



UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**CLIMA LABORAL Y ROTACION DE PERSONAL EN LA
EMPRESA LOS PORTALES S.A 2016**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en las siguientes carreras:**

**JACQUELINE TORRES TORRES –
Administración de Empresas**

**Asesores:
Elba Andrade Díaz
Eduardo Llosa Pasquel**

**Lima – Perú
2017**

Quiero dedicar este trabajo a
mis padres por darme siempre
su apoyo a lo largo de mi
carrera universitaria.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| <i>Planteamiento del Problema.</i> | 5 |
| <i>Formulación del Problema.</i> | 8 |
| Problema General..... | 8 |
| <i>Justificación de la investigación.</i> | 8 |
| MARCO REFERENCIAL | 10 |
| <i>Antecedentes.</i> | 10 |
| <i>Marco teórico.</i> | 12 |
| OBJETIVOS E HIPÓTESIS | 28 |
| <i>Objetivos.</i> | 28 |
| Objetivo general..... | 28 |
| Objetivos específicos..... | 28 |
| <i>Hipótesis.</i> | 28 |
| Hipótesis general..... | 28 |
| Hipótesis específicas..... | 28 |
| MÉTODO | 29 |
| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 29 |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN | 29 |
| DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 29 |
| VARIABLES | 30 |
| Clima laboral..... | 30 |
| Rotación de personal..... | 30 |
| MUESTRA | 31 |
| INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN..... | 32 |
| PLAN DE ANÁLISIS | 34 |
| RESULTADOS | 44 |
| PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 44 |
| DISCUSIÓN..... | 56 |
| | 58 |
| CONCLUSIONES | 59 |
| RECOMENDACIONES | 61 |
| REFERENCIAS | 62 |
| ANEXOS | 64 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---------------|----|
| Tabla 1 | 34 |
| Tabla 2 | 36 |
| Tabla 3 | 38 |
| Tabla 4 | 39 |
| Tabla 5 | 41 |
| Tabla 6 | 42 |
| Tabla 7 | 42 |
| Tabla 8 | 43 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|-----------------|----|
| Figura 1 | 15 |
| Figura 2 | 18 |
| Figura 3 | 21 |
| Figura 4 | 22 |
| Figura 5 | 23 |
| Figura 6 | 27 |
| Figura 7 | 31 |
| Figura 8 | 44 |
| Figura 9 | 44 |
| Figura 10 | 45 |
| Figura 11 | 46 |
| Figura 12 | 46 |
| Figura 13 | 47 |
| Figura 14 | 48 |
| Figura 15 | 48 |
| Figura 16 | 49 |
| Figura 17 | 50 |
| Figura 18 | 50 |
| Figura 19 | 51 |
| Figura 20 | 52 |
| Figura 21 | 52 |
| Figura 22 | 53 |
| Figura 23 | 54 |
| Figura 24 | 54 |
| Figura 25 | 57 |
| Figura 26 | 58 |

Introducción

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema.

Los Portales maneja en el área de estacionamientos un portafolio de negocios: administración, operación, concesión e inversión de estacionamientos y también a la gestión de negocios vinculados como es valet parking, publicidad indoor, soluciones tecnológicas y equipamiento, diseño y arquitectura de estacionamientos. Para esta red de negocios cuenta con 3 puestos de trabajo: cajero, valet parking y anfitrión de playa.

Es en estos puestos de trabajo que se originan los problemas entre empleados, jefes, clientes, se dan renuncias, abandono de trabajo, mala atención y quejas lo cual hace que el clima laboral sea bastante denso y afecte a las demás personas.

Ante todo ello, la imagen de la empresa es susceptible a dañarse, porque de algún modo, lo que se genera en un área tiene repercusiones en las demás. La empresa mantiene una percepción positiva y los consumidores la identifican como una empresa líder en el rubro. La presencia de la marca está presente en casi todos los distritos de la ciudad de Lima y en 8 provincias de Perú aparte de ello tienen contratos de 15 a 25 años con municipalidades y alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas muy importantes en el país, todo ello avala su posicionamiento y share de mercado.

El crecimiento del parque automotor es una de las causas que hace atractivo y a la vez muy competitivo el mercado de estacionamientos. Según el informe de Business Monitor International el fortalecimiento de la economía y el aumento del gasto de los consumidores crean una opinión positiva sobre la venta de vehículos nuevos en 2016. Se pronostica un aumento de 2,3%, con los vehículos comerciales.

En el año 2015, el fabricante de automóviles coreano Kia parece haber desplazado a la automotriz japonesa Toyota como la marca de vehículos más vendida en Perú con 18,202 unidades de vehículos vendidos. (Business Monitor International, 2016).

La búsqueda de información relacionada a la rotación de personal resulta necesaria para conocer el porqué las personas abandonan un puesto de trabajo y eligen otro a su vez explicar cómo este proceso afecta el clima y la cultura de una organización.

Según Chiavenato (2007) cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que está orientado a un solo tipo de cliente y de proveedor; también a un solo tipo de competidor y entidad reguladora; en cambio, cuando la organización produce diversos productos o servicios, ya sea este tangible o intangible su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes y entidades reguladoras. En otro sentido, si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), entonces su ambiente de trabajo también se modifica, así el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras.

Muchas veces las políticas, planes, objetivos, visión misión y demás elementos de la planeación estratégica de toda empresa necesitan de actualizaciones debido a los factores internos y externos que los afecta pero esto no siempre ocurre.

En el año 1951, Lewin explica la teoría sobre el campo de fuerza del cambio y dice que hay muchas fuerzas que hacen que las organizaciones sean resistentes al cambio y otras que las empujan hacia el pero estos dos conjuntos de fuerzas siempre están en posiciones opuestas en la organización. Cuando éstas fuerzas se encuentran equilibradas, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para que cambie, los gerentes de la compañía deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o hacer ambas cosas simultáneamente. Cualquiera de las estrategias superará la inercia y provocará que una compañía cambie.

En la empresa Los Portales se maneja algunas políticas bastante estáticas sin actualizaciones ni cambios desde hace ya varios años. Dentro de las políticas de la empresa tenemos asegurar el correcto uso del uniforme en cada estación. El uniforme se entrega 2 veces al año y por duplicado a cada uno de los empleados. Las faltas leves o graves de un empleado incluyen el uso incorrecto del uniforme de trabajo. La falta leve se da cuando tienen una amonestación y la grave cuando tienen 3 o más amonestaciones que incluyen asistencia, limpieza y desenvolvimiento en el punto de trabajo. Después de todo, se puede incurrir en un despido inmediato

cuando; a pesar, de lo comunicado el empleado hace caso omiso a las reiteradas llamadas de atención.

Información general de la empresa Los Portales S.A

Los Portales S.A es una empresa inmobiliaria líder en el Perú conformada por la alianza estratégica entre el Grupo Raffo (Perú) y Grupo ICA (México) con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional mediante sus tres unidades de negocio (Vivienda, Estacionamientos y Hoteles). La unidad de negocio Estacionamientos opera en Lima y Provincias (8 provincias) con 2000 trabajadores todos bajo contrato según ley. Cuenta con más de 215 operaciones entre playas comerciales y propias brindando el servicio de Valet Parking y Administración de Playas. Tienen como propuesta de valor brindar soluciones innovadoras relacionadas a la necesidad de estacionar un vehículo, tanto a clientes particulares como corporativos; con excelencia en el servicio, moderna infraestructura y tecnología de punta. De esta manera se facilita la vida a las personas, las empresas y a la sociedad en general.

Respecto a la infraestructura, todas las operaciones que tienen a su cargo y/o que lo administran están en constante monitoreo y siempre se encuentra en perfectas condiciones de limpieza y seguridad. La idea que se tiene es ser el punto de comparación respecto a otras empresas, es decir, ser el líder del mercado.

Principios

- Integridad
- Calidad
- Confianza
- Responsabilidad social

Valores

- Compromiso
- Proactividad
- Orientación a resultados
- Creatividad e innovación

Formulación del Problema.

Problema General.

¿En qué medida la alta rotación de personal afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. - 2016?

La unidad de análisis serán los empleados del área de estacionamiento de la empresa que incluye cajeros, valet parking y anfitrión de playa.

Las variables son la rotación del personal y el clima laboral.

Justificación de la investigación.

El siguiente estudio se realiza con la finalidad de disminuir la fuga de personas con talento y mantener o mejorar el clima laboral existente en cada playa de estacionamiento ya que al ser una empresa que tiene muchas operaciones, se pierde el control de cada empleado, a pesar de existir una jerarquía bastante burocrática en muchas operaciones, no es suficiente.

En casi todas las ocasiones los clientes son los afectados cuando hay rotación de personal porque es muy notorio cuando un empleado es nuevo, al menos en este tipo de servicios, donde todas las operaciones están repartidas en casi todos los distritos de la ciudad de Lima, así como también en provincias. Generalmente se les capacita para atender a un cliente: reciben manuales, folletos y papelería en general que ayuda al mejor desenvolvimiento del personal; sin embargo, el aprender las funciones de cada puesto toma un tiempo de 10 a 12 días aproximadamente. Es en este tiempo de aprendizaje que los empleados no pueden atender ni manejar los vehículos, pero si deben portar el uniforme completo por políticas de la empresa. Entonces un cliente al ver a un empleado uniformado lo trata de la misma manera que a uno con mucha experiencia, y es aquí donde se presentan quejas y reclamos por parte de los clientes porque no reciben la atención mínima esperada.

Todo ello genera incomodidad para el cliente y una serie de conflictos personales para el empleado en entrenamiento. A pesar de esto, la empresa sigue trabajando del mismo modo enviando a los empleados nuevos a atender a los clientes cuando muchas veces han recibido quejas leves y graves.

Con todo ello, es bastante predecible que el clima laboral se vea afectado. Los Portales es una empresa que valora mucho la cultura y el clima de su organización ya que ha sido reconocida por sus buenas prácticas laborales por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) por sexto año consecutivo. Las características principales de un buen empleador son entre otras el respeto, desarrollo y reconocimiento de sus colaboradores.

Es así que mediante este estudio determinaremos en qué medida afecta la rotación de personal al clima laboral de la empresa Los Portales y se darán recomendaciones para mantener y mejorar la fuga de personal, así como mejorar el clima laboral.

Marco referencial

Antecedentes.

Según investigaciones anteriores se han encontrado factores relacionados entre la rotación de personal y el clima laboral.

Venutolo (2009), tuvo como objetivo determinar la relación entre el Clima Laboral y la Productividad de las Pymes del Sector de Transporte Vertical en Buenos Aires. La investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional. Es Exploratoria porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad. Es Descriptiva porque se han medido dos variables: el clima laboral y la productividad y es Correlacional porque se estudió la relación entre estas dos variables. Se empleó la técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario. También se aplicó la técnica de la observación participante. En ambos casos, los dos instrumentos son confiables por tener un coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0.70. El tamaño de la muestra es de 338 personas. Los resultados de las encuestas son las siguientes: el 10.95% del total de encuestados evidencia un Clima Laboral Satisfactorio, el 5.33% es Indiferente y el 83.73% mantiene que el Clima Laboral de sus empresas es Insatisfactorio. La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral ($10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$).

Navarro en su tesis "Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en empresa de transporte público de pasajeros tiene como objetivo

Determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, a través de la evaluación de los factores de insatisfacción y las causas de retiro que presentan los operadores de combis de las empresas de transportes público de pasajeros, con la

finalidad de hacer una propuesta que mejore las condiciones de trabajo en las empresas de estudio. (2008, p. 84)

El tipo de investigación es descriptiva. Se utilizó como instrumento la encuesta y el tamaño de la muestra fue de 306 personas. Los resultados de la investigación fueron los siguientes: respecto a una de la primera dimensión de la variable, Satisfacción Laboral, muestran que existen una parcialidad en las opiniones, pues los porcentajes son de un 50% en desacuerdo, un 10% se manifestaron neutrales y un 40% están de acuerdo con las actividades que realizan en su puesto, lo que implica que en general, es un factor latente que puede llevar al abandono del empleo.

Quevedo (2015), tuvo como objetivo conocer cómo se relaciona la cultura organizacional y la intención de rotar del personal operativo de una cadena de heladería – café en la ciudad de Lima. El tipo de investigación es Cuantitativa. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario. El tamaño de la muestra es de 103 personas. Los resultados que se obtuvieron a partir de los cuestionarios aplicados al personal de la empresa en función a dos variables: endógenas y exógenas fueron las siguientes: las dimensiones de la cultura organizacional más predominantes en la empresa son la misión con 52% y la consistencia con 45%. Por otro lado, las dimensiones de intención de rotar más predominantes en la empresa son comunicación formal con 59% y la comunicación informal con 54%, lo cual le indica que los empleados se dejan influenciar por lo que sus compañeros de trabajo les dicen. Esto nos hace notar que los valores están centralizados y existe una buena coordinación con las demás áreas de la empresa. Respecto a las conclusiones la autora nos dice que de acuerdo a los objetivos específicos le permite llegar a un resultado concreto y es el siguiente: existe una correlación negativa entre la cultura organizacional y la intención de rotar con significancia moderada (0.4571)

Marco teórico.

Jerarquía de las Necesidades

Abordaremos el tema de la motivación explicando y citando diferentes autores que profundizaran y ayudaran a entender mejor el desarrollo del ser humano en las cuestiones laborales. Como primer tema será la jerarquía de las necesidades de Maslow “La Teoría de las Necesidades se deriva directamente de la experiencia clínica” (1991, p. 21).

Se trata de una teoría psicológica en la que se acomodan las necesidades humanas en una jerarquía, es decir, que existe un orden en el que las necesidades deben satisfacerse, que se ejemplifica en la forma de una pirámide de jerarquías.

La parte inferior de la pirámide está ocupada por las necesidades humanas básicas, que a medida que son satisfechas, aparecen otras que son necesidades y deseos más elevados, que van ocupando las partes superiores de la pirámide.

A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse.

Primero las necesidades fisiológicas, que una vez satisfechas, generan necesidades relacionadas con la seguridad, luego con la afiliación, el reconocimiento y finalmente la autorrealización.

Maslow afirma que “No hay duda de que las necesidades fisiológicas son las más prepotentes de todas las necesidades. Esto significa concretamente que el ser humano que carece de todo en la vida, en una situación extrema, es muy probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas más que cualesquiera otras” (1991, p.23). De lo siguiente resumimos las necesidades fisiológicas como todas aquellas necesidades básicas que una persona necesita para poder vivir, entre ellas tenemos las siguientes:

- ✓ Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse), y alimentarse.
- ✓ Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- ✓ Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- ✓ Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Respecto a las necesidades de seguridad, el autor Maslow sostiene lo siguiente:

De otro modo, se ve la necesidad de seguridad como un movilizador activo y dominante de los recursos del organismo solo en casos reales de emergencia, tales como la guerra, la enfermedad, las catástrofes naturales, las oleadas de delitos, la desorganización de la sociedad, la neurosis, el daño del cerebro, la pérdida de la autoridad o situaciones crónicamente malas. Algunos adultos neuróticos de nuestra sociedad son, de alguna manera, como niños inseguros en su deseo de seguridad. A menudo reaccionan a peligros psicológicos desconocidos en un mundo que perciben hostil, agobiante y amenazador. Sus necesidades de seguridad muchas veces encuentran una expresión concreta en la búsqueda de un protector, o de una persona o sistema ms fuerte del que puedan depender. (1991, p. 27).

Entonces nos encontramos en la segunda escala de la pirámide. Las necesidades de seguridad ya no serán tan indispensables como sí lo son las necesidades fisiológicas. A continuación, presentaremos algunos ejemplos de las necesidades de seguridad:

- Un refugio que nos proteja del clima.
- Seguridad de recursos (disponer de la educación)
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.)
- Una red de protección contra accidentes y enfermedad.

Abordaremos el tercer nivel que tiene que ver con los sentimientos, con las relaciones interpersonales, con lo social, con la necesidad de pertenecer.

Respecto a las necesidades de seguridad, el autor Maslow sostiene lo siguiente:

Las necesidades de pertenencia y las necesidades de amor se ubican en la escala 3 de la jerarquía de necesidades y se trata dar y recibir afecto, cariño, amor. Chiavenato explica “si tanto las necesidades

fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia, y todo el ciclo ya descrito se repetirá con este nuevo centro. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o de hijos. Tal persona tendrá hambre de relaciones con personas en general – de un lugar en el grupo o la familia- y se esforzará con denuedo por conseguir esta meta. Alcanzar tal lugar importará más que cualquier cosa del mundo y puede llegar a olvidar que una vez, cuando el hambre era lo primero, el amor parecía irreal, innecesario y sin importancia. Ahora las punzadas de la soledad, el destierro, el rechazo, la ausencia de amistad y el desarraigo son preeminentes. (1991, p.29).

Estamos en el tercer nivel de la jerarquía, lo cual implica que las personas no necesitamos de recursos básicos para poder sobrevivir, sino que ahora es más refinado, se podría decir. Las necesidades de seguridad tienen su importancia al igual que las otras cinco necesidades no podemos decir que un nivel es mejor que otro, al contrario, uno necesita del otro y así sucesivamente. Pondremos unos ejemplos de las necesidades sociales:

- Función de relación (amistad)
- Familia
- Participación (inclusión grupal, compañerismo)
- Aceptación social, afecto, amor.

El cuarto nivel de la jerarquía de las necesidades encontramos a las Necesidades de Estima. A menudo nos preguntamos qué es la autoestima o que quiere llegar a significar esta palabra. Antes de abordar con el cuarto nivel de la jerarquía de las necesidades definiremos la palabra autoestima. Cardenal explica que “se considera al auto concepto y autoestima, diferentes, pero inextricablemente unidos y relacionados. Por lo que no tiene sentido referirse a uno sin estar pensando automáticamente en el otro”

Respecto a las necesidades de seguridad, el autor Maslow sostiene lo siguiente:

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo. Estos sentimientos a su vez dan paso a otros desánimos elementales u otras tendencias neuróticas o compensatorias. (1991, p.31).

La quinta y última escala de la Jerarquía de las Necesidades es la autorrealización. Según Maslow sostiene “Las personas aun cuando todas las necesidades estén satisfechas, se puede esperar a menudo, se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud, a menos que el individuo este haciendo aquello para lo que él individualmente está capacitado”. (1991, p32)

Esta última escala complementa las demás escalas entendiendo siempre que todas ellas siguen un orden porque en este caso no podríamos llegar a la escala 3: necesidades sociales sin haber satisfecho las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad respectivamente



Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Clima laboral

Bordas (2016), muchas veces las personas perciben su contexto laboral en el cual desarrollan su trabajo, de la empresa o institución, como algo que se puede gestionar en el tiempo, claro está, conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vida laboral que más influyen respecto a las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo.

Según Bordas (2016) menciona tres corrientes: tradicionales, sociológicas, humanistas.

“En la corriente tradicional impera el concepto de hombre racional – económico. En líneas generales se considera que al ser humano no le gusta trabajar y si lo hace es solo por dinero. Que las personas se preocupan fundamentalmente por sus intereses materiales inmediatos, esperan ser dirigidas desde arriba y necesitan instrucciones específicas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. La corriente tradicional concibe la organización como un sistema mecánico cerrado y como un sistema burocrático despersonalizado, a cuyos problemas se pretende dar una solución científica y racional, con la única finalidad de incrementar su eficacia, proponiendo un <<único mejor modo>> de diseñar las organizaciones, que fuese aplicable universalmente.

La corriente sociológica concibe al hombre como ser social, cuya conducta individual se ve influida por las interacciones sociales, buscando en su trabajo, ante todo satisfacer necesidades sociales. Frente al concepto mecánico del trabajador, propio de la corriente anterior, se considera al trabajador como un ser social que responde más a la fuerza de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la empresa.

Al pasar de un modelo psicofisiológico a un modelo socioemocional en la concepción del trabajador, se considera que las causas del rendimiento laboral ya no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado sino en el grado de satisfacción obtenido, lo que a su vez vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su lugar de trabajo.

La corriente sociológica no considera a la organización como un sistema mecánico cerrado, sino que afirma que los individuos llevan a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos y sostiene que los procesos de grupo influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento

Corriente humanista, parte del concepto del hombre que se auto realiza. Se reconoce la necesidad que tienen las personas de usar y desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades. Se habla de un individuo auto disciplinado, orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico.

Esta concepción del individuo contradice y supera las suposiciones tradicionales y completa las propuestas de la corriente sociológica o de las relaciones humanas. Así al “niño” del taylorismo y al trabajador “sonriente” de la corriente sociológica o de las relaciones humanas, le sustituye el adulto responsable y con iniciativa de la corriente humanista. Se considera al trabajador como una fuente de recursos, entre los que se incluyen, no solo habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la capacidad de actuar de forma responsable, autodirigida y autocontrolada. (2016, p.7).

A continuación, veamos la Figura N°2 donde mostramos la jerarquía existente en la empresa Los Portales. Una característica principal es que está diseñada verticalmente, es decir, se da la existencia de varios niveles de mando. El personal operativo (Valet Parking, anfitriones de playa y como cajeros) están ubicados en el nivel 1, el supervisor está en el nivel 2, el jefe de supervisores está en el nivel 3 y el administrador está en el nivel 4. Es así como la jerarquía se define según el nivel de mando y las funciones de cada uno de ellos.

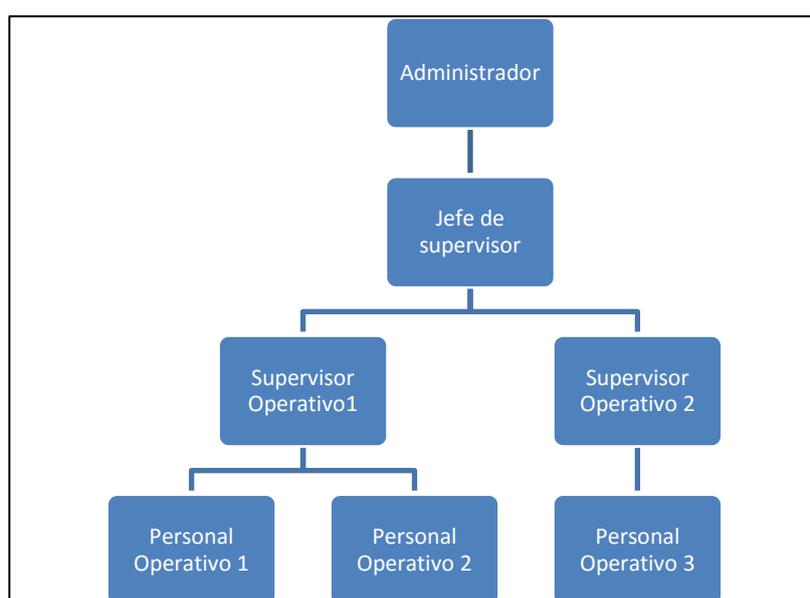


Figura 2. Jerarquía de la Unidad de Estacionamiento - Empresa Los Portales.
Fuente: Elaboración propia.

La Rotación del Personal

En la empresa Los Portales, específicamente en el área de Gestión del Talento, día a día se puede ver como los empleados llegan a las instalaciones de la empresa a manifestar su cese de labores, por diferentes motivos. Este proceso es nuevo para el personal que labora en el sentido de que no ha tenido información sobre el proceso de cese y lo toma como una manifestación de su retiro de la empresa pero no funciona de esa manera. Para ello la empresa, tiene estandarizado este proceso de ceses así como muchos otros. Sin embargo, no está al alcance del personal o no es manifestado ni compartido a lo largo de su permanencia por lo que muchas veces genera incomodidades a los empleados.

Según Chiavenato manifiesta, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos y externos a la organización.

Dentro de los fenómenos externos se pueden citar la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden mencionar: La política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; el tipo de supervisión ejercido sobre el personal; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; las condiciones físicas ambientales del trabajo ofrecidas por la organización; la moral del personal de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos; la política disciplinaria desarrollada por la organización; los criterios de evaluación del desempeño; los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización. Es exactamente a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la

organización debe diagnosticar fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal. (1990, p.144.)

En el año 1998, Rodríguez en su artículo Introducción a la Psicología del Trabajo define la rotación del personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”.

Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo. (Rodríguez, 1998)

Taylor (1999), menciona que la rotación de personal se puede desarrollar de 2 maneras: la rotación de personal interna y externa. La primera consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

Reclutamiento y selección

Según Alles “Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo” (2010, p.168).

Alles diferencia el concepto de reclutamiento y selección de la siguiente manera:

Reclutamiento: La convocatoria de candidatos es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente:

Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

(2010, p.168)

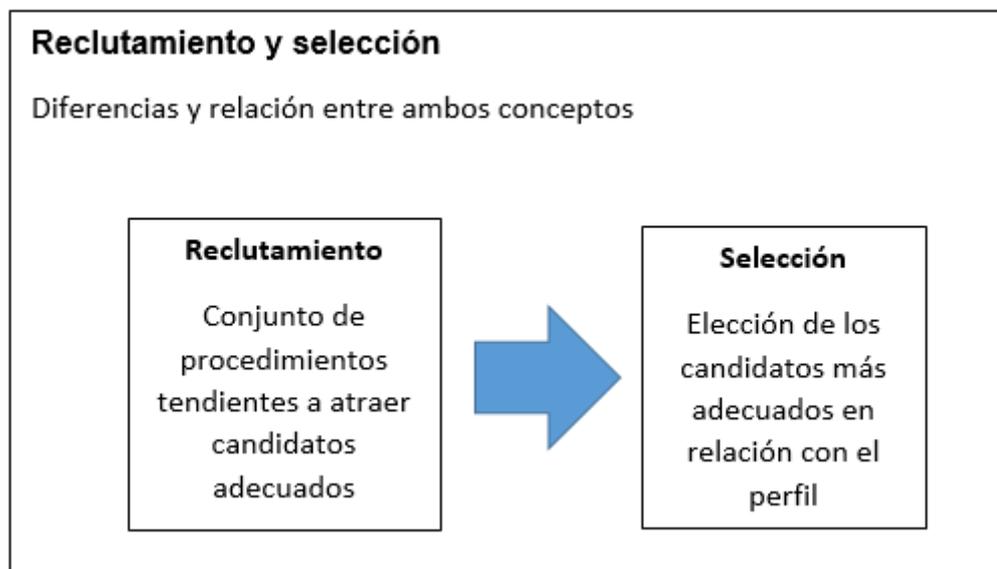


Figura 3. Diferencia entre reclutamiento y selección. Adaptado de "Dirección estratégica de Recursos Humanos" por Alles, M., 2010, p.168.

La selección del personal

Se explica según Alles, un aspecto fundamental de la tarea es el correcto planeamiento del proceso completo de selección. Para ello es necesaria la correcta identificación de los pasos a seguir, no solo en teoría- de un proceso de búsqueda-, sino en la búsqueda particular que se desee resolver.

Una vez que se hayan identificado los pasos y el grado de dificultad que se prevé para realizar esta búsqueda, se definirán los plazos, con

un adecuado margen. Ni excesivo, para que el cliente interno no suponga desinterés o ineficiencia, ni demasiado estrecho como para que no pueda ser cumplido. (2010, p.169)

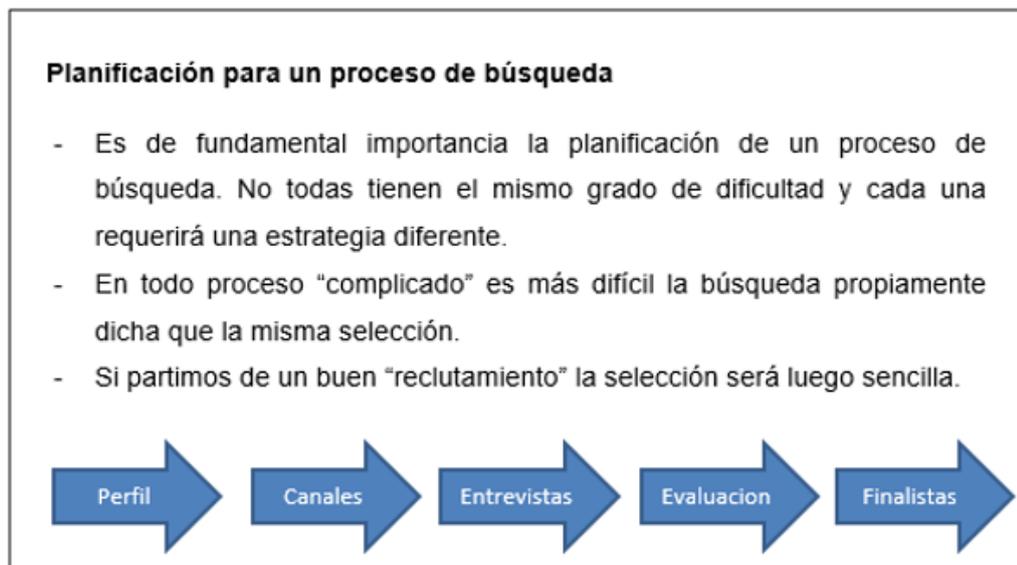


Figura 4. El concepto de planificación para un proceso de búsqueda de personal. Adaptado de "Dirección estratégica de Recursos Humanos", por Alles, M., 2010, p.169.

Al respecto Alles sostiene que para un correcto planeamiento de los recursos humanos, el análisis global de la situación incluye ciertos parámetros básicos, las necesidades de personal, la nómina actual de empleados – su inventario-, incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones. ¿Cómo realizar este análisis? Teniendo en cuenta la Misión y la Visión de la Organización. Es así, que toda empresa deberá tener redactado estas dos solicitudes ya que son de mucha importancia no solo para el planificar un proceso de búsqueda sino como pilares que toda institución debe mantener. (2010, p.170)



Figura 5. *Un esquema de planificación de Recursos Humanos. Adaptado de "Dirección estratégica de Recursos Humanos", por Alles, M., 2010, p.170.*

Análisis y descripción de puestos

Según Alles, en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos* sostiene que el análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- ✓ El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- ✓ Los requerimientos específicos
- ✓ El contexto en que las tareas son realizadas
- ✓ Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

¿Cómo darse cuenta que una compañía necesita mejorar la descripción de puestos?

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir los puestos de una organización.

- ✓ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ✓ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ✓ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- ✓ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ✓ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✓ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ✓ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

(2010, p.114)

Beneficios de un programa de descripción de puestos

Según Alles, los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- ✓ Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- ✓ Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ✓ Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de descripción de puestos.
- ✓ Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- ✓ Es vital en los planes de sucesión.
- ✓ Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

(2010, p.114)

Información necesaria para el análisis de un puesto

Según Alles, “La descripción de puestos tiene varios momentos, que se realimentan entre sí, para lograr el objetivo central. El análisis de puesto se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto”. (2010, p.115)

Uno de los primeros momentos que existe en la descripción de puestos es el área o cargo al cual pertenece el trabajador y se irá especificando de lo más general a lo más particular según la información que se obtenga con los diferentes métodos de recolección de la información. El cuestionario se recomienda por ser una de las herramientas de más bajo coste para una empresa y que puede recabar información importante ya que es anónima y pueden agregar mucha información útil para la toma de decisiones.

Métodos para la recolección de información

Entre los diferentes métodos que tenemos para recolectar información están las entrevistas, los cuestionarios, observación de tareas y los formularios.

Según Alles, la entrevista es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- ✓ Individuales con cada empleado.
- ✓ Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- ✓ Entrevistas con uno o más supervisores según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Es necesaria la colaboración de todos los involucrados. Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar el formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas porque usted puede tenerlo en la mano y seguir su ordenamiento, a diferencia de la selección, en la que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas, el entrevistado y el entrevistador solo deben describirlo no hay evaluado ni evaluador.

Los cuestionarios constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor coste que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado le brindara información más acertada.

Observar tareas es un método que puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable, es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

Los formularios presentan ítems a continuación:

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✓ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.

- ✓ Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo, horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.
- ✓ Preparado por; aprobado por; fecha.

(2010, p. 119).

En la Figura 6, tenemos las funciones que un puesto específico debe realizar, así como los requisitos, las cualidades y las competencias que la persona debe tener para ocupar el puesto en cuestión: Asistente administrativo.

Descripción del puesto

TÍTULO DEL PUESTO: *Asistente administrativo.*

Departamento: *Marketing.*

Resumen del puesto

Tareas y responsabilidades

- *Tomar y transcribir notas.*
- *Organizar reuniones.*
- *Recibir y hacer llamadas telefónicas.*
- *Preparar informes.*

Requisitos educacionales _____

Relaciones internas _____

Cualidades necesarias: *habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples.*

Competencias: *habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso.*

Preparado por: _____ Fecha _____

Figura 6. Modelo de descripción de puestos. Adaptado de "Dirección estratégica de Recursos Humanos", por Alles, M., 2010, p.120.

Objetivos e hipótesis

Objetivos.

Objetivo general.

- Determinar en qué medida la alta rotación del personal afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. en el año 2016.

Objetivos específicos.

- Determinar en qué medida los sueldos o remuneraciones afectan la rotación del personal de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. 2016.
- Identificar cómo el nivel de satisfacción impacta en el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. – 2016.
- Identificar en qué medida los avances tecnológicos mejoran la labor del personal operativo de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. – 2016.

Hipótesis.

Hipótesis general

- H0: La alta rotación de personal sí afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. 2016
- H1: La alta rotación de personal no afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. 2016

Hipótesis específicas

- La alta rotación del personal afecta los costos de la empresa en la Unidad de estacionamiento de Los Portales S.A. 2016
- El nivel de satisfacción si impacta en el clima laboral de Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. – 2016.
- Los avances tecnológicos sí mejoran la labor del personal operativo de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A 2016

Método

Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danke, 1989)

El presente estudio es de tipo Descriptivo donde observaremos y describiremos el comportamiento de los colaboradores sin influir en las conductas de estos últimos. El fenómeno en particular que conoceremos serán los factores de la alta rotación del personal en el área operativa, que genera caos en el clima laboral en la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. en el año 2016.

Diseño de investigación

Según Hernández (2010), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio porque cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos, el orden es riguroso. Todo comienza con una idea que se va acotando, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. Se establecen hipótesis y se determinan variables se traza un plan para probarlas, se miden las variables, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se extraen conclusiones.

Hernández sostiene “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (2010, p.92)

El diseño de la presente investigación será de tipo cuantitativo descriptivo y transversal porque no se manipularán las variables solo las observaremos y las describiremos también recopilaremos información mediante una encuesta una sola vez de esta manera obtendremos información que nos ayudará en el análisis de nuestro problema de investigación.

Variables

Clima laboral:

Según Edgar Schein (1997), la cultura puede entenderse como el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas que caracterizaban los modos de hacer y de comportarse los miembros de la organización y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones.

El clima laboral según los autores Forehand y Gilmer (1964) es el conjunto de características que describen a una organización las cuales distinguen a una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Según Litwin (1968) pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de estos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

Rotación de personal:

La selección de personal es la búsqueda de candidatos adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección pretende solucionar 2 problemas básicos: la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y la eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2011)

Para el siguiente trabajo de investigación entenderemos la rotación del personal como un empleado que ha renunciado a su puesto de trabajo o se le ha separado por razones graves pero que inmediatamente se le ha reemplazado, es decir, se ha manifestado un movimiento de personas para un mismo puesto de trabajo.

Muestra

La población está comprendida por todos los trabajadores del área operativa de la Unidad de Estacionamientos de Los Portales S.A. de la ciudad de Lima lo cual vendrían a ser 2000. A continuación, tenemos la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra cuando se conoce la población:

Fórmula para el cálculo de la muestra dada la población

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito o proporción esperada

q: probabilidad de fracaso

d: precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Figura 7. Hernández, Roberto. Fernández, Carlos., & Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación p.244 (3ª. ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill

Según la fórmula obtuvimos el tamaño de muestra y es de 92 personas con un nivel de confianza de 95%, el factor que se utilizó es de 1.96 y un margen de error de 10%. La probabilidad de éxito así como de fracaso es del 50%. Se tomarán en los distritos de Surco, La Molina, San Borja, San Isidro y Miraflores ubicadas en la ciudad de Lima ya que su elección fue al azar. Esta muestra incluye al personal de Valet Parking, Anfitrión (a) de playa, y cajero Utilizaremos, el método de muestreo Probabilístico. Se tomarán 23 encuestas por día teniendo una duración de 4 días para obtener el total de la muestra.

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “n” tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Instrumento de investigación

La encuesta es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Para recabar la información especificada utilizaré la Encuesta como técnica de Recolección de datos y como opciones de respuesta serán la escala tipo Likert, que corresponden a los siguientes modelos de respuesta entre otros. Algunos modelos a continuación.

Modelos de Escala de Likert

| | | |
|-----------------|---|---------------------------------|
| Modelo 1 | 5 | Muy de Acuerdo. |
| | 4 | De Acuerdo. |
| | 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo. |
| | 2 | En desacuerdo. |
| | 1 | Muy en desacuerdo. |
| Modelo 2 | 5 | Totalmente de Acuerdo. |
| | 4 | De Acuerdo |
| | 3 | Neutral |
| | 2 | En desacuerdo |
| | 1 | Totalmente en desacuerdo |
| Modelo 3 | 5 | Definitivamente sí. |
| | 4 | Probablemente sí. |
| | 3 | Indeciso. |
| | 2 | Probablemente no. |
| | 1 | Definitivamente no. |
| Modelo 4 | 5 | Completamente verdadero |
| | 4 | Verdadero. |
| | 3 | Ni falso ni verdadero |
| | 2 | Falso. |
| | 1 | Completamente falso. |

Las encuestas se realizarán en las playas de estacionamiento de los distritos en las que opera la empresa: Surco, La Molina, San Borja, San Isidro y Miraflores. El tiempo a realizarse será durante 5 días. Cada día se hará la encuesta a 1 grupo de 4 personas los cuales se realizarán durante el día.

Una vez que se tenga el cuestionario a cada operario se les explicará el motivo de la encuesta y se les darán las pautas para el llenado indicándoles que lo hagan con total libertad y sinceridad sus expectativas y percepciones en cada pregunta del cuestionario, ya que ello será tratado con total confidencialidad y sus aportes serán de mucha ayuda en los resultados del presente estudio, por lo que también les explicaremos que no hay respuestas correctas ni incorrectas así mismo no deberán dejar preguntas sin responder.

Una vez culminada la encuesta se realizará una revisión rápida para evitar que queden preguntas sin contestar, evitar la duplicidad al momento de marcar o equivocarse en la manera de desarrollar la encuesta. Las respuestas que obtenga de la encuesta ayudarán a conocer cuáles son los factores presentes en el personal de la Unidad de Estacionamiento de los Portales S.A.

En los siguientes cuadros se muestra algunos de los modelos a utilizar entre otros tal y como se presentan en la Encuesta.

Modelo 2, 3 y 4 (Escala de Likert 1-5)

| | | |
|-----------------|---|--------------------------------|
| Modelo 2 | 5 | Totalmente de Acuerdo. |
| | 4 | De Acuerdo |
| | 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | 2 | En desacuerdo |
| | 1 | Totalmente en desacuerdo |

| | | |
|-----------------|---|---------------------|
| Modelo 3 | 5 | Definitivamente sí. |
| | 4 | Probablemente sí. |
| | 3 | Indeciso. |
| | 2 | Probablemente no. |
| | 1 | Definitivamente no. |

| | | |
|-----------------|---|-------------------------|
| Modelo 4 | 5 | Completamente verdadero |
| | 4 | Verdadero. |
| | 3 | Ni falso ni verdadero |
| | 2 | Falso. |
| | 1 | Completamente falso. |

Plan de análisis

Tabla 1

Escala salarial – Unidad de Estacionamiento

| ESCALA | PUESTO | SUELDO S/. |
|--------|----------------------------|------------|
| 1 | Valet Parking | 850 |
| 2 | Anfitrión de Playa | 850 |
| 3 | Cajero(a) | 1000 |
| 4 | Asistente Operativo | 1200 |
| 5 | Supervisor Operativo | 1400 |
| 6 | Supervisor Administrativo | 1400 |
| 7 | Administrador de Operación | 2200 |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

Detallamos a continuación los puestos y el rango salarial en la Unidad de Estacionamiento de la empresa Los Portales S.A. Vemos que los puestos Valet Parking y Anfitrión de Playa pertenecen a la última escala, la más baja en la que perciben el sueldo mínimo para el año 2016. Según la ley el sueldo para este año es de 850 Soles.

El puesto de Valet Parking tiene como función específica la de recepcionar vehículos y hacer la entrega de los mismos a los clientes. En este puesto un requisito específico y el más importante es que debe contar con brevetado activo de categoría A1 y en todo momento se deberá portar este documento. Para el caso de Anfitrión de Playa no necesita ningún conocimiento adicional ni alguna certificación especial ya que tiene como función específica la de orientar a los vehículos a los estacionamientos disponibles, así como también vigilar que la playa de estacionamiento mantenga el orden en todo momento. Cuando se da el caso de choques entre carros o choques con algún bien de la Playa de Estacionamiento lo que el anfitrión de Playa hace es reportar a su inmediato superior que vendría a ser el Supervisor Operativo

En la siguiente escala se encuentra el Cajero con un sueldo de 1000 Soles este puesto también pertenece al área operativa de la empresa; sin embargo, existe una diferenciación con la escala anterior. Existen muchas razones por las que el Cajero gana 150 soles adicionales, una de ellas es por el riesgo de caja, pero la más importante es por la habilidad que debe tener la persona que ocupe este puesto. Y es que necesariamente deben tener una certificación que acredite el manejo de dinero, así como también la detección de billetes y monedas falsos.

El asistente operativo tiene un sueldo de 1200 Soles. En este puesto la persona se relaciona desde los niveles operativos inferiores hasta los de máximo nivel. Su función es el monitoreo constante a los Valet Parking y Anfitrión de Playa. Hace visitas permanentes a toda hora, encontrándose siempre y cuando en su horario de trabajo, a las playas de estacionamiento designadas por el administrador de la zona. También debe tener como requisito Brevete y deberá portarlo en todo momento.

En la siguiente escala encontramos al Supervisor Operativo con un sueldo de 1400 Soles. Tiene a su cargo a los Cajeros, Valet Parking o Anfitrión de playa según la designación del administrador de cada playa zonal. Está monitoreando a todo el personal mediante el celular y físicamente. Se acerca al punto de trabajo del personal operativo según sea su cronograma establecido para la semana, absuelve quejas de los clientes así como también asiste al personal operativo ante cualquier eventualidad. Se encarga de capacitar a su personal a cargo mediante el material impreso de la empresa en donde se tiene información detallada de la misión, visión, valores, objetivos, políticas etc. El supervisor operativo tiene que asegurarse de que su personal tenga la información a tiempo, es decir, lleva el material físico a cada playa de estacionamiento y les hace entrega. Además de ello, tiene que motivar e influir en el personal para que lean los materiales entregados, de esta manera se asegura que la información ha llegado a cada empleado y se han enterado de las novedades y actualizaciones de la empresa que les hace saber mediante los materiales informativos. Generalmente esta información se actualiza cada 3 meses.

El supervisor administrativo tiene un sueldo de 1400 Soles, está encargado de presentar las facturas a los clientes comerciales y de reportar avisos, reuniones y quejas administrativas. En el caso de los anfitriones de Playa el supervisor administrativo realiza el cuadro de caja diario en la playa de estacionamiento para reportar al administrador. En caso haya faltante o sobrante de dinero se reportará a su inmediato superior que vendría ser el administrador.

El administrador de operación tiene un sueldo de 2200 Soles. Es el responsable de la operación u operaciones a cargo. Generalmente a un administrador le dan todas las playas de estacionamiento existentes en un distrito. Si en un distrito existe un número muy elevado de playas lo podrán cubrir de 2 a 3 administradores. La característica de este puesto es que se está en constante comunicación con el supervisor operativo quien le comunica sobre las novedades de los puntos de atención a los clientes y sobre las irregularidades que hay en cada playa de estacionamiento. También realiza visita a las playas, pero su visita es irregular,

también tiene la facultad de renegociar acuerdos con los clientes comerciales en caso haya renovación de contratos.

Indicadores estratégicos cualitativos y cuantitativos de la rotación de personal

Salarios

En la tabla 2 vemos que el Valet Parking percibe la misma remuneración que el Anfitrión de Playa; sin embargo, el valet parking posee un conocimiento adicional a este último: conducir un vehículo y por lo tanto la licencia de conducir. Entonces vemos claramente que la compensación entre puestos de una misma categoría no es equitativa. Una de las razones por las que existe un alto porcentaje de rotación de personal podría ser el salario, esto es para la empresa lo siguiente: saber manejar un vehículo y tener una licencia de conducir da lo mismo que no tener ninguna acreditación de esta habilidad por lo que en términos prácticos esto es incorrecto.

Tabla 2

Salarios de Valet Parking y Anfitrión de Playa

| ESCALA | PUESTO | SUELDO S/. |
|--------|--------------------|------------|
| 1 | Valet Parking | 850 |
| 2 | Anfitrión de Playa | 850 |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

Beneficios

El personal que aprueba todos los exámenes y entrevistas ingresa a la planilla de la empresa con todos los beneficios de ley desde el primer día. En todos los casos existe un periodo de prueba en la que el trabajador será evaluado permanentemente mediante exámenes tomados in situ, se observa el uso adecuado del uniforme, la limpieza de su área de trabajo y conocimientos generales de la empresa. Para todo ello se le hace entrega de material informativo en los primeros días de iniciada la labor lo que la empresa denomina Inducción. Mediante la capacitación vivencial el primer día de trabajo se le asigna su operación, se le hace entrega del uniforme y se le dan pautas generales de seguridad.

Bonos

Existen bonos de alimentos o de movilidad. Esto es aplicable para los valet parking, Anfitrión de Playa o Cajero. Los trabajadores pueden elegir entre un vale de movilidad o un vale de alimentación. El monto en cualquiera de los casos es de 100 Soles y puede ser consumido en cualquiera de los supermercados de Lima o Provincia para el caso de alimentación; en cambio para el caso de Movilidad, se le carga en la boleta de cada trabajador un monto de 100 Soles. Es de libre elección en caso el trabajador no decida a cuál vale acogerse la empresa por defecto le dará el vale de alimentación.

Capacitación

Al momento de firmar el contrato de trabajo se le dan 3 días de capacitación lo cual es obligatorio que el colaborador asista ya que se le brinda información detallada de la empresa, así como el manejo y el buen desenvolvimiento de su persona dentro de la empresa. Lo que debe y no debe hacer en su hora de trabajo. Adicional a todo ello se le da un manual para su lectura y para que durante su jornada laboral el trabajador lo lea. Luego del año se le hace otra capacitación de 3 días en la que el trabajador reforzará con mayor detalle la información que tiene y es aquí donde se designa a un encargado de primeros auxilios en caso de desastres naturales.

Compensación de horas extras

En la empresa no se pagan horas extras si no que éstas son compensadas, es decir, al finalizar la semana se tiene un exceso sobre las 48 horas de trabajo obligatorias, se aplicaran para la semana siguiente esto siempre y cuando el supervisor operativo autorice las horas a descontarse en la siguiente semana. Es así, que no se pagan las horas extras, sino que intercambian con horas de trabajos o si es una cantidad muy grande hasta con un día laborable.

Línea de carrera

La empresa promueve para todo el personal línea de carrera que consiste en ascender de acuerdo a su desempeño de trabajo e impulsa a que estudien alguna carrera técnica o universitaria ya que se abren puesto de trabajo en la empresa y los primeros en ser promovidos son el personal que labora dentro de la empresa, primero

porque conocen el sistema de trabajo y es más fácil que un personal que ha laborado entienda más y mejor que uno nuevo y se le capacite por un tiempo bastante corto. A continuación, detallamos los puestos en la tabla N°3 donde se abren plazas permanentes.

Tabla 3

Línea de carrera - Unidad de Estacionamiento

| Nivel | Puesto | | |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|
| 1 | Cajero(a) | Valet Parking | Anfitrión de Playa |
| 2 | Asistente Operativo | | |
| 3 | Supervisor Operativo | | |
| 4 | Supervisor Administrativo | | |
| 5 | Administrador de Operación | | |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

Reconocimiento

La empresa Los Portales hace reconocimiento cada 3 meses al personal ya sea valet Parking, cajero o anfitrión de playa. Le da 100 Soles adicionales por este mérito de “empleado del mes” y coloca sus datos en el informativo de la revista trimestral en donde sale una fotografía del trabajador. Adicional a todo ello personalmente lo felicitan el asistente operativo, el supervisor operativo y el administrador.

% Rotación anual del personal (por puesto de trabajo)

Según la tabla N°4 observamos el % anual de rotación de personal según el puesto de trabajo para los años 2015 y 2014.

Tabla 4

Porcentaje de rotación de personal anual

| Puesto | % Rotación de Personal | |
|--------------------|------------------------|------|
| | 2015 | 2014 |
| Valet Parking | 4% | 6% |
| Anfitrión de Playa | 6% | 5% |
| Cajero | 5% | 6% |
| Total | 15% | 17% |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

En el año 2015 se ve una rotación del 4% para el puesto de Valet Parking, 6% para el puesto de Anfitrión de Playa y 5% para el puesto de Cajero. Para el año 2014 el puesto de Valet Parking tiene un porcentaje de 6%, el puesto de Anfitrión de Playa tiene 5% y el puesto de Cajero tiene 6% como porcentaje de rotación de personal. Vemos que el año 2015 el % de rotación de personal ha descendido en los puestos de Valet Parking y Cajero respecto del año 2014.

Metodología de trabajo

Los métodos de trabajo están definidos, documentados y estandarizados. El personal tiene material informativo, manual de funciones, reglamentos y separatas que se le da desde el primer día de trabajo y trimestralmente se le va renovando ya que existentes actualizaciones. Todo empleado (Valet parking, anfitrión de playa o cajero) puede ante cualquier duda preguntar a su jefe inmediato superior o también podrá comunicarse al teléfono corporativo lo cual es accesible a toda hora.

El administrador determina cada que tiempo se le hace una evaluación de conocimientos generales y dentro de los 6 meses se le toma una prueba específica de sus funciones esto es para saber en qué nivel se encuentra el trabajador. Por lo general, la empresa no les renueva el contrato a los trabajadores que tienen como nota menos de 13, ya que indica que sus conocimientos no son los suficiente para poder atender a un cliente y no está en la capacidad de reaccionar ante un siniestro o percance que pueda tener.

Condiciones de trabajo

La empresa le da un kit de productos para la limpieza de la sombrilla y el atril, estos dos últimos son los materiales de trabajo, así como demás útiles que un Valet parking, anfitrión de playa y cajeros utilizan. Generalmente el personal está en una zona limpia, segura y con todas las comodidades, pero existen excepciones como la de algunas playas en donde no pueden permanecer con sillas y bancas para sentarse sino tienen que estar durante toda la jornada de trabajo de pie. Esto causa muchas incomodidades y problemas de salud ya que después de un tiempo determinado muchos trabajadores se quejan de dolores en la espalda y los pies.

Desempeño y retención

Anualmente mediante la empresa PWC (Pricewaterhousecoopers), se realiza una encuesta para medir el desempeño laboral. Esta encuesta es anónima y entre otras preguntas se encuentran las siguientes:

1. ¿Cuánto tiempo le tomo aprender la visión, misión y objetivos de la empresa?
 - a) 1 mes
 - b) 2 meses
 - c) 3 meses
 - d) Más de 3 meses
 - e) Todavía no lo se

2. ¿Cuándo ingresó a la compañía le hicieron la bienvenida?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?
 - a) Si
 - b) No

La empresa PWC trabaja paralelamente con Los Portales ya que tiene a cargo el área ética, que consiste en recibir llamadas anónimas de los empleados y registrar anomalías que se den en las zonas de trabajo. Esto incluye robos, falta al trabajo, maltrato laboral, quejas, amonestaciones y todo lo relacionado a las irregularidades pero también al buen desempeño del personal.

Por otro lado, la empresa PWC también toma una pequeña evaluación cuando un personal cesa sus labores con Los Portales. En la que indaga la situación real y solicita opiniones al empleado para analizarlas y tomarlas en cuenta si se da el caso.

Cultura organizacional

La empresa Los Portales define su cultura organizacional de la siguiente manera:

- Se enfoca en resultados que generan valor al negocio de estacionamientos, así como para el entorno que los rodea.
- Asume nuevos retos no navega en una zona confortable.
- Cambia e innova recurrentemente
- Anticipa hechos manteniéndose a la vanguardia de la competencia.
- Mejorar las ciudades en donde se trabaja, así como la vida de los habitantes.

Indicadores estratégicos económicos de la rotación de personal

Vamos a calcular el costo mensual por trabajador operativo de la Unidad de estacionamiento de la empresa Los Portales S.A.

Tabla 5

Costos de personal – Área Talento Humano

| | 2015 | 2014 | | 2015 | 2014 |
|-----------|-------|-------|------------|-----------|-----------|
| Áreas | Cant. | Cant. | Personal | Total | Total |
| Selección | 4 | 4 | Asistentes | S/.6,000 | S/.6,000 |
| Inducción | 2 | 2 | Asistentes | S/.4,000 | S/.4,000 |
| Retención | 1 | 1 | PWC | S/.16,545 | S/.16,545 |
| | Total | | | S/.26,545 | S/.26,545 |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

En la tabla 5 vemos los costos del personal que pertenecen al área del Talento Humano de la empresa Los Portales y la cantidad de personas que trabajan en esta área. Los costos para los años 2015 y 2014 entre las áreas de selección, inducción y retención es de S/.26,545 no hay diferencia de un año a otro ya que la cantidad de personas se ha mantenido y el efectivo no ha variado.

Tabla 6

Costo unitario

| | 2015 | | 2014 | |
|--------------------|----------|-------------|----------|-------------|
| | Personas | Total | Personas | Total |
| Valet Parking | 75 | S/.1,064.62 | 108 | S/.1,591.92 |
| Anfitrión de playa | 112 | S/.1,589.84 | 90 | S/.1,326.60 |
| Cajero | 94 | S/.1,334.33 | 108 | S/.1,591.92 |
| Total | 281 | S/.3,988.79 | 306 | S/.4,510.44 |

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

En la tabla 6 podemos ver que el costo unitario mensual que se le asigna al personal operativo es de S/.14.195 para el año 2015 y de 14.74 para el año 2014.

Tabla 7

Rotación anual - Número de personas y costos según puesto

| | 2015 | 2014 |
|--|-----------|-----------|
| Costo total del área de selección, inducción y retención | S/.26,545 | S/.26,545 |
| Total de personal operativo | 1870 | 1800 |
| C.U Personal Operativo | S/.14.195 | S/.14.74 |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

En la tabla 7 vemos la cantidad de personas que han rotado por año y el costo que ello implica a la empresa. En el año 2015 han rotado 281 personas con un costo de S/.3,988.79 y el año 2014 han rotado 306 personas con un costo de S/.4,510.44.

Tabla 8

Costo total de la Rotación de Personal

| Materiales | Soles | 2015 | | 2014 | |
|-------------------------|-------|----------|--------------|----------|--------------|
| | | Personas | Total | Personas | Total |
| Costo total de personal | | 281 | S/.3988.79 | 306 | S/.4,510.44 |
| Uniforme de trabajo | 100 | 281 | S/.28,100 | 306 | S/.30,600 |
| Manuales de trabajo | 12 | 281 | S/.3,372 | 306 | S/.3,672 |
| Total | | | S/.35,460.79 | | S/.38,782.44 |

Nota: Elaboración propia basada en la información de la empresa Los Portales S.A

En el año 2015, lo que la empresa Los portales gasta por la rotación de las 281 personas es de S/.35,460.79 (treinta y cinco mil cuatrocientos sesenta y 79/100 Soles) y en el año 2014 la empresa tiene un gasto por rotación de personal de S/.38,782.44 (treinta y ocho mil setecientos ochenta y dos y 44/100 soles)

Resultados

Presentación de resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 92 empleados de la empresa Los Portales en el área de Estacionamiento es la siguiente:

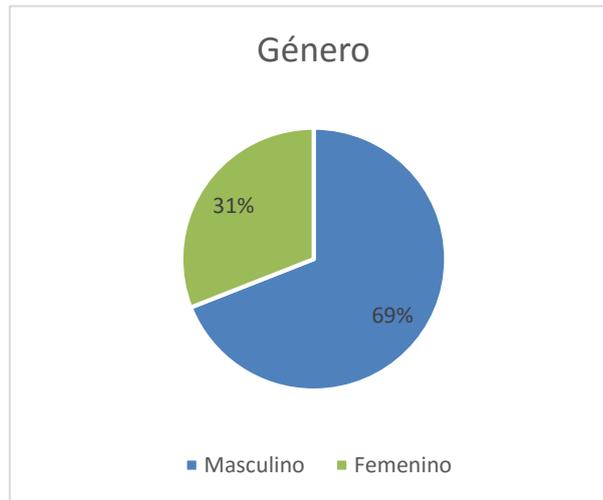


Figura 8. Elaboración Propia

En la Figura 8 vemos que el 69% de las personas encuestadas son varones y el 31 % son mujeres.

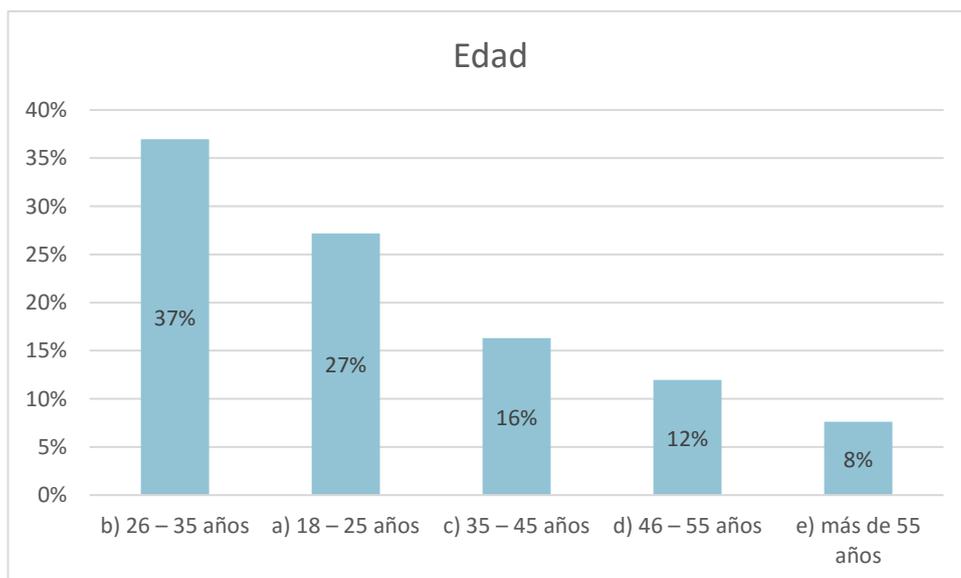


Figura 9. Elaboración propia.

En la Figura 9 se puede apreciar que el 37% de nuestros encuestados fluctúa entre las edades de 26 a 35 años de edad. Este resultado incluye a varones y mujeres.

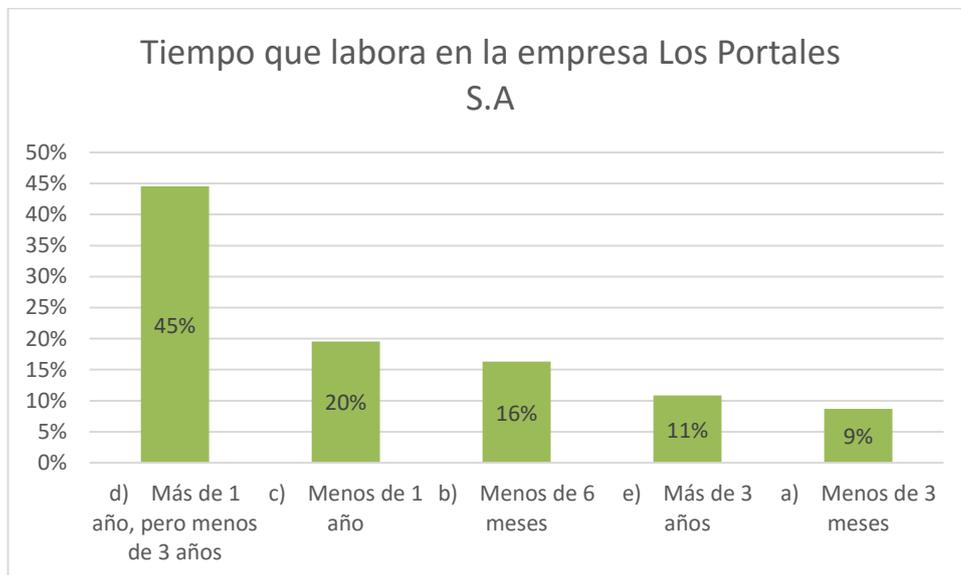


Figura 10. Elaboración propia.

En la figura 10 podemos observar que el 45% del personal que labora en la empresa Los Portales en el área de Estacionamientos, tiene Mas de 1 año pero menos de 3 años, el 20% tiene menos de 1 año, el 25% tiene Menos de 6 meses y el 11% tiene Más de 3 años.

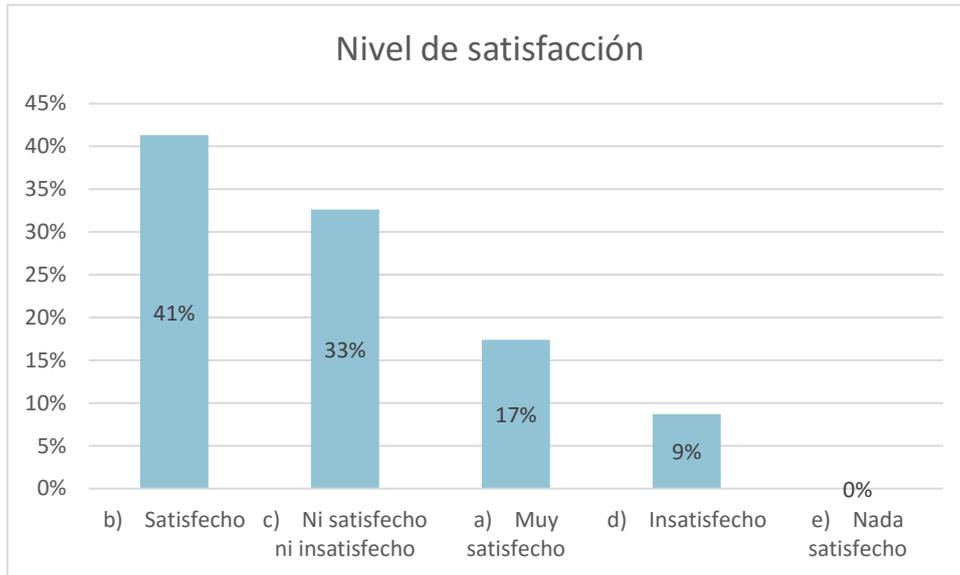


Figura 11. Elaboración propia.

En la Figura 11 se puede ver el nivel de satisfacción del personal en la empresa Los Portales. El 41% se siente satisfecho, el 33% afirma que no está satisfecho ni insatisfecho, el 17% dice que se encuentra muy satisfecho y el 9% se encuentra insatisfecho, no hay personas que afirmen que se encuentran nada satisfechos de laborar en la empresa Los Portales S.A

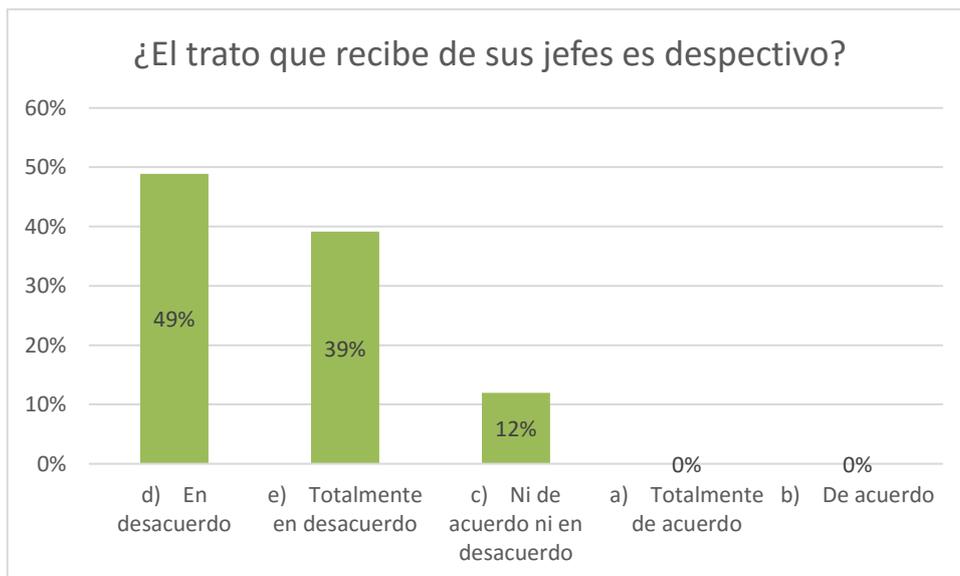


Figura 12. Elaboración propia.

En la Figura 12, el 49% de los encuestados afirman que están en desacuerdo, el 39% está totalmente en desacuerdo y el 12% no está de acuerdo ni en desacuerdo. respecto al trato despectivo que reciben de sus jefes o inmediatos superiores. No hay empleados que reciban un trato despectivo según la encuesta.

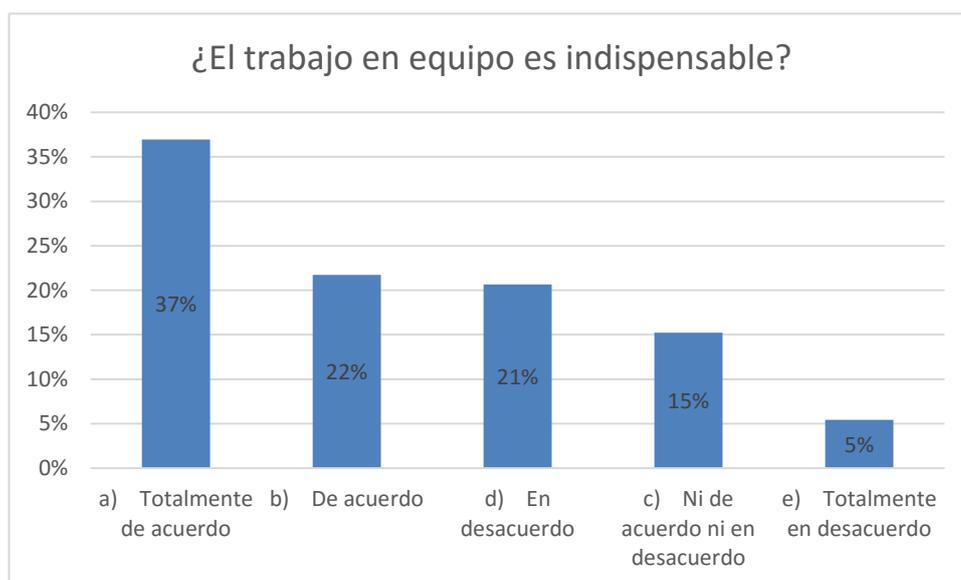


Figura 13. Elaboración propia.

En la Figura 13, tenemos los siguientes resultados: el 37% afirma que está totalmente de acuerdo, el 22% está de acuerdo, el 21% está en desacuerdo, el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 5% está totalmente en desacuerdo.

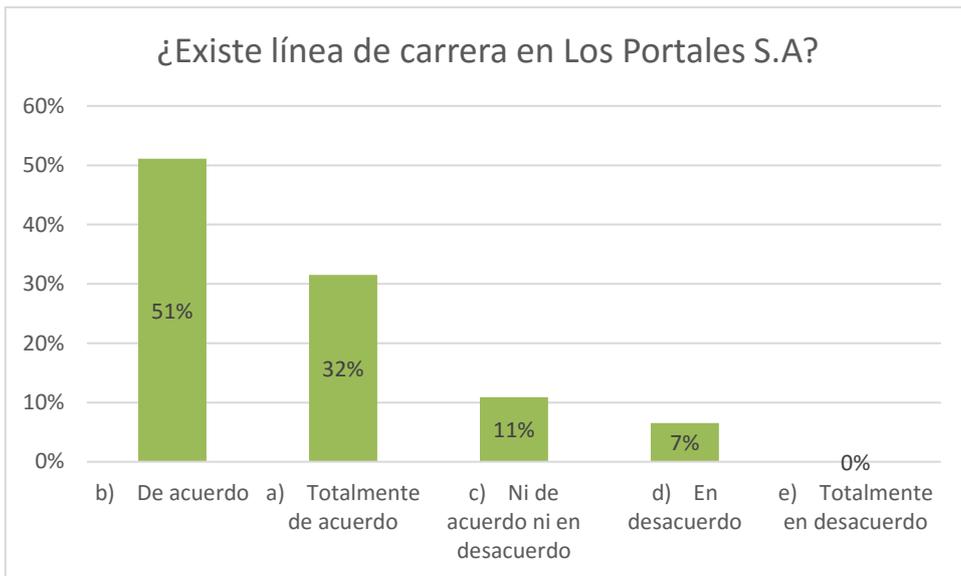


Figura 14. Elaboración propia.

Según la pregunta sobre la existencia de Línea de Carrera en los portales S.A tenemos la siguiente información: el 51% está de acuerdo, el 32% está totalmente de acuerdo, el 11% no está de acuerdo ni en desacuerdo el 7% está en desacuerdo sobre la existencia de línea de carrera en la empresa Los Portales S.A.

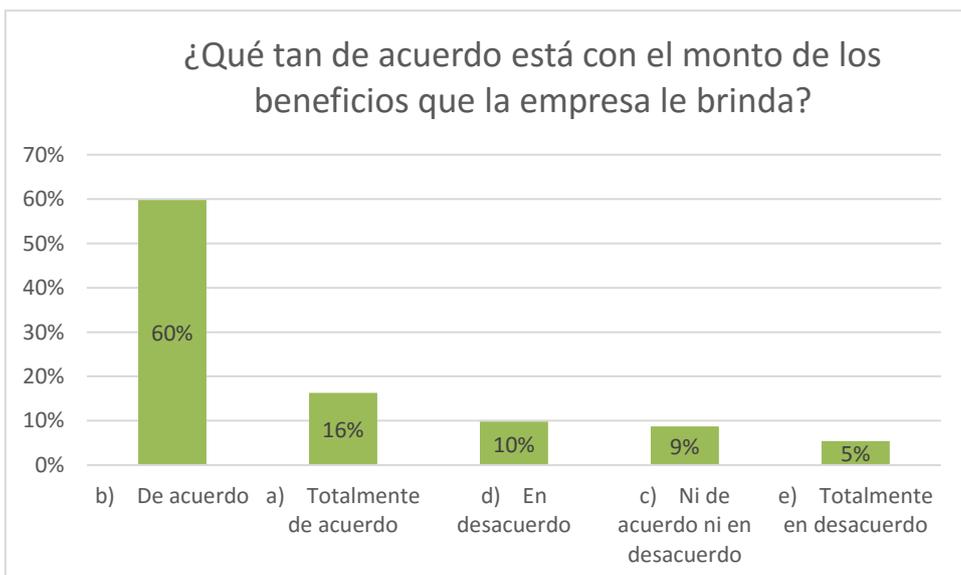


Figura 15. Elaboración propia.

En la Figura 15, el 60% de los encuestados están De acuerdo, el 16% está Totalmente de acuerdo, el 10% está en Desacuerdo, el 9% No está de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está Totalmente en desacuerdo.

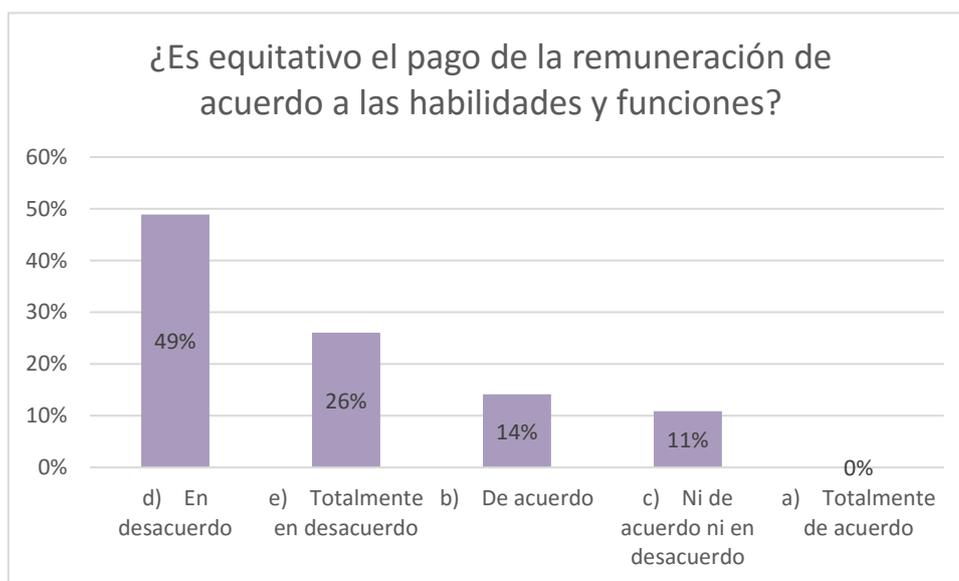


Figura 16. Elaboración propia.

En la Figura 16, el 49% de los empleados Está en desacuerdo respecto al pago de la remuneración de acuerdo a las habilidades y funciones mientras que el 26% está Totalmente en desacuerdo, el 14% Está de acuerdo y el 11% No está de acuerdo ni en desacuerdo.

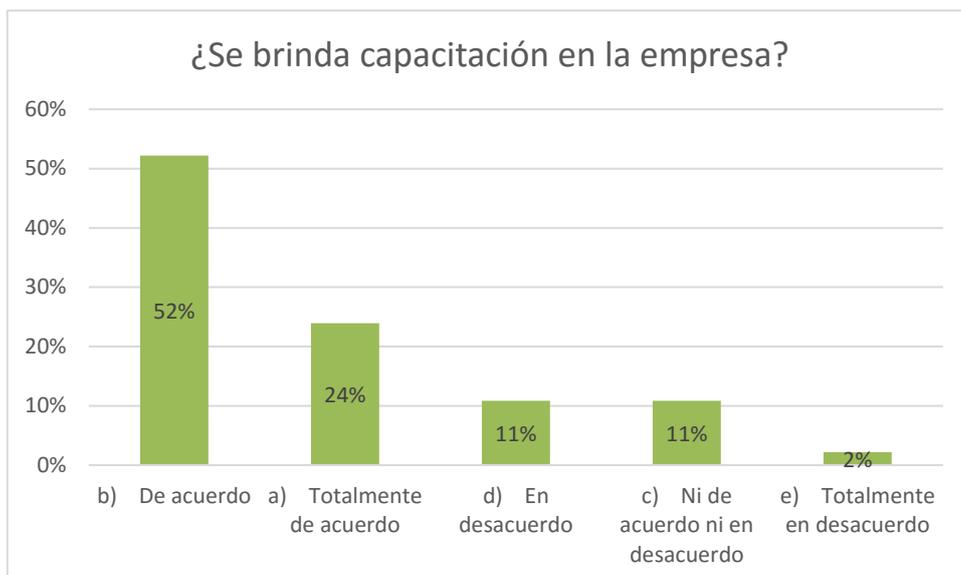


Figura 17. Elaboración propia.

En la Figura 17, respecto a la pregunta ¿Se brinda capacitación en la empresa? El resultado fue el siguiente. El 52% está De acuerdo, el 24% está Totalmente de acuerdo, el 11% está En desacuerdo, el 11% No está de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% está Totalmente en desacuerdo respecto a las capacitaciones que la empresa brinda para ofrecer un buen servicio al público.

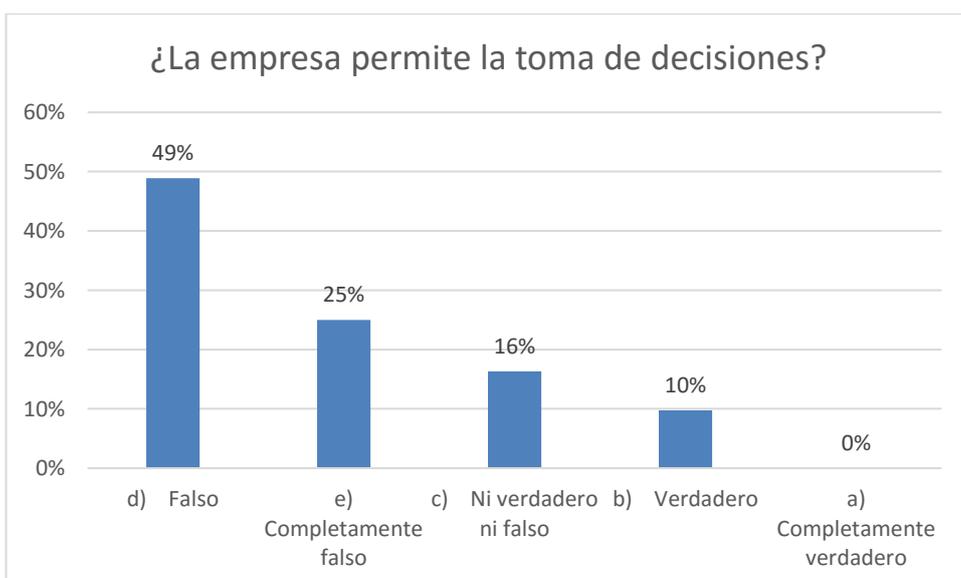


Figura 18. Elaboración propia.

En la figura 18 vemos que el 49% de los encuestados tienen como respuesta Falso, el 25% Completamente falso, el 16% Ni verdadero ni falso y el 10% Verdadero respecto a la toma de decisiones por parte de los empleados.

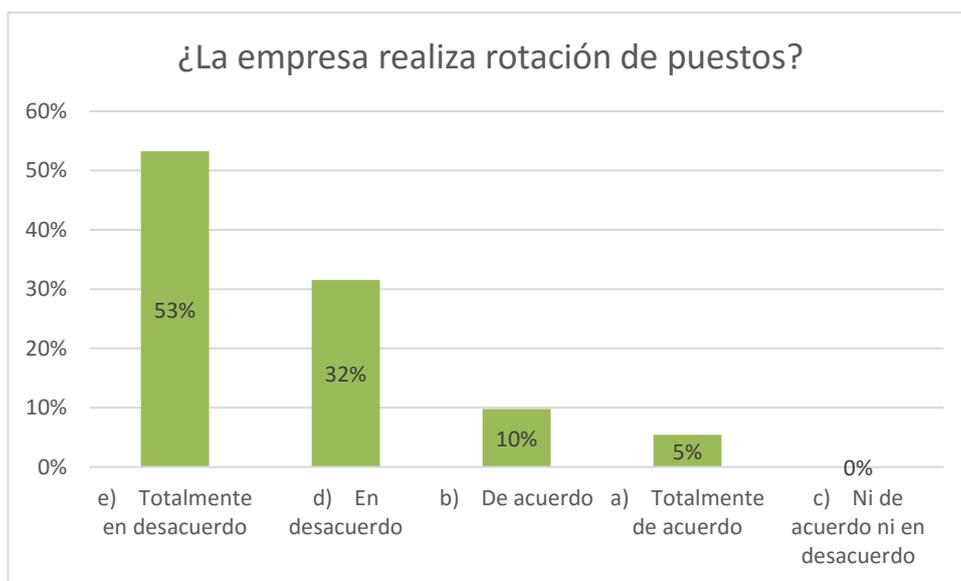


Figura 19. Elaboración propia.

En la Figura 19 vemos que el 53% de los encuestados están Totalmente en desacuerdo, el 32% está En desacuerdo, el 10% está De acuerdo y el 5% está Totalmente de acuerdo a la pregunta ¿La empresa frecuentemente realiza la rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

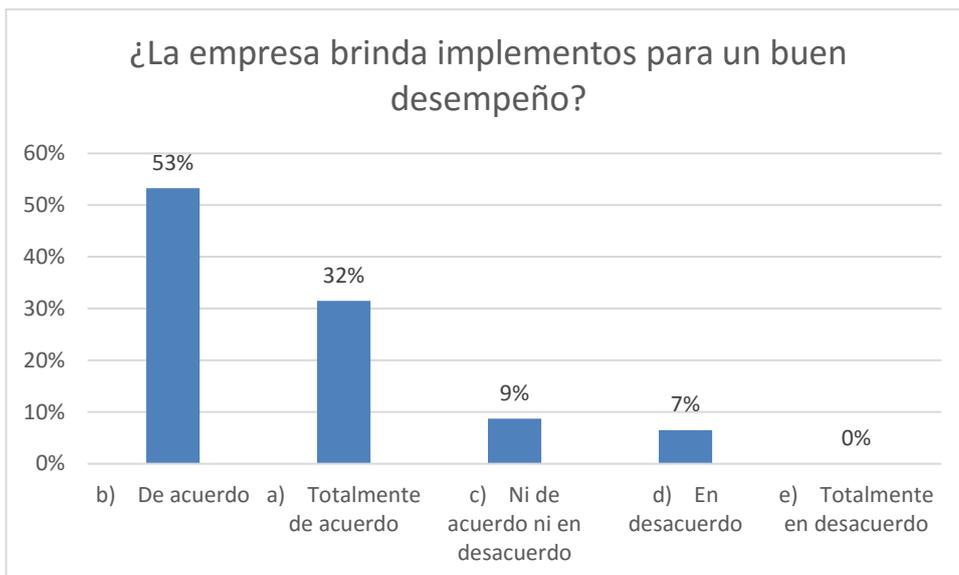


Figura 20. Elaboración propia.

En la Figura 20, el 53% afirma que está de acuerdo que la empresa Los Portales brinda implementos para un buen desempeño en las labores. Por otro lado, el 32% está Totalmente de acuerdo, el 9% No está de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% está En desacuerdo.

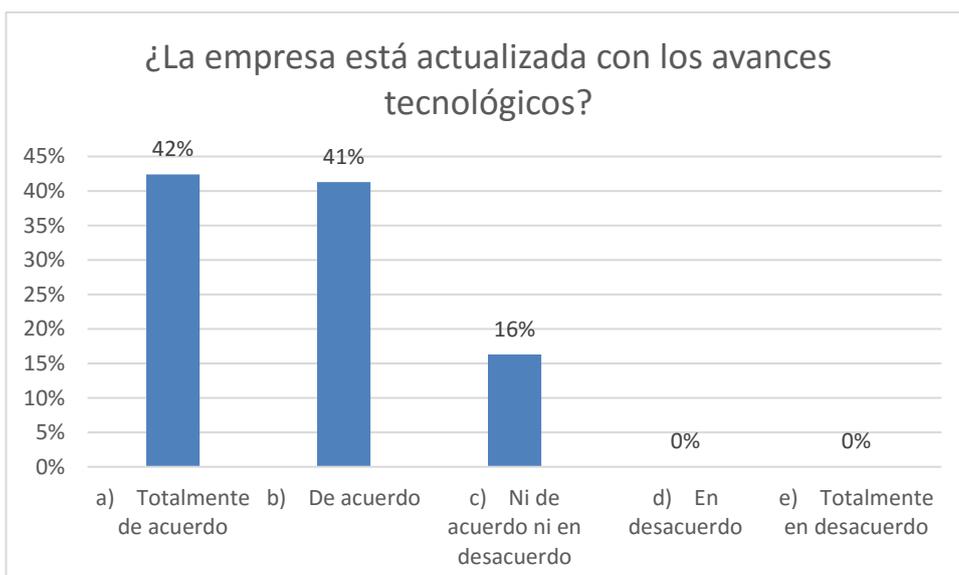


Figura 21. Elaboración propia.

En la Figura 21, tenemos un 42% de personas que están Totalmente de acuerdo sobre los avances tecnológicos y su actualización en la empresa Los Portales. El 41% está De acuerdo y el 16% No está de acuerdo ni en desacuerdo, no hay personas que estén En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo.

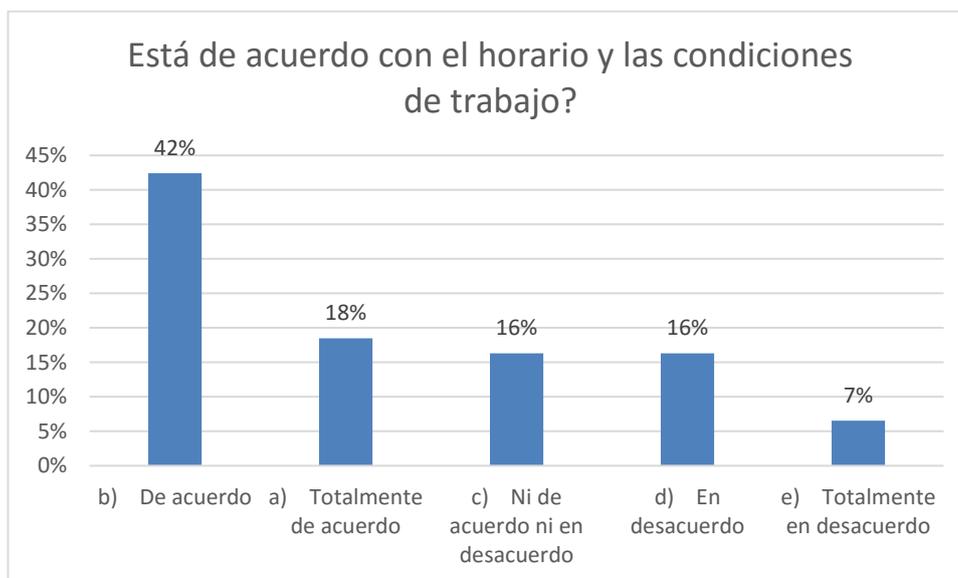


Figura 22. Elaboración propia

En la Figura 22, el 42% de los encuestados está De acuerdo con el horario y las condiciones de trabajo que ofrece Los Portales S.A, el 18% está Totalmente de acuerdo, el 16% No está de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% Está en desacuerdo y solo el 11% está Totalmente en desacuerdo.

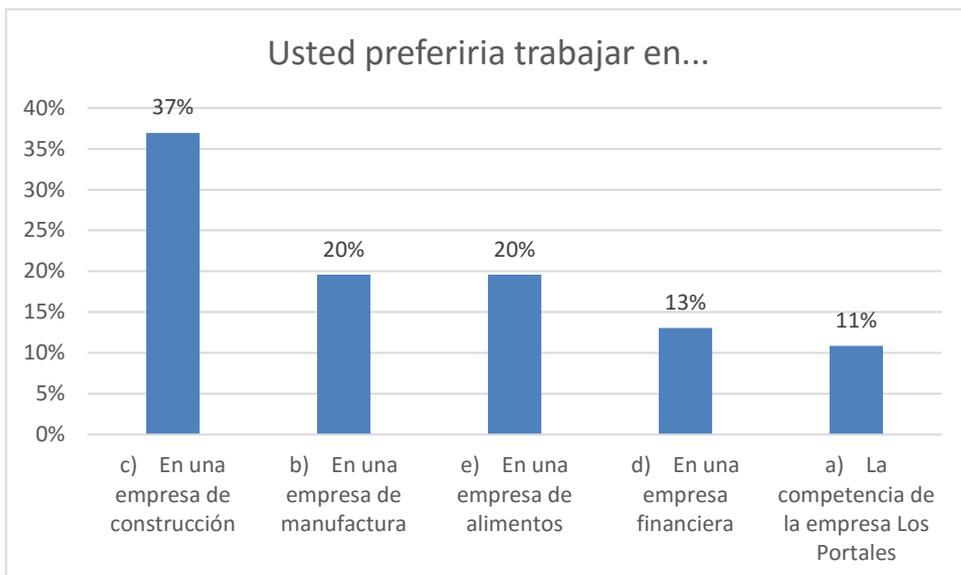


Figura 23. Elaboración propia

En la Figura 23, vemos que el 37% de las personas han respondido que trabajarían En una empresa de Construcción si es que deciden renunciar a la empresa Los Portales. El 20% trabajarían En una empresa de manufactura y de alimentos, el 13% trabajaría En una empresa financiera y solo el 11% trabajaría En la competencia de la empresa Los Portales.

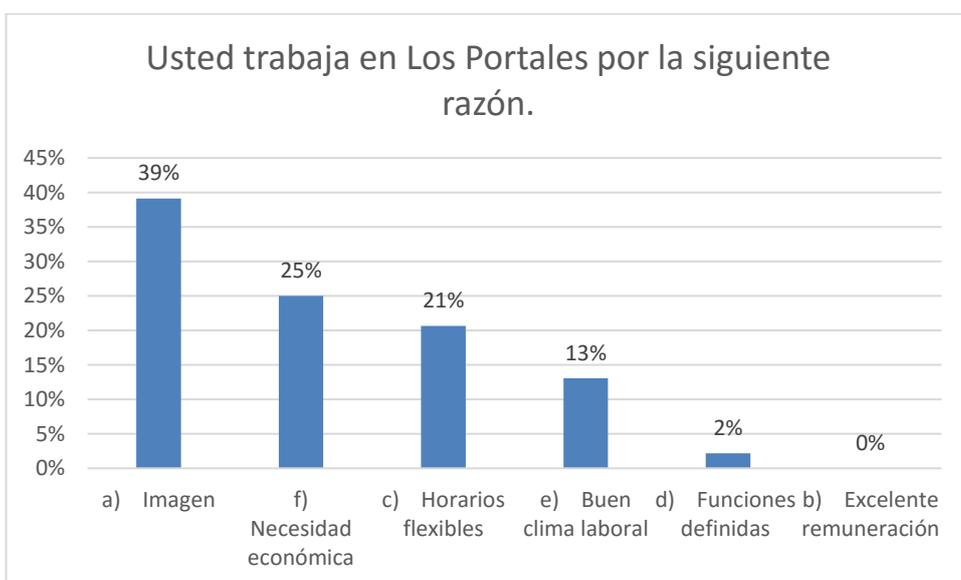


Figura 24. Elaboración propia

En la Figura 24, vemos que un 39% de los encuestados trabaja en Los Portales por la Imagen de tiene la empresa, el 25% lo hace por Necesidad económica, el 21% afirma que lo hace por los Horarios flexibles que se dan, el 13% trabaja por el Buen clima laboral y solo el 2% por las funciones definidas. No hubo personas que afirmen trabajar en Los Portales por la Excelente remuneración.

Discusión

Según lo estimado el año 2015 se tuvo un costo de S/. 35,460.79, este monto incluye a las 281 que renunciaron entre los puestos de Valet Parking, Anfitrión de Playa y Cajero para el año 2015, en cambio para el año 2014 el costo es mayor en S/.3,321.65 Soles. Este análisis sobre la reducción de los costos en el año 2015 tiene entre otros factores internos y externos que influyen directamente en la rotación del personal. Podemos decir que la línea ética que es manejada por la empresa PWC tiene cierto efecto en ello. Cualquier trabajador independientemente de su puesto: funcionario, ejecutivo, empleado, obrero, etc. Puede hacer uso de ello en caso se manifieste incomodidades ya que es una línea abierta que está conectada al área de gestión humana y de esta manera se incrementa la veracidad del trabajo de los empleados porque puede ser reportado por cualquier persona tanto interna como externa. El costo que implica las renunciaciones del personal no termina con el abandono de trabajo, sino que cuando renuncia una persona inmediatamente se evalúan a los candidatos disponibles para que ocupen el puesto vacío. Es muy importante proveer de personal para ello se tiene a un grupo de personas que trabajan para cubrir el cese de personal al que se le denomina “eventuales”.

La empresa desde 6 años consecutivos es reconocida por las buenas prácticas laborales que lleva a cabo en el trabajo y esto lo respalda ABE (Asociación de Buenos Empleadores). Esta certificación se caracteriza principalmente por el respeto, desarrollo y reconocimiento a los colaboradores de esta manera incrementan la calidad en la gestión de personas. Esto promueve a que disminuya el ratio de rotación de personal y por ende los costos y gastos también proporcionalmente se verán influenciados. Como podemos ver en los 2 últimos años, el año 2015 y el año 2014 ha habido diferencias en la cantidad de personal que abandona el trabajo y esto se refleja en la gran apuesta que hacen por esta área, Gestión del Talento, que es la considerada como la más importante ya que el personal se involucra y atiende a los clientes como también son la imagen de la empresa. La línea ética, las encuestas de desempeño anuales, la certificación de ABE, las capacitaciones recurrentes son una muestra de lo que la empresa tiene y quiere reducir aún más ese número de personas que todavía no confía y no apuesta por esta compañía.

El costo por persona que deja el trabajo se calcula en S/.14.195 para el año 2015 y de S/. 14.74 para el año 2014. Esta diferencia se ha logrado básicamente es por el

porcentaje de personas que han abandonado su puesto de trabajo. Es así que en el año 2015 se da un 15% de rotación de personal entre los diferentes puestos operativos de la empresa y en el año 2014 el porcentaje de rotación asciende a 17%. Por otro lado la cantidad de trabajadores operativos también se ha incrementado en 70 personas del año 2014 al año 2015 siendo 1800 personas laborando en el 2014 y 1870 personas laborando en el año 2015.

Estadísticas

En la figura 24, la unidad de estacionamiento generó en el año 2015 ingresos totales por 79 millones de soles, en el año 2014 los ingresos totales fueron de 74 millones de soles. Es muy preciso aclarar que los 5 millones de diferencia se caracteriza entre otros aportes a los 70 empleados que se registra en las planillas del personal operativo.

En la figura 25, vemos que la utilidad bruta fue de 23 millones de soles para el año 2015 equivalente al 29% de las ventas, y para el año 19 millones de soles para el año 2014. Esto muestra el éxito que tiene la empresa ya que de un año al otro el incremento es de 4 millones de soles equivalente al 17%. Se demuestra con estas cifras que no la empresa Los Portales en la Unidad de Estacionamiento no es vulnerable a tener problemas financieros en el caso de que las ventas disminuyesen porque el porcentaje de incremento de un año a otro es superior al porcentaje de crecimiento de los 2 años anteriores al estudio en el cual se ve que crece 1% del 2012 al 2013.



Figura 25: Ingresos totales de empresa Los Portales S.A



Figura 26: Utilidad Bruta de la empresa Los Portales S.A

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación presenta como principal conclusión que la rotación de personal no afecta el clima laboral pero si los costos de la unidad de estacionamientos de la empresa Los Portales S.A porque más del 50% de los empleados y específicamente el 58% de los encuestados que tienen una edad promedio de 18 a 35 años con una representatividad del 64% manifiestan un buen nivel de satisfacción en trabajar en Los Portales y esto favorece un buen clima laboral y solo el 9% se siente insatisfecho. El porcentaje de rotación del personal del año 2015 respecto del año 2014 ha variado en 2% esto está directamente relacionado con las medidas tomadas por la empresa por retener el personal y es así que se ha incorporado a la empresa PWC para manejar directamente la retención del personal. Adicionalmente el 60% acepta y está de acuerdo con el horario y las condiciones de trabajo. Para que se desempeñe y brinde una buena atención se le dan implementos y es reconocido por el personal.

La rotación del personal en sus diferentes puestos analizados ha disminuido, en general, de 17% el año 2014 a 15% el año 2015 y en gran medida se da por el aporte de la empresa contratada PWC que descentralizadamente toma decisiones y aporta ideas para retener al personal como la evaluación de desempeño y la línea ética.

Se concluye además que las remuneraciones y/o sueldos sí afectan, y en gran medida, a la rotación de personal ya que el 75% se encuentra en desacuerdo y sólo el 14% está de acuerdo; sin embargo, adicional a la remuneración, la empresa brinda beneficios laborales y ello compensa la mala percepción que tienen los empleados respecto a los bajos sueldos que reciben. En el presente estudio el 76% está de acuerdo con los beneficios que se le dan y sólo el 15% se encuentra en desacuerdo.

Estos resultados nos indican que la empresa utiliza estrategias de retención con pagos totales, es decir, sueldos más beneficios. Los pagos totales son competitivos en el mercado ya que para compensar los bajos sueldos la empresa da beneficios en especie y ello genera bienestar. También el 39 % de empleados afirman trabajar por la imagen que tiene la empresa en el mercado, es decir, al trabajar en una empresa reconocida nacionalmente, tendrán beneficios extra laborales como el acceso a créditos con las entidades financieras, acceso a mejores ofertas laborales, etc. Se entenderá como imagen de la empresa Los Portales como una empresa que está presente en centros de contacto con el público y que tiene identificación distintiva como el logo y el uniforme y el usuario o consumidor lo reconocen.

La competitividad de la empresa está dada entre otras razones por la actualización de avances tecnológicos. La rapidez con la que cada día los consumidores exigen el servicio hace que el entorno se vea afectado por lo que en las playas de estacionamiento la atención se da de forma presencial y también de forma virtual. La inversión que hace la empresa en la adquisición de los dispositivos es otra de las estrategias para poder satisfacer las necesidades detectadas de los clientes. La empresa Los Portales no solo quiere facilitar la gestión a los clientes sino también al mismo personal porque tomará menos tiempo en atender a un cliente utilizando los avances tecnológicos.

Recomendaciones

Se recomienda hacer una escala de remuneraciones para pagos de acuerdo a las habilidades y/o requisitos que cada puesto requiera. Un claro ejemplo es el caso de Valet parking y Anfitrión de playa que perciben el mismo sueldo sin embargo el área de selección de personal exige que el empleado tenga breveté mientras que a un puesto de anfitrión de playa no y el sueldo es el mismo. Del mismo modo diferenciar y jerarquizar de acuerdo al sueldo.

Capacitar al personal de forma permanente y no recurrente porque si bien se sabe que la empresa si realiza capacitaciones éstas no son permanentes sino recurrentes. De esta manera se facilitará y mejorará la atención al cliente. Mientras más información se maneje y se hagan simulaciones mejor desenvolvimiento se tendrá cuando ocurran situaciones anormales y/o difíciles.

La empresa debería permitir la toma de decisiones a los empleados solo en situaciones que lo ameriten porque para casos no comunes muchas veces no está el supervisor, ni el asistente ni el administrador y el empleado no puede actuar a menos que uno de sus jefes superiores le dé el alcance en la playa de estacionamiento y esto genera demoras e inconvenientes a los clientes.

El trabajo monótono hace que el personal se canse y vea sus funciones como una rutina para ello se recomienda que se dé la rotación de puestos en el área de estacionamientos. De esta manera contribuye no solo a eliminar la rutina y cansancio sino al aprendizaje y mejorar el ánimo de los empleados.

Cuidar la imagen de la empresa porque un alto porcentaje de empleados labora solo por la imagen adquirida ello significa que subestima los sueldos, los horarios flexibles, el clima laboral y las funciones definidas que existen. Además de ello, una buena imagen hace que la empresa sea confiable y de esta manera la reputación aumenta y por ende los ingresos también.

Referencias

- Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2ª Ed). Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2013). Construyendo talento. (2ª Ed). Buenos aires: Granica.
- Acuña, K. (2013). Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación del desempeño del puesto de Recepcionista de un hotel cinco estrellas corporativo. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de educación a distancia.
- Cardenal, V. (1999). El autoconocimiento y la autoestima en el desarrollo de la madurez personal. Málaga: Ediciones Aljibe
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. (8va Ed). México, D.F: Mc Graw Hill
- Empresa Los Portales S.A: www.losportales.com.pe
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P (2006). Metodología de la investigación. (1ª Ed). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Madrid: Prentice hall.
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional. (5ª Ed). México, D.F: Pearson Educación.
- Navarro, L. (2008), Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en empresa de transporte público de pasajeros. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. (3ª Ed). Madrid: Díaz de Santos.
- Varela, R. (2006). Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones (1ª Ed). México: Pearson Educación.

Quevedo, J. (2015). Relación entre la cultura organizacional y la intención de rotar del personal operativo de una cadena de Heladería- Café en la ciudad de Lima. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Anexos

Encuesta

Soy alumna de la Universidad San Ignacio de Loyola, actualmente me encuentro elaborando un estudio a la empresa Los Portales sobre el clima laboral y la rotación de personal, para ello es de mucha utilidad que contesten a las preguntas objetivamente. La encuesta es anónima y no existen repuestas buenas ni malas. Solo deberá escoger una alternativa para las siguientes preguntas Agradezco su colaboración.

1. Indique su género
 - a) Femenino
 - b) Masculino

2. ¿Cuántos años tiene usted?
 - a) 18 – 25 años
 - b) 26 – 35 años
 - c) 35 – 45 años
 - d) 46 – 55 años
 - e) más de 55 años

3. ¿Qué tiempo tiene trabajando para la empresa Los Portales?
 - a) Menos de 3 meses
 - b) Menos de 6 meses
 - c) Menos de 1 año
 - d) Más de 1 año, pero menos de 3 años
 - e) Más de 3 años

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de laborar en la empresa Los Portales?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Ni satisfecho ni insatisfecho
 - d) Insatisfecho
 - e) Nada satisfecho

5. ¿El trato que recibe de sus jefes es despectivo?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
6. ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
7. ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, es decir, existe línea de carrera?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
8. ¿Qué tan de acuerdo está con el monto de los beneficios que la empresa le brinda? (Beneficios tales como movilidad, alimentación, escolaridad, horario de verano, vales de consumo, etc).
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Es equitativo el pago de la remuneración de acuerdo a las habilidades y funciones que se dan en el puesto de trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
10. ¿Se brinda capacitación permanente para desarrollar bien sus actividades?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
11. ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?
- a) Completamente verdadero
 - b) Verdadero
 - c) Ni verdadero ni falso
 - d) Falso
 - e) Completamente falso
12. ¿La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

13. ¿La empresa brinda todos los implementos de trabajo para que pueda desempeñarse sin ningún inconveniente?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. ¿La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15. ¿Está de acuerdo con el horario y las condiciones de trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16. Si se da el caso de renuncia, usted elegiría trabajar en:

- a) La competencia de la empresa Los Portales
- b) En una empresa de manufactura
- c) En una empresa de construcción
- d) En una empresa financiera
- e) En una empresa de alimentos

17. Usted trabaja en la empresa Los Portales por el siguiente motivo: Marcar solo 1 alternativa.

- a) Imagen
- b) Excelente remuneración
- c) Horarios flexibles
- d) Funciones definidas
- e) Buen clima laboral
- f) Necesidad económica

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACION

CLIMA LABORAL Y ROTACION DE PERSONAL EN LOS PORTALES S.A 2016

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPOTESIS | VARIABLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|----------------------|-------------|-------------|--------------------|---------------|--------------|---------------------------|--------|----------------------|--|--|----------------------|---------|-------------------------------|--------|----------------------|-----------------------------------|--|
| <p>Problema general ¿En qué medida la alta rotación de personal afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. - 2016?</p> | <p>Objetivo general Determinar en qué medida la alta rotación del personal afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. en el año 2016.</p> <p>Objetivo específico -Determinar en qué medida los sueldos o remuneraciones afectan la rotación del personal de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. 2016. -Identificar cómo el nivel de satisfacción impacta en el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. – 2016. -Identificar en qué medida los avances tecnológicos mejoran la labor del personal operativo de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. – 2016.</p> | <p>Hipótesis general La alta rotación de personal sí afecta el clima laboral de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A 2016</p> <p>Hipótesis específicas -La alta rotación del personal afecta los costos de la empresa en la Unidad de estacionamiento de Los Portales 2016 -El nivel de satisfacción si impacta en el clima laboral de Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A. – 2016. -Los avances tecnológicos sí mejoran la labor del personal operativo de la Unidad de Estacionamiento de Los Portales S.A 2016</p> | <p>Variable 1 Clima laboral</p> <p>Variable 2 Rotación de personal</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">VARIABLES DE ESTUDIO</th> <th style="width: 15%;">DIMENSIONES</th> <th style="width: 20%;">INDICADORES</th> <th style="width: 15%;">ESCALA DE MEDICION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Clima laboral</td> <td style="text-align: center;">Satisfacción</td> <td style="text-align: center;">% de personas satisfechas</td> <td style="text-align: center;">0-100%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Avances tecnológicos</td> <td style="text-align: center;">% utilización de dispositivos tecnológicos</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Rotación de personal</td> <td style="text-align: center;">Sueldos</td> <td style="text-align: center;">%de aceptación de los sueldos</td> <td style="text-align: center;">0-100%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Beneficios laborales</td> <td style="text-align: center;">% de aceptación de los beneficios</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | | VARIABLES DE ESTUDIO | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICION | Clima laboral | Satisfacción | % de personas satisfechas | 0-100% | Avances tecnológicos | % utilización de dispositivos tecnológicos | | Rotación de personal | Sueldos | %de aceptación de los sueldos | 0-100% | Beneficios laborales | % de aceptación de los beneficios | |
| VARIABLES DE ESTUDIO | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Clima laboral | Satisfacción | % de personas satisfechas | 0-100% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Avances tecnológicos | % utilización de dispositivos tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rotación de personal | Sueldos | %de aceptación de los sueldos | 0-100% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Beneficios laborales | % de aceptación de los beneficios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION | POBLACION Y MUESTRA | TECNICA E INSTRUMENTO DE RE COLECCION DE DATOS | TRATAMIENTO ESTADISTICO |
|--|--|--|---|
| <p>El presente estudio es de tipo Descriptivo donde observaremos y describiremos el comportamiento de los colaboradores sin influir en las conductas de estos últimos.</p> <p>El diseño de la presente investigación será de tipo cuantitativo descriptivo y transversal porque no se manipularán las variables solo las observaremos y las describiremos también recopilaremos información mediante una encuesta una sola vez</p> | <p>La población está comprendida por todos los trabajadores del área operativa de la Unidad de Estacionamientos de Los Portales S.A. de la ciudad de Lima lo cual vendrían a ser 2000. Para la muestra se utilizó la siguiente fórmula y se calculó el número de encuestas a realizarse:</p> $n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$ <p>Donde: N: tamaño de la población Z: nivel de confianza p: probabilidad de éxito o proporción esperada q: probabilidad de fracaso d: precisión (error máximo admisible en términos de proporción)</p> <p>Según la fórmula obtuvimos el tamaño de muestra y es de 92 personas con un nivel de confianza de 95%, el factor que se utilizó es de 1.96 y un margen de error de 10%. La probabilidad de éxito así como de fracaso es del 50%.</p> | <p>La técnica a utilizar será la Encuesta y el instrumento será el cuestionario que incluye preguntas y respuestas con alternativas.</p> | <p>Para procesar la información y obtener los resultados de la encuesta utilizamos el programa Microsoft Excel. Los resultados se presentaron en porcentaje y con gráficos de barras.</p> |

