitaciones            | Enero-Abril-Julio 2020   | Talleres                 | Charlas motivacionales       | Evaluación por resultados | 30        | S/<br>500.00   |
| TOTAL                     |                          |                          |                              |                           |           | S/<br>4,960    |

Fuente: Elaboración Propia.

## CONCLUSIONES

En cuanto a Selección y Capacitación los colaboradores del área de atención al cliente se encuentran totalmente de acuerdo con un 40% y parcialmente de acuerdo con 44% respectivamente, lo cual demuestra que esto no es un factor que influya en la rotación del personal.

Con respecto al desempeño hemos evaluado factores como crecimiento y desarrollo, motivación, reconocimiento, trabajo en equipo; y dentro del desarrollo se ha identificado que el sub indicador más decisivo e influyente en la rotación del personal es la línea de carrera ya que el 31% está totalmente en desacuerdo y el 41% parcialmente en desacuerdo lo que significa que en su mayoría los trabajadores están insatisfechos porque la empresa no les permite una escala de ascensos.

En la dimensión de remuneración se ha considerado los indicadores de salario, beneficios e incentivos siendo esto un factor de insatisfacción para la mayoría de los colaboradores del área estudiada, ya que consideran que el salario fijo que perciben no compensa el esfuerzo que implica realizar la labor que desempeñan puesto que existe un 38% que está parcialmente de acuerdo y un 40% que opina lo contrario.

Con respecto a las condiciones laborales analizándolo de manera general según los resultados obtenidos nos damos cuenta que hay un porcentaje significativo que está parcialmente en desacuerdo representado por el 28% y un 31% se encuentra parcialmente de acuerdo mientras que existe un 27% al que le es indiferente. Como vemos esto es un factor determinante para la alta rotación del personal, puesto que el indicador con mayor relevancia en la insatisfacción de los colaboradores es precisamente referente a la jornada laboral de acuerdo a ley; ya que el 38% está parcialmente en desacuerdo y tan solo un 19% está parcialmente de acuerdo con las horas que labora en la empresa.

Finalmente la rotación de personal que presenta la cadena de Cebicherías Ricomar se debe a múltiples factores tales como el descontento en horario de trabajo, mala remuneración, insatisfacción laboral; todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación.

## **RECOMENDACIONES**

Se deben realizar evaluaciones para medir el nivel de productividad y grado de rotación del personal de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas y que propicien el involucramiento, el compromiso ya la identificación de las personas con la cabeza de la organización.

Generar un programa que integre al personal, es decir desde que entra la persona, aplicar un programa de capacitación e inducción y a partir de ahí generar un proceso de capacitación y entrenamiento anual, que dependerá mucho de los procesos de evaluación del desempeño de personal anual.

Se recomienda hacer un máximo cruce de información entre la productividad y la rotación con los procesos de capacitación, entrenamiento y formación de tal manera que se pueda motivar a las personas que desean ascender. Involucrar a la gerencia con un proceso de mejora.

Reestructuración del manual de organización y funciones (MOF) de la empresa, es decir redistribuir el trabajo de manera eficiente, para evitar duplicidad de funciones y esté bien definida las responsabilidades, las funciones o actividades de cada uno.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, S., Guerra, R. y Mendoza, K. (2017) La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo, tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Azorín, A. (s. f.). *La remuneración de vendedores - una relación de agencia*. Recuperado 13 de noviembre de 2014, de Secretariado de Publicaciones Universidad de Alicante. Recuperado de: <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790828792738983.pdf>
- Brunet, I & Belzunegui, A. (2003). Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias. Recuperado 8 de febrero del 2015, de Icaria editorial S.A Sitio Web: <https://books.google.com.pe/books?id=JOsjLEns920C&pg=PA53&dq=especializaci%C3%B3n+generica+y+especifica+en+empresas&hl=es&sa=X&ei=AqfXVPuIMoOWgwT2vIKQCw&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=especializaci%C3%B3n%20generica%20y%20especifica%20en%20empresas&f=false>
- Canales, M. (2008). *Feng Shui de la empresa, consigue el éxito profesional*. 2008 ,de Ediciones ceac Sitio web: <http://books.google.com.pe/books?id=2bOzYWQAYk4C&pg=PA15&dq=entorno+fisico+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=94E-MOAEYTOggTb54D4DQ&ved=0CDoQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false>
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia la Calidad*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Cifuentes, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperada de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cusacani, N. (2017) Rotación de personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur TACNA, Período Noviembre 2015 - Abril 2016, tesis, Universidad Privada de Tacna, Tacna – Perú.
- Delegación federal del trabajo en el estado de Guanajuato. (2010). *Implementación del proceso capacitador*. 2014, de Guanajuato Sitio web: [http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf)
- Fernández, R. (2008). *Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados*. 2008, de ECU editorial club universitario Sitio web: <http://books.google.com.pe/books?id=Uz3v8cvL17MC&pg=PA122&dq=hombre+puesto+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=w0NvVI2FFcurggTvo4DQAw&ved=0CEoQ6AEwCQ#v=onepage>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Recuperado 22 de octubre de 2014, de Editorial Pax México Sitio web: [http://books.google.com.pe/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA100&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+de+personal&hl=es&sa=X&ei=OBQ7VP\\_jHcPKgwTN34HQAQ&ved=0CDwQ6a](http://books.google.com.pe/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA100&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+de+personal&hl=es&sa=X&ei=OBQ7VP_jHcPKgwTN34HQAQ&ved=0CDwQ6a)
- Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gan, F. (2012). *Clima Laboral*. Editorial Díaz de Santos.
- García, A. y Edel R. (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica.
- Infanzón, J. (2013). *La estabilidad laboral en el Perú*. Recuperado 13 de noviembre de 2014, de Lima Sitio web: [http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP\\_D\\_ARTICULO\\_DOCTOR\\_JELIO\\_PAREDES\\_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dc3466804b4149d688bb89501dddbb53](http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP_D_ARTICULO_DOCTOR_JELIO_PAREDES_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dc3466804b4149d688bb89501dddbb53)

Jaume, F. (2012). *Formación*. 2012, de Díaz de Santos Sitio web: <http://books.google.com.pe/books?id=o6Yj7nYo9ekC&pg=PA155&dq=apoyo+entre+compa%C3%B1eros+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=7I88VM2VIMWRgwS-qoHYCA&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=apoyo%20entre%20compa%C3%B1eros%20de%20trabajo&f=false>

La República. (2014). *91% de las empresas busca tener una rotación de personal menor al 10%*. 2014, de PwC y HBC Consultores Sitio web: <http://www.larepublica.pe/10-04-2014/91-de-las-empresas-busca-tener-una-rotacion-de-personal-menor-al-10>

Márquez, J. (2012). *La Nueva Gerencia y Las Transformaciones Sociales*. 2012, de Impreso en Venezuela Sitio web: <http://books.google.com.pe/books?id=RLQ3p4pvvvgC&pg=PT71&dq=relacion+entre+el+hombre+y+empresa&hl=es&sa=X&ei=MIBvVOXPOsWeNsO9gIAG&ved=0CDMQ6AEwBA#v=on>

Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*. Recuperado 13 de noviembre de 2014, de a partir de Díaz de Santos Sitio Web: [http://books.google.com.pe/books?id=YR\\_OCG02BFMC&printsec=frontcover&dq=metas+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=j0U7VKuJGovzgwTCrIIQ&ved=0CC4Q6AEwAw#v=onepage&q=metas%20en%20la%20empresa&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=YR_OCG02BFMC&printsec=frontcover&dq=metas+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=j0U7VKuJGovzgwTCrIIQ&ved=0CC4Q6AEwAw#v=onepage&q=metas%20en%20la%20empresa&f=false)

Maslow (1943). Teoría de las necesidades básicas y de la esencia humana. Recuperado de: <http://www.julioboltvinik.org/documento/Tesis%20Ampliar%20la%20mirada%20PDF/Vol%20I/Cap%C3%ADtulo%203.%20Maslow.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2013). *El contrato de trabajo y las modalidades de contratación*. 2013, de Ministerio Sitio web: [http://www.mcgrawhill.es/bcv/actualizaciones/documentos/FOL\\_GM\\_02.pdf](http://www.mcgrawhill.es/bcv/actualizaciones/documentos/FOL_GM_02.pdf)

Mora, C. (2007). *Reconocimiento Laboral*. 2007, de GestioPolis Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>

- Morán, M. (2010). *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos*. 2009, de Universidad de San Carlos de Guatemala. Sitio web: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3532.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3532.pdf)
- Moreno, E. (2009). *Propuesta de mejora de operación de un sistema de gestión de almacenes en un operador logístico*. Recuperado 13 de noviembre de 2014, de Tesis PUCP Sitio Web: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/851/MORENO\\_CALDERON\\_EMILIO\\_GESTION\\_ALMACENES\\_OPERADOR\\_LOGISTICO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/851/MORENO_CALDERON_EMILIO_GESTION_ALMACENES_OPERADOR_LOGISTICO.pdf?sequence=1)
- Motes, J & González P. (2006). *Selección de Personal, la búsqueda del candidato adecuado*. 2006, de Ideas Propias Editorial Sitio web: <http://books.google.com.pe/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA85&dq=pruebas+de+seleccion+de+seleccion&hl=es&sa=X&ei=aHQzVJ3iMpamggT-9oHoAg&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Recuperado 23 de septiembre de 2014, de ESIC Editorial Sitio Web: [http://books.google.com.pe/books?id=CLnHKcDFNhMC&printsec=frontcover&dq=Navarro.+\(2008\)&hl=es&sa=X&ei=VrwgVKWIDcXFggS334DYAQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Navarro.%20\(2008\)&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=CLnHKcDFNhMC&printsec=frontcover&dq=Navarro.+(2008)&hl=es&sa=X&ei=VrwgVKWIDcXFggS334DYAQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Navarro.%20(2008)&f=false)
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. 2008, de Instituto Politécnico Nacional Sitio web: <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>
- Ortega, V. (2008). *Inducción de Personal*. 2008, de Bogotá, Colombia Sitio web: <http://vivisortega.blogspot.com/>
- Paredes, J. (2012). *La estabilidad laboral en el Perú*. 2012, de Perú Sitio web: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ip1PiMMgIDwJ:www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP\\_D\\_ARTICULO\\_DOCTOR\\_JELIO\\_PAREDES\\_15052012.pdf%3FMOD%3DAJPERES](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ip1PiMMgIDwJ:www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP_D_ARTICULO_DOCTOR_JELIO_PAREDES_15052012.pdf%3FMOD%3DAJPERES)

%26CACHEID%3Ddc3466804b4149d688bb89501dddbb53+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Pichucho, S. (2008). *Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del call center 104 de Andinatel s.a.* Recuperado 13 de noviembre de 2014, Universidad Tecnológica Equinoccial Sitio Web: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6527/1/35608\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6527/1/35608_1.pdf)

Puchol, L. (2012). *El libro de la Entrevista de Trabajo.* 2010, de 5ta edic. Díaz de Santos. Recuperado de: <http://books.google.com.pe/books?id=D5-zbWbBVPIC&pg=PA6&dq=entrevista+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=7HozVLn2KNGSgwTixoEg&sqi=2&ved=0CCUQ6AEwAg#v=onepage&q=entrevista>

Tamayo, P. (2008). *Modelos Teóricos e investigaciones sobre rotación del personal.* Pac Editorial Sa de Cv.

Universia. (2009). *Promoción y ascenso de categoría profesional.* 2009, de España-Noticias. Recuperado de: <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-y-ascenso-de-categoria-profesional.html>

## VII. ANEXOS

### ***Anexo 1: Encuesta dirigida a los colaboradores del Área de Ventas de la Cadena de Cebicherías Ricomar***

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de afirmaciones en una escala creciente, por favor indicar que tan de acuerdo o tan desacuerdo está con cada afirmación.

| <b>Totalmente en desacuerdo</b> | <b>Parcialmente en desacuerdo</b> | <b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b> | <b>Parcialmente de acuerdo</b> | <b>Totalmente de acuerdo</b> |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| <b>5</b>                        | <b>4</b>                          | <b>3</b>                              | <b>2</b>                       | <b>1</b>                     |

| <b>Ítems</b>  | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Las pruebas de selección que se realizaron (psicológica y cognitiva) estuvieron enfocadas al tipo de puesto. |          |          |          |          |          |
| 2. La persona que lo entrevistó estaba capacitada para ello   |          |          |          |          |          |
| 3. La entrevista y pruebas que le hicieron fueron transparentes y justas  |          |          |          |          |          |
| 4. En la entrevista que se le hizo, demostró o dio a conocer que está apto para ejercer el puesto               |          |          |          |          |          |
| 5. Se me dio a conocer a detalle toda la información referente a mi puesto y área.                              |          |          |          |          |          |
| 6. Conozco la misión, visión, valores y reglamento de la empresa  |          |          |          |          |          |
| 7. Contó con un guía o colaborador de apoyo para aprender sus funciones en el puesto                            |          |          |          |          |          |
| 8. Realiza alguna otra función ajena a la suya, ya sea apoyo a sus compañeros.                                  |          |          |          |          |          |
| 9. La especialización en mi área me ha permitido lograr las metas trazadas por la empresa.                      |          |          |          |          |          |
| 10. En la empresa existen objetivos trazados los cuales se nos llega a informar anticipadamente.                |          |          |          |          |          |
| 11. Percibo que mi trabajo es pieza fundamental para lograr resultados trazados por la empresa                  |          |          |          |          |          |
| 12. Tengo las habilidades suficientes para realizar mi trabajo  |          |          |          |          |          |
| 13. Existen posibilidades de desarrollar una línea de carrera en la empresa.                                    |          |          |          |          |          |
| 14. Se me brinda capacitación constante cada cierto tiempo  |          |          |          |          |          |
| 15. La empresa me garantiza una estabilidad y buen clima laboral.   |          |          |          |          |          |
| 16. Percibo que mi trabajo me ayuda en mi formación como persona  |          |          |          |          |          |
| 17. Recibo motivación por parte de la empresa (Intangible: felicitaciones, tarjetas de agradecimiento).         |          |          |          |          |          |
| 18. El reconocimiento que se me ha otorgado me ha dejado satisfecho   |          |          |          |          |          |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 19. Considero importante que se reconozca al empleado del mes.   |  |  |  |  |  |
| 20. Existe una buena relación con mis compañeros de trabajo.   |  |  |  |  |  |
| 21. Existe apoyo entre compañeros cuando se dificultan las tareas.   |  |  |  |  |  |
| 22. El jefe brinda la confianza a los colaboradores  |  |  |  |  |  |
| 23. Me siento satisfecho con el sueldo fijo que percibo  |  |  |  |  |  |
| 24. La empresa toma en cuenta mis resultados para aumentar mi remuneración   |  |  |  |  |  |
| 25. La empresa le brinda incentivos ya sea regalos, vales de consumo, días libres, dinero extra.                     |  |  |  |  |  |
| 26. Estoy satisfecho (a) con las bonificaciones e incentivos.  |  |  |  |  |  |
| 27. Recibo todos los beneficios que me corresponden de acuerdo a ley   |  |  |  |  |  |
| 28. El entorno físico de la empresa es adecuado para mis necesidades (equipos, instalaciones, seguridad, ubicación). |  |  |  |  |  |
| 29. En la empresa se respeta la jornada laboral según ley de 8 horas diarias   |  |  |  |  |  |
| 30. Estoy de acuerdo con los términos de mi contrato   |  |  |  |  |  |
| 31. Considero que mi trabajo es descansado y no requiere demasiado esfuerzo  |  |  |  |  |  |
| 32. Considero la renuncia a mi puesto como algo muy lejano, ya que estoy satisfecho con lo ofrecido                  |  |  |  |  |  |
| 33. No me siento cansado y pienso permanecer mucho más tiempo en esta empresa.                                       |  |  |  |  |  |
| 34. Estoy de acuerdo con las sanciones que aplica la empresa   |  |  |  |  |  |
| 35. Percibo que mis labores no me generan estrés ni cansancio.   |  |  |  |  |  |

## ***Anexo 2: Entrevista realizada al supervisor del área de atención al cliente.***

### **1. ¿Quién está a cargo del proceso de selección y qué métodos emplea para contratar al personal?**

El proceso de selección está a cargo de la administradora que a su vez es profesional en psicología. En primera instancia se lleva a cabo una convocatoria mediante un anuncio en cada uno de nuestros locales el cual está a total visibilidad del público, o también se hace por recomendación de los mismos colaboradores, ya que para nosotros representa un grado más de confianza por la responsabilidad de quienes lo recomiendan.

En las herramientas para seleccionar al personal a laborar primeramente se tiene muy en cuenta que sea mayor de los 18 años, seguido se aplica un examen de conocimientos básicos de matemática, al igual que pruebas de deducción y un test psicológico, siendo este el más influyente en la decisión a tomar, al finalizar se le hace una entrevista personal haciéndole ciertas preguntas referente al puesto de trabajo.

### **2. ¿Quién está a cargo del proceso de inducción? ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción?**

Una vez seleccionado por la psicóloga se procede ya a la capacitación o periodo de prueba que consta de 2 días en los cuales se evalúa sus capacidades y/o habilidades para el puesto, en donde se designa a un compañero de la misma área que sea el encargado de enseñar y apoyar las funciones que le competen, el encargado de evaluar este proceso es el supervisor quien a su vez es el jefe de ventas. Además de esto al nuevo colaborador también se le entrega de manera física una cartilla con información del puesto, reglas de la empresa, información de la empresa y parámetros para una excelente atención al cliente, Esto les permitirá desempeñarse en su puesto, además tienen capacitaciones mensuales y programas de motivación. La Inducción, siempre se estipula en un plazo de 3 meses es decir su primer contrato, posterior a ello y después de hacer una evaluación del desempeño en dicho tiempo se procede a firmar

un contrato ya más amplio, de lo contrario se da por finalizada la relación laboral con el colaborador.

**3. Por qué considera Ud. Que los colaboradores dejan de trabajar en la empresa?**

A todos los postulantes se les informa cuáles son sus funciones, es más muchos de ellos a la hora de postular ya saben o tienen una percepción de las tareas que van a realizar. Y la mayoría ya tiene en claro que es un trabajo físico, donde se requiere rendimiento, destreza, atención al público, en algunos casos requiere de esfuerzos físicos mucho más pesados. Ya que como sabemos todos, un restaurant siempre está en constante movimiento. Es por ello que muchos de los trabajadores sienten agotamiento o cansancio acumulado ya que la mayoría son jóvenes y llevan una vida muy agitada, muchos de ellos estudian u otros no administran bien sus tiempos y perjudican su trabajo. Aquellos que renuncian lo hacen aludiendo que es por motivos de viajes o estudios.

**4. ¿Existe alguna motivación a los trabajadores, cuales son y cada que tiempo se promueve?**

Sí existe motivación y es del total conocimiento de todos los trabajadores incluso se les informa a la hora del periodo de prueba. Las motivaciones van desde incentivos económicos, reconocimientos hasta premios y vales de consumo. Al que se hacen acreedores por equipo ya que como contamos con seis puntos de atención se evalúa a los colaboradores por local donde laboran. Al igual que también se reconoce al trabajador del mes haciendo pública su imagen (Fotografía) en la empresa. En otro de los incentivos hacemos sorteos ya sean regalos sorpresa o vales de consumo en el mismo restaurant. Se hace esto cada primera semana del mes en una reunión donde se paralizan por un determinado tiempo (2 horas) las actividades de los diferentes locales y se reúnen en el local principal. Pero no solo en la reunión se lleva a cabo lo antes mencionado sino que también se aprovecha para hacer una retroalimentación y evaluación de cada una de las funciones o puestos para que se logre una atención y servicio de calidad.

**5. ¿El organigrama de la empresa permite una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa?**

Por lo general la comunicación es vertical y el personal de atención al cliente está en constante comunicación con la siguiente área superior, en este caso el jefe de cada local se comunica con el supervisor quien constantemente apoya a las diferentes áreas y éste hace llegar la información a los niveles superiores. Toda comunicación ya sea inconvenientes, permisos, inquietudes u otros asuntos del personal de atención al público primero se hace llegar al supervisor ya que él se encarga de transmitir dicha información a la gerencia o área encargada.

**6. ¿Los colaboradores reciben apoyo por parte de los jefes o entre ellos mismos para llevar a cabo su trabajo?**

Durante el periodo de prueba se les asigna un capacitador, el cual es un compañero con experiencia ya en el puesto, quienes están en constante interacción, además de ello reciben el apoyo del jefe del local el cual cumple igual jornada laboral que ellos, ya que este es el que delega las tareas a cada uno, esto quiere decir que los colaboradores ya conocen a la perfección sus responsabilidades distribuidas que se deben cumplir; por lo general no existen inconvenientes ya que siempre se realizan con satisfacción.

**7. ¿Qué beneficios de acuerdo a ley reciben los colaboradores? ¿Cree que los colaboradores se encuentran satisfechos con lo recibido?**

Todos los colaboradores reciben los beneficios de acuerdo a ley nosotros estamos dentro de las pymes y ellos cuentan con vacaciones, seguro social, asignación familiar, cts. Respecto a la satisfacción de mis colaboradores percibimos que si están satisfechos ya que no se nos ha hecho llegar ninguna queja o recomendación respecto al tema beneficios.

**8. De qué manera se maneja la remuneración a sus colaboradores, depende de algún factor.**

Es importante señalar este punto ya que de la remuneración va a determinar si el trabajador le conviene o no laborar con nosotros; y como se ve en muchas empresas se suele dar que pagan menos del mínimo a sus trabajadores; aquí nosotros se les ofrece la remuneración mínima vital aparte de bonos por puntualidad, premios etc.

**9. De qué depende firmar el contrato con el colaborador y cada que tiempo se renueva?**

Esto va a depender de acuerdo al desenvolvimiento en el periodo de prueba, ya que es una constante evaluación que nos permitirá ver su desempeño en el área encargada, apoyados por la calificación que tiene de éste cada jefe de local; ya que están en constante interacción. El contrato inicialmente se firma por tres meses que es un periodo de aprendizaje y es el supervisor quien de acuerdo a su criterio determina si es apto para el puesto y su inmediata renovación por los seis meses siguientes.

**10. ¿Se puede decir que en la empresa la rotación de personal es más voluntaria que involuntaria?**

De acuerdo a las estadísticas que manejamos internamente la mayor parte de quienes dejan de trabajar lo hacen por motivos personales, ya sea estudios, viajes u otras ofertas de trabajo; son ellos quienes presentan su carta de renuncia y otros (muy pocos) quienes abandonan el trabajo de un día para otro. Consideramos que la rotación en su mayoría es voluntaria. Y es mínima la cantidad de colaboradores que por faltas graves o incumplimiento al reglamento han sido despedidos.