

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO



“FACTORES INVOLUCRADOS EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN UNA PLANTA PRODUCTORA DE
LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE LIMA. AÑO 2017”.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GERENCIA DE CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

BACH. GARY RAUL MOQUILLAZA ESPINOZA

Callao, 2019

PERÚ

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre Matilde Elsa Espinoza Peña que gracias a su incansable apoyo y compañía pude sobrepasar todos los malos momentos que atravesaba, demostrando una vez más, que el amor de una madre es lo más grande que existe en este mundo, Te amo madre.

ÍNDICE

TABLAS DE CONTENIDO.....	7
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Determinación del problema.	15
1.2 Formulación del problema.....	16
1.2.1 Problema General	16
1.2.2 Problemas Específicos.....	17
1.3 Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificación de la investigación	17
1.4.1. Justificación Teórica.....	17
1.4.2. Justificación Práctica	18
1.4.3. Justificación Administrativa	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.2. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.....	25
2.3. Bases Teóricas	28
2.3.1. Historia del estrés laboral.....	28

2.3.2. Relaciones entre el estrés laboral y el clima laboral	28
2.3.3. Clima organizacional.....	29
2.3.4. Competencias laborales.....	35
2.3.5. Liderazgo	46
2.3.6. Rotación de personal en el Perú.....	49
2.4 Definición de términos.....	52
III. VARIABLES E HIPÓTESIS.....	57
3.1. Definición de las variables	57
3.2. Operacionalización de variables	58
3.3. Hipótesis general e hipótesis específica	59
3.3.1. Hipótesis General	59
3.3.2. Hipótesis Específicas.....	59
IV. METODOLOGÍA.....	60
4.1. Tipo de investigación	60
4.2. Diseño de investigación	60
4.3. Población y muestra	60
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
4.5. Procesamiento de recolección de datos.	64
4.6. Procesamiento estadístico y control de datos.....	67
4.6.1. Encuesta de Clima Laboral.....	69

4.6.2. Encuesta de Competencia Laboral.....	89
V. RESULTADOS	104
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	111
VII. CONCLUSIONES.....	114
VIII. RECOMENDACIONES.....	115
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS.....	120
<input type="checkbox"/> Matriz de consistencia.....	120
<input type="checkbox"/> Cuestionario de Clima Laboral	121
<input type="checkbox"/> Cuestionario de Competencias Laborales.....	123
<input type="checkbox"/> Fichas para la validación del cuestionario de “Competencias Laborales”	¡Error! Marcador no definido.

TABLAS DE CONTENIDO

TABLAS

Tabla 1: Competencias Genéricas y necesidades.....	43
Tabla 2: Operacionalización de las Variables.....	58
Tabla 3: Escala de Likert en las encuestas.....	63
Tabla 4: Índice de Rotación de Personal - año 2017.....	65
Tabla 5: Clasificación de preguntas - Encuesta Clima Laboral.....	66
Tabla 6: Horario para toma de encuestas.....	67
Tabla 7: Resultado de la encuesta pregunta 1 - Clima Laboral.....	69
Tabla 8: Resultado de la encuesta pregunta 2 - Clima Laboral.....	70
Tabla 9: Resultado de la encuesta pregunta 3 - Clima Laboral.....	71
Tabla 10: Resultado de la encuesta pregunta 4 - Clima Laboral.....	72
Tabla 11: Resultado de la encuesta pregunta 5 - Clima Laboral.....	73
Tabla 12: Resultado de la encuesta pregunta 6 - Clima Laboral.....	74
Tabla 13: Resultado de la encuesta pregunta 7 - Clima Laboral.....	75
Tabla 14: Resultado de la encuesta pregunta 8 - Clima Laboral.....	76
Tabla 15: Resultado de la encuesta pregunta 9 - Clima Laboral.....	77
Tabla 16: Resultado de la encuesta pregunta 10 - Clima Laboral.....	78
Tabla 18: Resultado de la encuesta pregunta 11 - Clima Laboral.....	79
Tabla 19: Resultado de la encuesta pregunta 12 - Clima Laboral.....	80
Tabla 20: Resultado de la encuesta pregunta 13 - Clima Laboral.....	81
Tabla 21: Resultado de la encuesta pregunta 14 - Clima Laboral.....	82
Tabla 22: Resultado de la encuesta pregunta 15 - Clima Laboral.....	83
Tabla 23: Resultado de la encuesta pregunta 16 - Clima Laboral.....	84
Tabla 24: Resultado de la encuesta pregunta 17 - Clima Laboral.....	85
Tabla 25: Resultado de la encuesta pregunta 18 - Clima Laboral.....	86
Tabla 26: Resultado de la encuesta pregunta 19 - Clima Laboral.....	87
Tabla 27: Resultado de la encuesta pregunta 20 - Clima Laboral.....	88
Tabla 28: Resultado de la encuesta pregunta 1 - Competencia Laboral.....	89

Tabla 29: Resultado de la encuesta pregunta 2 - Competencia	
Laboral.....	90
Tabla 30: Resultado de la encuesta pregunta 3 - Competencia	
Laboral.....	91
Tabla 31: Resultado de la encuesta pregunta 4 - Competencia	
Laboral.....	92
Tabla 32: Resultado de la encuesta pregunta 5 - Competencia	
Laboral.....	93
Tabla 33: Resultado de la encuesta pregunta 6 - Competencia	
Laboral.....	94
Tabla 34: Resultado de la encuesta pregunta 7 - Competencia	
Laboral.....	95
Tabla 33: Resultado de la encuesta pregunta 8 - Competencia	
Laboral.....	96
Tabla 35: Resultado de la encuesta pregunta 9 - Competencia	
Laboral.....	97
Tabla 36: Resultado de la encuesta pregunta 10 - Competencia	
Laboral.....	98
Tabla 37: Resultado de la encuesta pregunta 11 - Competencia	
Laboral.....	99
Tabla 38: Resultado de la encuesta pregunta 12 - Competencia	
Laboral.....	100
Tabla 39: Resultado de la encuesta pregunta 13 - Competencia	
Laboral.....	101
Tabla 40: Resultado de la encuesta pregunta 14 - Competencia	
Laboral.....	102
Tabla 41: Resultado de la encuesta pregunta 15 - Competencia	
Laboral.....	103
Tabla 42: Resultado de la encuesta de Clima Laboral.....	104

Tabla 43: Resultado de la encuesta de Clima Laboral según clasificación.....	107
Tabla 44: Resultado de la encuesta de Competencia Laboral.....	110

FIGURAS

Figura 1: Bases del Clima Laboral.....	32
Figura 2: Productividad laboral.....	35
Figura 3: El Saber de las Competencias Laborales.....	39
Figura 4: Modelo de Iceberg Spencer y Spencer.....	42
Figura 5: Fórmula de Índice de Rotación de Personal.....	51
Figura 6: Fórmula de Índice de Ausentismo Laboral.....	51
Figura 7: Relación de las Variables de la Investigación.....	57
Figura 8: Fórmula para hallar la muestra de la investigación.....	61
Figura 9: Escala de Grados de Satisfacción Laboral.....	63
Figura 10: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 1-Clima Laboral.....	69
Figura 11: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 2-Clima Laboral.....	70
Figura 12: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 3-Clima Laboral.....	71
Figura 13: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 4-Clima Laboral.....	72
Figura 14: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 5-Clima Laboral.....	73
Figura 15: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 6-Clima Laboral.....	74
Figura 16: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 7-Clima Laboral.....	75
Figura 17: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 8-Clima Laboral.....	76
Figura 18: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 9-Clima Laboral.....	77
Figura 19: Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 10-Clima Laboral.....	78

Figura 20:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 11-Clima Laboral.....	79
Figura 21:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 12-Clima Laboral.....	80
Figura 22:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 13-Clima Laboral.....	81
Figura 23:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 14-Clima Laboral.....	82
Figura 24:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 15-Clima Laboral.....	83
Figura 25:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 16-Clima Laboral.....	84
Figura 26:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 17-Clima Laboral.....	85
Figura 27:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 18-Clima Laboral.....	86
Figura 28:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 18-Clima Laboral.....	87
Figura 29:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 18-Clima Laboral.....	88
Figura 30:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 1-Competencia Laboral.....	89
Figura 31:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 2-Competencia Laboral.....	90
Figura 32:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 3-Competencia Laboral.....	91
Figura 33:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 4-Competencia Laboral.....	92
Figura 34:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 5-Competencia Laboral.....	93

Figura 35:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 6-Competencia Laboral.....	94
Figura 36:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 7-Competencia Laboral.....	95
Figura 37:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 8-Competencia Laboral.....	96
Figura 38:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 9-Competencia Laboral.....	97
Figura 39:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 10-Competencia Laboral.....	98
Figura 40:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 11-Competencia Laboral.....	99
Figura 41:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 12-Competencia Laboral.....	100
Figura 42:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 13-Competencia Laboral.....	101
Figura 43:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 14-Competencia Laboral.....	102
Figura 44:Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 15-Competencia Laboral.....	103
Figura 45:Porcentaje de resultado de la encuesta de clima Laboral del personal Tercerizado.....	105
Figura 46:Porcentaje de resultado de la encuesta de clima Laboral del personal Directo.....	106
Figura 47:Resultado de la encuesta de Competencias Laborales.....	108

RESUMEN

La siguiente investigación tuvo por finalidad determinar cuáles son los factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima año 2017, teniendo en cuenta factores como las competencias laborales, clima laboral y liderazgo, mostrando como estas variables inciden en el índice de ausentismo y rotación del personal.

Mediante un análisis se encontró que el índice de rotación del personal en una empresa productora de lácteos en la ciudad de Lima en el año 2007 es de 56.17% para el personal tercerizado, el cual tomaremos en cuenta para el análisis de la investigación mientras que para el personal directo es menor al 10%.

Para analizar esta diferenciación se llevó a cabo un estudio tanto de la percepción del clima laboral que tienen los trabajadores de la empresa, así como también de las competencias de las mismas, contrastando los resultados entre el personal con contrato directo y el tercerizado para analizar las diferencias existentes.

Demostrando así cómo afectan estas variables en el clima laboral y la productividad de la empresa.

Palabras Clave: Clima Laboral, Índice de rotación de personal, Gestión administrativa.

ABSTRACT

The following investigation was intended to determine what are the factors involved in the rotation of personnel in a dairy production plant in Lima city, year 2017, Taking into account factors such as labor competencies, work climate and leadership, showing how these variables affect in the rate of absenteeism and staff turnover.

Through an analysis it was found that the turnover rate of a dairy-producing company in the city of Lima in 2007 is 56.17% for outsourced personnel, which we will take into account for the analysis of the research while for Direct staff is less than 10%.

In order to analyze this differentiation, a study was carried out both of the perception of the working environment that the workers of the company have, as well as of their competences, contrasting the results between the personnel with direct contract and the out sourced to analyze the existing differences.

Demonstrating how these variables affect the work environment and the productivity of the company.

Keywords: Labor Climate, Personnel turnover index, Administrative management.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Determinación del problema.

Una de las problemáticas más habituales que se encuentran en una planta de producción es el nivel de perfeccionamiento del talento humano en el desarrollo de diferentes funciones inherentes al proceso, lo cual genera un costo de capacitación, así como también costos de calidad. Debido al tiempo en el que una persona llega a dominar la técnica necesaria para ejecutar competentemente su función. Esto se estima de tres o seis semanas, según sea el grado de dificultad de la misma.

Es por ello la importancia de fidelizar al personal, identificándolo no solo con su área de trabajo, sino que también de su empresa, con lo que podremos asegurar una mejor productividad, además de evitar gastos de entrenamiento, exámenes médicos, uniformes, etc. Ocasionados por el alto índice de rotación.

En los últimos años se vienen estudiando las causas del alto índice de rotación de personal; por lo que parte de los estudios se enfocaron en el ambiente en el cual las personas realizan sus labores. Dando por nombre a este concepto como clima laboral.

El clima laboral en las empresas productoras de lácteos se ha visto desmerecida debido a las tercerizaciones que en estas empresas se realizan, deslindando la responsabilidad social y delegando el de manejo de las operaciones a un personal sin la debida preparación y carencia de capacidad en el desarrollo productivo.

También debemos señalar que existen diferencias marcadas en el trato de los empleados, propios de una empresa con respecto a su relación hacia el personal tercerizado, cayendo hasta cierto punto en la discriminación y segregación.

Esta problemática se evidencia, debido que en este tipo de empresas, no se tiene una estructura de competencias para los puestos de rango administrativo, por lo que el personal encargado para estas funciones, se desempeña de manera ineficiente por la falta de preparación y competencia para el cargo requerido.

Teniendo en cuenta que en la empresa en la que se realiza el estudio, el 66% del personal que labora es tercerizado, se crea la necesidad de enfocar el problema como una causa de la baja de productividad, así como también una mala calidad en su producción.

Dentro de la investigación enlazamos el cómo las competencias laborales tienen incidencias en el clima laboral, siendo todo ello una secuencia de factores que ayudan a evitar el alto índice de rotación del personal en las áreas de producción.

1.2 Formulación del problema

Según la realidad de las empresas de producción de lácteos en Lima, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

1.2.1 Problema General

¿Cuáles son los factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles la influencia de las características del clima laboral del personal en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima año 2017?

- b) ¿Cuáles la influencia de las características de la gestión administrativa en la rotación de personal en una planta productora de en la ciudad de Lima, año 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar los factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de las características del clima laboral del personal en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.

- b) Determinar la influencia de las características de la gestión administrativa en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

En el trabajo de García (1985) se distinguen dos tipos de indicadores de rotación de personal, una de ellas es la rotación de personal real y la otra, rotación de personal potencial.

Definimos la rotación de personal real, a la salida total del personal en la cual la empresa no puede ejecutar ningún tipo de plan de soporte para la retención del personal.

Esta rotación de personal, puede considerarse externa o interna.

Una rotación se considera externa cuando el personal, sale de la empresa en la que se formó a otra, la cual podemos considerar como “fuga de talento”.

Se considera rotación de personal interna, cuando por motivos de operabilidad, el personal es cambiado del área en el que se formó a otra área de la misma empresa.

En esta investigación tomaremos un mayor interés en el índice de rotación potencial, ya que se podrán generar planes para evitar una fuga masiva de talentos.

Según los autores Drucker (1992), Vejarano García, V. H. y Jurado Fernández, C. (2009), Ortega Muñoz C. (2015), muestran en sus investigaciones, que un buen clima laboral incide en el desarrollo de las funciones del personal, siendo estos más productivos en sus funciones, además de identificarlos con la empresa de manera que los mismos buscan mejorar la calidad de sus servicios o productos.

Por lo que enlazaremos estas teorías con el fin de disminuir el índice de rotación de personal en una empresa productora de lácteos.

1.4.2. Justificación Práctica

Esta investigación es necesaria, ya que concientiza al personal que labora en las plantas productoras de lácteos en la búsqueda de sus

competencias laborales, para un mejor desarrollo profesional y una mejor labor productiva.

También es necesario, para el conocimiento de la plana mayor que dirigen las diferentes empresas productoras, ya que con este conocimiento, pueden valorar más el potencial humano de los colaboradores.

1.4.3. Justificación Administrativa

La investigación de las competencias laborales necesarias para lograr un buen clima laboral nos muestra algunas pautas para la operatividad de la gestión y la gerencia, logrando así un beneficio y mayores elementos de juicio para disminuir el índice de rotación de personal.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El tema de competencias laborales, clima organizacional e índice de rotación del personal es un fenómeno nuevo en el Perú, que se está intentando incorporar a la gestión organizacional tanto pública como privada, por lo que existe pocos estudios de esta naturaleza, en medida de ello se consideran investigaciones afines al tema realizadas en diferentes sectores organizativos.

En la investigación de Robbins, Stephen (1998). Señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas en su puesto de trabajo. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Chiavenato, Idalberto (2007). Define que el termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, esto se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de la misma. La rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa, falta de estabilidad.

Hay dos tipos de rotación, la interna y la externa

Rotación interna: es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma. Hay varios tipos.

- **Transferencia:** es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- **Ascensos:** sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.
- **Promociones:** se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.
- **Descensos:** cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

Rotación externa: se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, etc. (Chiavenato 2007).

En la investigación de Ludeña, Aida (2004). Se define que la competencia general de una ocupación, como la posesión y el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten, al individuo que la posee, la capacidad de desarrollar con éxito actividades de trabajo en su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones y en muchos casos transferir su competencia a áreas profesionales próximas.

La Guía aborda las tendencias de los mercados de trabajo y los retos venideros para la Formación Profesional. Presenta una visión muy resumida del contexto en el que se desenvuelve actualmente la economía y sus implicancias con relación al moderno concepto de competencia: sus

modelos, estrategias y alcances. Se analiza en ella también el perfil profesional, como producto del análisis ocupacional y la identificación de competencias laborales en el proceso del diseño curricular con la metodología AOP/CAPLAB así como la programación de un módulo en unidades de trabajo.

Merece asimismo un tratamiento especial, el proceso de enseñanza aprendizaje y la aplicación de la teoría del constructivismo en la formación laboral. Se revisa la clasificación de métodos didácticos y los criterios para su selección, poniendo énfasis en los métodos más apropiados para la formación profesional, la evaluación del aprendizaje, los criterios y los instrumentos que se requieren para su aplicación.

(Arias Galicia, Fernando, 2001) En cualquier organización, el comportamiento de sus miembros constituye un factor vital, por ende, los futuros administradores, contadores y economistas deben estudiar y entender la conducta humana y para ello es necesario indagar con el mismo rigor científico aplicado al estudio de otros recursos de la organización. El objetivo de esta es proporcionarles, tanto a ellos como a los estudiantes de psicología, sociología, trabajo social y educación que están en el proceso de escribir su tesis, un panorama de la lógica y de las técnicas de investigación que les permita seguir el método científico y evitar muchos de los errores en que incurren quienes se inician en la investigación.

(Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor 2006). La obra literaria que presentan los autores, Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, tiene un enfoque internacional y contemporáneo, con el que los estudiosos de la Administración pueden encontrar una amplia información respecto a los Recursos Humanos.

El texto está dividido en 25 capítulos, donde se pueden apreciar el desarrollo de los siguientes temas: La Filosofía del Alto Desempeño, Liderazgo y Competitividad, Cultura y Comportamiento Humano, Planeación Estratégica, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Sueldos y Salarios, Evaluación del Desempeño, Seguridad e Higiene, Calidad de Vida, entre otros.

El enfoque de la obra tiene como propósito poner a la mano de las organizaciones, una serie de estrategias que le permitan atender los cambios tecnológicos y de la globalización, consideran como elemento esencial al capital humano y refieren a la importancia de su vida profesional, desde su inserción al ambiente laboral que debe estar perfectamente cuidado, hasta el vivir con una filosofía de alto desempeño.

La amplitud de la obra es tal que proporciona las capacidades humanas requeridas en las organizaciones, permite que el capital humano desarrolle sus habilidades y aptitudes que conlleven al éxito tanto en el ámbito profesional como personal.

En la presente edición, los autores además de mostrar la actualización correspondiente de los distintos tópicos que se desarrollan, conservan los principios y las técnicas aún válidas para la administración del capital humano y el alto desempeño, Entre las innovaciones que se presentan están los ejercicios de reflexión y desarrollo de habilidades, que permiten a los estudiantes, profesionales y directivos adquirir las competencias necesarias para administrar o dirigir una empresa.

El material que presentan, está enfocado no solamente a los fenómenos organizacionales de los países desarrollados, sino también a las características propias de la cultura nacional, e inclusive regional. Recomiendan tener mayor cuidado de los rasgos culturales propios a fin

de lograr mayor efectividad y calidad de vida, aunque desafortunadamente y por diversas razones, los países iberoamericanos han estado distanciados, señalan que hoy es tiempo de formar alianzas a fin de utilizar elementos históricos y culturales para diseñar no solo mejores organizaciones, sino también teorías y enfoques más apegados a nuestras realidades.

2.2. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

Desde el inicio de la civilización el hombre ha tenido que trabajar en equipo para subsistir y adaptarse a diferentes factores culturales. Este mecanismo de adaptación hace que el ser humano busque un clima favorable en donde desarrollarse, para de este modo dar lo mejor posible de sí.

A medida que los tiempos avanzan los seres humanos nos volvemos más introspectivos, buscando siempre la estabilidad emocional, por lo que preferimos desarrollarnos en ambientes agradables, alejándonos de los ambientes hostiles.

Por la naturaleza humana, cuando nos encontramos en un ambiente hostil, nos ponemos en un modo “alerta” en defensa de lo que está en nuestro entorno, muchas veces volviéndonos hostiles para contrarrestar a nuestros similares. Este modo “alerta” nos hace evitar desarrollarnos, impidiéndonos desarrollar todo nuestro potencial. Muy sin embargo si nos encontramos en un ambiente agradable, esto nos invita a desarrollar algunas habilidades sin temor al error o fracaso, haciéndonos así personas predispuestas a la comprensión e incursión en nuevos retos, buscando la superación personal a base del ensayo y error. De esta

manera desarrollamos las habilidades para distintos puestos según los perfiles de las personas.

En el año de 1878 Frederick Winslow Taylor, realizó sus primeros comentarios sobre la industria del trabajo. En 1903 publica su trabajo llamado "Shop Management". Donde se enfoca en los métodos y herramientas para un trabajo eficaz, ya que sugiere definir primero el puesto, las necesidades de este para así elegir a la persona que cumpla con las características del puesto, antes de darle el puesto a una persona que no cumpla las características deseadas. Según Taylor, hay que capacitar a las personas para que puedan desempeñar una mejor función.

Por su parte Henri Fayol, en 1916 publica su obra "Administración industrial y general", la cual se enfoca en la estructura general de la organización.

Es así como la psicología cognitiva aparece, con un papel importante en la administración, explicando el comportamiento en las organizaciones, explicando los procesos mentales que se dan en una organización.

Por lo que desde que el inicio del siglo XIX, notamos que se empieza a tomar la capacidad del hombre como valor fundamental en el funcionamiento organizacional, especialmente en la sociedades modernas, donde se concentra todas las condiciones actitudinales, emocionales, psicológicas y las expectativas del ser humano, como parte de su proceso de desarrollo laboral.

En 1983 Howard Gardner describe su teoría en el libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*, el cual muestra que cada individuo tiene diferentes inteligencias (Inteligencias Múltiples) que marcan la pontenciabilidad del individuo, es decir; se puede desarrollar mejor en

algunos ámbitos que en otros, por lo que notamos que inteligencia no solo se basa en el razonamiento, las cuales en su conjunto logran hacer individuos que tienen más facilidad de realizar ciertas funciones que otros.

Robert Chia Cheng Huat en el año 1996 presenta su teoría de Análisis organizacional como una práctica reconstructiva; donde hace mención a los procesos y micro procesos que ocurren en una organización; las cuales conllevan a un resultado, también hace notar que existen procesos inter organizacionales

Edgar Henry Schein en el año 2004, define tres niveles de culturas organizacionales; las cuales son:

- Las normas de comportamiento dentro de la organización, tales como el código de vestimenta, buenas prácticas de manufactura, etc. Las cuales son visibles en una cultura organizacional, las cuales pueden ser reconocidas por personas ajenas a la organización.
- La exposición de valores, que son las reglas de comportamiento, dentro de una organización. Mostrados generalmente en las filosofías oficiales y públicas de una organización.
- Los supuestos básico, que son los valores inherentes a las personas adquiridas en el transcurso de su educación, las que podríamos llamar la esencia de la cultura individual.

Siguiendo la secuencia de estudios de investigación podemos notar una reingeniería de las competencias y una gestión del conocimiento, es así como nace el concepto de Gestión de competencias en función al recurso humano, basado en las capacidades, conocimientos, interacciones, liderazgo, capacidad de influencia y desempeño organizacional.

Estos son los fundamentos filosóficos que hemos utilizado como base para el desarrollo de la presente investigación.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Historia del estrés laboral

El concepto de estrés se deriva de la terminología de la física, el cual refiere a la interacción de un cuerpo cuando este es sometido a una fuerza. Este término fue adaptado por Hans Selye en el ámbito de la medicina, dándole un patrón al comportamiento de un individuo a un estímulo.

Para la psicología el término estrés se conceptualiza como la sobrecarga impuesta a una persona en un medio de tensión emocional, este causado mayormente por agotamiento mental, suma de responsabilidades, etc. Lo cual generan en el individuo un decaimiento de sus capacidades tanto mentales como físicas.

Estos estudios acuñaron en la práctica de la psicología empresarial la denominación de estrés laboral, el cual mitiga la productividad del personal que labora dentro de un sector establecido.

2.3.2. Relaciones entre el estrés laboral y el clima laboral

En diversos estudios se evidencia una causa efecto cuando asociamos el estrés laboral con el mal clima laboral, ya que a consecuencia del estrés laboral se generan los factores que afectan a todo el grupo humano que rodea a un individuo con estrés laboral.

Estos factores que inicialmente se originan en un individuo, se enlazan con el resto del grupo debido a las relaciones interpersonales que se realizan en una empresa. Es común que una persona que acude a trabajar con un resfrió común a un área donde comparte labores con más personas, termine contagiando a algún compañero debido a la propagación del virus, de la misma forma el estrés laboral se propaga en un área de trabajo ya que las formas y los modos con los que interactuamos afectan a las personas que nos rodean.

2.3.3. Clima organizacional

Las empresas cometen un error al no favorecer el desarrollo armónico de un clima organizacional laboral adecuado, el cual conlleve a un mejor desarrollo humano y una mayor productividad.

Una organización autoritaria y rígida nos da como resultado a un personal hostil, sin una comunicación adecuada y temerosa por la incertidumbre de ser despedidos de forma intempestiva, lo cual podría ser entendido por la parte trabajadora como explotación laboral.

Crear un clima organizacional laboral que coadyuve a un desarrollo de cordialidad entre los empleados de una empresa es responsabilidad de las personas encargadas de la dirección de la empresa.

La falta de voluntad para la creación de un clima organizacional laboral, es responsabilidad de la gerencia general. Creer que esta acción solo conlleva a mayores costos, no toma en consideración el aumento en la productividad.

Las empresas que procuran crear un clima organizacional laboral, desarrollando actividades deportivas para integrar la masa laboral,

solamente redundan en ello, ya que omiten la actividad cotidiana en el cual el personal esta interactuando en un clima hostil, rígido y autoritario, lo que nos conlleva hacia una atmosfera ineficiente el cual repercute directamente en la productividad.

Podemos definir como clima organizacional laboral, al ambiente generado por las emociones o percepciones de un grupo humano que desarrollan una labor común, como parte de una empresa.

Cuando existe una percepción de un ambiente grato, se ha podido medir un aumento en la productividad, ya que las personas en un ambiente de trabajo agradable generan emociones de seguridad y estabilidad emocional, lo cual conlleva a una tranquilidad en el ámbito laboral, mejorando exponencialmente su compromiso y habilidades para con su labor.

Sin embargo un clima laboral hostil, genera en el individuo un estado de desconfianza, llevándolo a una postura defensiva, desatendiendo sus labores disminuyendo de esta manera su productividad e impidiendo el desarrollo profesional.

Negar la importancia debida al desarrollo de un clima organizacional laboral, teniendo claras deficiencias productivas, es no tener la capacidad de resolver un tema cuyos puntos podrían ser fáciles de solucionar el cual solo requeriría de actitud, perseverancia y liderazgo. Todo ello se obtendría a bajo costo, con una mayor voluntad individual y una integral participación laboral, para así poder obtener una mayor productividad.

Federico Gan. y Gaspar Berbell en su libro El "Manual de los recursos" muestran un modelo en el cual postulan la existencia de 9 dimensiones que conceptualizan el clima organizacional. Las dimensiones que

conceptualizan son relacionadas con algunas cualidades de la organización, tales como:

Estructura: Es la sensación que tienen los miembros de una organización a la regulación, parámetros o normalización de los procedimientos, trámites y otros inconvenientes a los que se exponen en medio de su actividad laboral.

Responsabilidad: Es la sensación de empoderamiento o autonomía de los miembros de una organización en la toma de decisiones y resolución de conflictos en su área de trabajo.

Recompensa: Es el estímulo económico o moral que reciben los miembros de una organización en reconocimiento a un buen desempeño. Una recompensa acorde con el trabajo realizado potencializa el espíritu de los miembros de una organización.

Desafío: Es un estímulo por el cual en un medio controlado se asumen riesgos con el fin de lograr objetivos beneficiosos para la organización.

Relaciones: Es la sensación de los miembros de una organización a encontrarse en un ambiente laboral agradable con la existencia de buenas relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Cooperación: Es un valor inculcado en los miembros de una organización lo cual crea una sensación de cooperación entre los individuos y más aún con la empresa para la cual laboran.

Estándares: Es la sensación de los miembros de una organización a los niveles de productividad que existen como parámetros de calidad en una empresa.

Conflictos: Es el nivel de tolerancia de los miembros de una organización con las personas que interactúan, pudiendo así aceptar opiniones y

discrepar de manera alturada las mismas, con el fin de darle solución a los problemas.

Identidad: Es la sensación de pertenencia a su organización lo cual estimula al cumplimiento de metas y objetivos de manera grupal, siendo tal vez uno de los puntos más importantes ya que sostiene las organizaciones de manera sólida por la cohesión de sus miembros.



Figura 1. Bases del clima laboral

Fuente: elaboración propia.

Demostrando que el clima organizacional es el conjunto de varios conceptos que son inherentes al trabajo en equipo, el bienestar psicológico y social de las personas. Así como de las relaciones humanas.

Existen diferentes teorías que describen el comportamiento organizacional como veremos a continuación.

a) Factores que influyen en el clima organizacional

Los factores que influyen en el clima organizacional vienen siendo estudiados a profundidad en las últimas décadas, en donde fueron hallados las siguientes variables relacionadas con la definición de clima laboral enfocándolo en 3 componentes: Individuales, grupales y organizacionales.

- **Los componentes psicológicos individuales**

Los componentes psicológicos individuales son determinados por las emociones, expectativas, percepciones, valores, motivaciones, problemas y afecciones del individuo las cuales afectan en el desarrollo social, llegando muchas veces a interferir en el ámbito profesional.

Un individuo que afronta el fallecimiento de un ser querido lógicamente se encontrará en un estado de depresión lo cual le impedirá concentrar todas sus habilidades, es común advertir a personas que suelen tener problemas o discusiones en casa y llevan esta al trabajo, cumpliéndose de igual manera de manera inversa. Muy por el contrario, una persona feliz es mucho más productiva ya que no lleva consigo una carga emocional, la cual lo distraiga de sus labores.

- **Los componentes grupales**

La necesidad del individuo a establecer interacción social es muy importante para el desarrollo de un buen clima laboral, para ello se busca y selecciona a otros compañeros con similitudes laborales los cuales comparten objetivos, aunque también es cierto que un personal problemático busca asociarse con otros individuos problemáticos.

Con lo que se evidencia la empatía que existe en el ámbito laboral sea positiva o negativa. La poca o nula integración en un grupo de trabajo afecta al desempeño del trabajador lo cual se va reflejando de manera decreciente.

- **Los componentes organizacionales**

Es necesario que las personas que laboran en una organización establezcan sentimientos de afinidad con la misma, un proceso diseñado por la organización en el cual se construyan los sentimientos de pertenencia a la organización es la piedra angular de un sistema de gestión de recursos humanos y base del acondicionamiento del clima laboral, una organización cuyo departamento de recursos humanos se interesa por la autonomía, el desarrollo profesional, la motivación, crean una atmosfera de buen clima laboral, el cual es beneficioso en la productividad y evita la fuga de talentos.

Además de ello, se tiene en cuenta también el ambiente físico de trabajo, teniendo en cuenta los riesgos ergonómicos a los que son sometidos el personal.

Los riesgos ergonómicos se definen como la calidad de inmaterial que se usa en una operación, sea administrativa o productiva, como ejemplo pondremos la iluminación, los lugares de descanso, tamaño de ambientes, etc. Los cuales influyen en el estado de ánimo de la persona.

Además del tiempo que una persona realiza un trabajo y lo repetitivo del mismo.

En la figura 2 podemos apreciar el aprovechamiento de las horas productivas del personal según el avance de la jornada laboral.



Figura 2. Productividad laboral

Fuente: Pínteres México

2.3.4. Competencias laborales

Definimos las competencias laborales como el talento desarrollado en el individuo sea innato o adquirido, para el óptimo desempeño de sus labores técnicas o profesionales.

Según distintos autores enfocan a las competencias laborales como:

La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante

el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo – OIT–, Ducci, 1997).

La operacionalización, en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad». (AFNOR, 1996).

La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. (Conocer, 1997).

La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. (Cinterfor/OIT, 1995).

La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo. Los cambios... nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales. (Moore, 1994).

La competencia laboral es «la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes. (IHCD, 1998).

Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. (LeBoterf, 1998).

Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en

situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, no provienen de la aplicación de un currículum, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. La definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores. (Gallart y Jacinto, 1997).

Existen muchos autores los cuales expresan sus conceptos de competencias laborales teniendo todas ellas un vínculo, que define como competencia las habilidades intrínsecas de las personas.

Las habilidades humanas se clasifican como habilidades duras y habilidades blandas.

- **Competencias o Habilidades duras**

Se define como habilidades duras o habilidades técnicas, a los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de nuestro proceso formativo.

- **Competencias o Habilidades blandas**

Se define como habilidades blandas o habilidades sociales, las cuales se refieren a las aptitudes, destrezas o talentos para el desarrollo de una función.

Entre las habilidades blandas más importantes que requiere un profesional encontramos:

- a) Capacidad de adaptación;** la cual se ve reflejada en la tolerancia a los cambios que se pueden requerir dentro de un área para el mejor desempeño laboral.
- b) Lealtad;** lo que demuestra el compromiso del personal para con su empresa.

- c) **Ser polivalente;** quiere decir poder tener un buen rendimiento laboral en distintas áreas de una empresa, lo cual hace que el individuo comprenda más a fondo el flujo de los procesos productivos.
- d) **Pro actividad;** actualmente es una de las aptitudes que más interesa que se encuentre en el perfil del personal, ya que la iniciativa para la resolución de conflictos es parte clave para el funcionamiento de los procesos, una persona proactiva contagia un espíritu optimista y positivo lo cual genera una atmósfera de emprendimiento.
- e) **Capacidad de trabajo;** este punto se refiere a la disposición de un individuo para el desarrollo de sus actividades, enfocando en estas toda su concentración y energía.
- f) **Capacidad de negociación;** lo cual es importante para que utilizando las herramientas disponibles, lleguen a persuadir y convencer no solamente a sus pares, sino que también a las personas que rodean su actividad laboral.
- g) **Capacidad de innovación;** esta aptitud se ve reflejada en el desarrollo de nuevos métodos de trabajo, creando de este modo métodos más fáciles o rápidos, rompiendo paradigmas establecidos y volviendo los procesos más productivos.
- h) **Trabajo en equipo;** lo cual se refiere a la sincera voluntad de poder interrelacionarse laboralmente con una o más personas con el fin de alcanzar un objetivo común.

También tenemos en cuenta la experiencia adquirida con el desarrollo profesional, ya que la problemática empresarial es circundante y la experiencia nos brinda una perspectiva mayor para poder resolver los inconvenientes presentados.

En la figura 3 representamos gráficamente el concepto de competencia laboral.



Figura 3. El saber de las competencias laborales

Fuente: elaboración propia.

a) Tipos de Modelos de competencias laborales

Existen diversos modelos para el evaluar las competencias, para este trabajo señalaremos las más importantes, cabe resaltar que no existe un método único y el método a utilizar dependerá de la organización.

Los modelos se basan en técnicas por las cuales mediante en un análisis profundo del puesto de trabajo donde se incluyen problemáticas y diversas variables.

Los modelos de competencias se definen como un proceso establecido en donde a partir de crearse un puesto de trabajo, se tiene la necesidad de situar al personal idóneo para el desempeño de la labore requerida.

Antonio Blanco Prieto en su libro "Trabajadores competentes" refiere que Mertens en 1996, clasifica los modelos en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

- **Modelo Funcional**

Este modelo se determina en función a resultados que el individuo demuestra como evidencia del análisis de un proceso productivo.

Comúnmente este modelo es usado en el grado operativo y se basa en aspectos técnicos. Las demostraciones que requiere este tipo de modelo son los resultados de la observación del cómo se ejecuta una operación, además de los conocimientos asociados para la resolución de la misma.

Damos como ejemplo la industria del calzado, una evidencia del trabajo realizado es el ensamblaje de un zapato con taco, suela, etc. Cumpliendo este con los estándares de calidad de la empresa. Se pone en evidencia la experticia del individuo observando el manejo y operación de las máquinas e instrumentos de trabajo, identificando las partes de las máquinas y las funciones de los instrumentos.

- **Modelo Conductista**

El modelo conductista se caracteriza por evidenciar las capacidades inherentes al individuo como las aptitudes las cuales le permiten un mejor desempeño para realizar actividades complejas en una organización. Por lo general este modelo se utiliza para los puestos de mayor jerarquía como lo son cargos directivos y de supervisión en donde se requiere tener capacidades que puedan dar soluciones a diversas problemáticas.

Un caso que puede explicar este tipo de modelo se refleja en los individuos que resaltan en el grupo como “líderes”, estas personas tienen una gran capacidad en la toma de decisiones, son analíticas, muestran una gran comunicación interpersonal, logran que fluya el trabajo en grupo, poseen mucha creatividad. Estos individuos no se evidencian de un proceso establecido por la empresa sino de una caracterización de sus capacidades, destacando fácilmente en su grupo. Por ejemplo, algunas capacidades a demostrar de los líderes son:

- Planteamiento de objetivos claros, persuadiendo a todo el equipo a perseguir el mismo objetivo.
- Direccional y dar estímulo a equipos de trabajo.
- Afrontar responsabilidades, las cuales son sujetas a los procesos de una organización.
- Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente.

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a las variables que intervienen en las conductas de los individuos, lo que evidencia el por qué un individuo carezca o no de una competencia.

Dicho modelo muestra una serie de ítems que son visibles y no visibles que influyen en el comportamiento:

Variables visibles

- Habilidades: destreza para desarrollar alguna actividad.
- Conocimientos: experticia de un área particular.

Variables no visibles

- Valores sociales: Es la imagen que proyecta un individuo hacia los demás, la conducta que nos ayuda a superarnos personalmente la cual se jerarquiza por un criterio de importancia.
- Autoimagen: La manera en que una persona se ve y el cómo se siente.
- Rasgo: Un patrón de conducta.
- Motivos: Ideas o sucesos que puedan injerir en nuestro modo de pensar.
- En la figura 2.4 mostramos el modelo de iceberg propuesto por Spencer y Spencer donde se grafican las variables visibles y no visibles de las competencias.

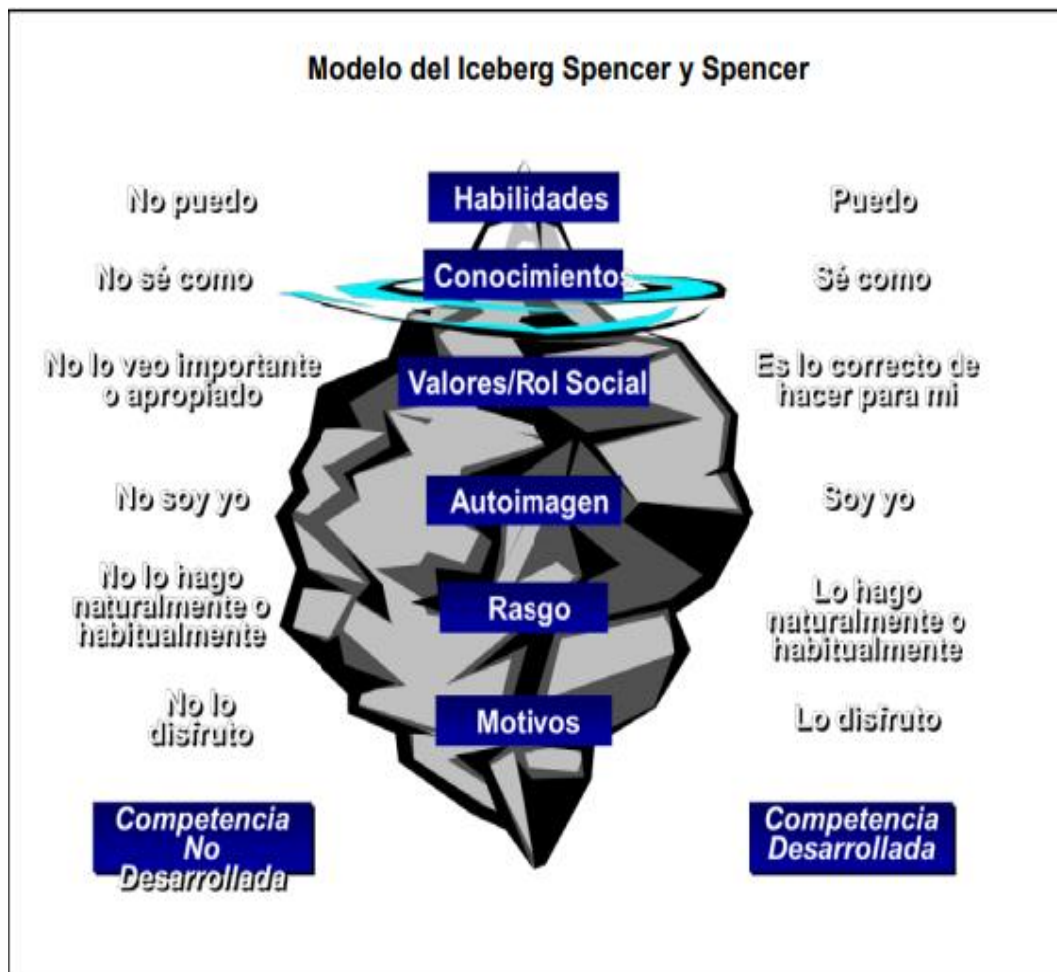


Figura 4 Modelo de iceberg Spencer y Spencer

Fuente: Spencer y Spencer (1993)

El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas como veremos a continuación en el cuadro 2.1:

Tabla 1
Competencias genéricas y necesidades

Grupos de Competencias Genéricas	Necesidades
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones. • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos. • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: Spencer y Spencer (1993)

- **Modelo Constructivista**

El modelo constructivista no priorizan las competencias del personal, sino que crea una base a través de un conjunto de procesos de resolución de problemas que se presentan en una organización. Para este modelo, las competencias están relacionadas con los procesos en la organización, desarrollando las competencias y mejorando los procesos en función al bienestar de la organización.

Un ejemplo se refiere al espíritu que se crea entre la organización, el personal ejecutivo y el personal técnico, creando una sinergia, permitiendo puedan emerger las competencias del personal. Tomando conciencia de la función que realiza cada persona, siendo parte de una compleja maquinaria y dando su mayor esfuerzo para ser un mejor engrane para el sostén de la misma.

b) La perspectiva de las competencias en la Gestión de Recursos Humanos

El concepto de Gestión por Competencias emerge como una de las herramientas estratégicas fundamentales para el desarrollo del potencial humano, las cuales se basan en la operatividad, por lo cual es necesario priorizar las habilidades de las personas en nuestra área de trabajo.

Siendo indispensable conocer el potencial de los individuos para confiar en lo que pueden realizar y predecir lo que pueden llegar a hacer, siendo esta una gran herramienta en la administración del recurso del potencial.

Para alcanzar el éxito en la Gestión por Competencias, se deben tener en cuenta los modelos de competencias laborales, en el cual se tenga presente todos los aspectos del desarrollo personal, volviendo así a la “Gestión por Competencias” el arte de atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante procesos que apoyen al desarrollo de las

competencias, mediante procesos que respalden un desempeño de calidad.

Para lograr una eficacia en la Gestión de recursos humanos, es imprescindible determinar la misión y visión de la organización, además que con la ayuda de una análisis FODA (fortalezas, objetivos, debilidades y amenazas) se pueden parametrizar los lineamientos necesarios para obtener el perfil del profesional o individuo que la organización requiere. De esta manera se puede implementar una adecuada administración del potencial humano.

Debido a la gestión de competencias se podrá alcanzar los siguientes objetivos:

- La optimización y sintetización de la gestión de los recursos humanos.
- La creación de proceso de mejora continua en de los recursos humanos, asegurando la calidad en los procesos.
- La integración de la gestión de recursos humanos con las diferentes áreas de una organización.
- El desarrollo del talento humano y el desarrollo de la organización a consecuencia de la mejora continua del personal.
- Una adecuada gestión de recursos humanos permite administrar debidamente el potencial humano dentro de una organización, teniendo como pilar las ventajas competitivas que la organización adquiriría.

c) Principios de la Gestión por Competencias

El potencial humano constituye la base primordial para el desarrollo de las estrategias de la empresa, además conforma uno de los principales activos, no solo en los recursos humanos, sino que también en una organización.

Un puesto laboral no se debe de tomar como una cosa irremplazable o eterna dentro de una organización, muy por el contrario este debe de estar regido por las competencias adecuadas para el buen desarrollo además de ser cambiante en sus funciones según las circunstancias lo demanden.

Las asignaciones que se otorguen al personal se deben de basar en las competencias además del desempeño de las personas, en las cuales se deben de tener en cuenta los indicadores de productividad.

Entre las ventajas que se obtienen de la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias podemos encontrar:

- La optimización de la definición de los perfiles para los puestos, lo que beneficiará la productividad.
- Equipos de trabajo eficaces con las competencias óptimas para el desempeño de sus funciones.
- Evidenciar las falencias, permitiendo de esta manera sostener las operaciones, facilitando mejores resultados.
- El direccionamiento del desarrollo en función a índices cuantificables.
- Un incremento de productividad conjuntamente con la optimización de los procesos.
- El compromiso del personal para con la empresa, priorizando el bien común antes que el bien individual.

2.3.5. Liderazgo

Definimos liderazgo al conjunto de habilidades necesarias para influir, conducir y motivar a las personas. Logrando que estas personas consigan logros de manera eficiente. Etimológicamente liderazgo se deriva de la raíz leader (líder) compuesta con el sufijo “azgo” lo cual denota condición,

es decir liderazgo es la habilidad de una persona asumir la condición de líder en determinado caso.

El título de líder también se les puede otorgar a las personas con capacidad innovadora. Generalmente el líder es escogido por el grupo, lo cual asegura el respaldo de los demás miembros.

En el ámbito laboral es muy importante la presencia de un líder, debido a que se requiere una persona que pueda dirigir al grupo enfocándolo a alcanzar los objetivos de manera rápida y eficaz.

a) Tipos de liderazgo

El liderazgo se clasifica según la metodología que se usa para la dirección de un grupo.

- **Liderazgo empresarial:**

El liderazgo empresarial es desempeñado por la persona encargada de un grupo, el cual tiene las habilidades necesarias para comunicarse con el personal en el momento de manera que este acate las directivas, tendiendo puentes entre los empleados y los objetivos de la empresa. Su función primordial es de velar por el correcto funcionamiento del área dentro de la organización.

- **Liderazgo autocrático:**

El liderazgo autocrático es desempeñado por la persona a la cual se le delega responsabilidades por lo cual tiene que tomar decisiones para la resolución de problemas, también tiene personal bajo su mando el cual direcciona según su propio criterio, este tipo de liderazgo centra el poder en una sola persona, el cual tiene la percepción de ser el único con la capacidad necesaria para realizar las labores correctamente.

- **Liderazgo democrático:**

El liderazgo democrático es desempeñado por la persona la cual toma y evalúa las opiniones del grupo, además de ellos se encarga de informar a las personas que están bajo su cargo de los diferentes procedimientos que se efectúan. Este es uno de los liderazgos más recomendados ya que dan un resultado óptimo para el logro de objetivos de la organización.

- **Liderazgo Laissez faire:**

Laissez faire es una frase de origen francés cuya traducción al español es “dejar hacer” Este liderazgo refleja al líder como una persona que empodera a las personas bajo su cargo, dándole plena facultad en el desarrollo de sus actividades, confiando en las habilidades de su personal, aunque velando por el desarrollo óptimo de la operación.

- **Liderazgo paternalista:**

El liderazgo paternalista es desarrollado por el tipo de líder que asume toda la responsabilidad de sus subordinados, velando por su aprendizaje y bienestar. Este liderazgo emplea herramientas como la recompensa por logros, siendo como una figura paterna dentro de una empresa.

- **Liderazgo carismático:**

El liderazgo carismático se refleja en el tipo de líder con la capacidad de atraer la atención de las personas por su personalidad, genera positivismo en el grupo además de inspirar a las personas a dar su máximo esfuerzo, Este tipo de líder es capaz de influir en las personas con el fin de lograr los objetivos de la organización.

- **Liderazgo lateral:**

Este tipo de liderazgo se refleja en personas con el mismo nivel jerárquico en una organización ya que se es consciente que cualquiera de los

miembros del grupo es capaz de dirigir el grupo pero prima la experticia en los procesos desempeñados lo que define al líder.

- **Liderazgo situacional:**

Este tipo de liderazgo que se refleja en la adaptación del líder con respecto al desarrollo y avance de los empleados, entendiendo el contexto en el que se encuentre, siendo uno de los liderazgos más eficaces ya que se adapta a las necesidades.

El tipo de liderazgo que se debe de adoptar se determina debido a las necesidades de la organización y las características socioculturales del entorno.

2.3.6. Rotación de personal en el Perú

La rotación de personal es determinada por la cantidad de empleados que se retiran de una organización, lo cual produce un alto grado de sobre costos a las empresas. En América latina el Perú es uno de los países que tiene los más altos índices de rotación, lo cual lo confirma un personal perteneciente al directorio de la asociación peruana de recursos humanos (Aperhu), en una entrevista a un diario de la capital.

En la asociación peruana de recursos humanos se expuso que el índice de rotación de personal en el Perú excede al 18%, en contraste con el promedio de América latina que varía entre los 5 y 10%.

Plantea que tanto todos los empleados de una empresa se retiran de la misma principalmente debido a que no existe un buen clima laboral, sin importar el nivel jerárquico que este desempeñe en la empresa, dado a que las empresas en el Perú no tienen una adecuada gestión de recursos humanos la cual impide que se tenga en cuenta la gestión de personal.

Para las personas que hemos tenido personal a cargo, es conocido que los trabajadores no siempre se retiran de la empresa por una mejora económica, muy por el contrario muchas veces acceden a un menor salario, lo que diferencia es el ambiente laboral además de otros incentivos que no son económicos.

En el Perú estos factores se acrecientan, debido a la informalidad de las empresas en el área de recursos humanos, los cuales no contemplan las competencias ni el desarrollo del personal, muchas veces encasillando al empleado como un objeto descartable, el cual puede ser reemplazado sin ningún inconveniente. Este pensamiento absurdo, es explicado por la falta de capacidad en la administración de las empresas, ya que debido al mal manejo de recursos humanos, se contrata personal cuyas competencias no son las necesarias para el manejo de personal.

Se refleja esto como un círculo vicioso en el sentido de una mala gestión administrativa la cual genera una mala selección desde gerencia y administración, lo que refleja un mal manejo de personal, el mismo que se terminan retirando de la empresa por el mal clima laboral, exigiendo a recursos humanos una interminable cantidad de reclutación de personal para cubrir las siempre faltas de este, este problema repercute en la necesidad de conseguir personal para “reponer” cada vez a mayor velocidad, impidiendo que se haga una buena selección en la reclutación.

a) Cálculo del índice de rotación de personal

Para analizar matemáticamente este indicador utilizaremos las variables de volumen de entrada y salida de personal, relacionándola con la totalidad de personas laborando, expresándolo en términos porcentuales. La ecuación más usada para hallar el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\frac{F_1+F_2}{2}}$$

Figura 5. Fórmula de Índice de rotación de personal

Fuente: Gestiópolis

Dónde:

A = ingresos de personal en un periodo establecido (entradas).

D = salidas de personal. (Sea por decisión de la empresa o del trabajador)

F1 = El total del personal existente al iniciar el periodo

F2 = El total del personal existente al finalizar el periodo

Para que este indicador se pueda decir que es estable, se sugiere estar en un rango menor al 10%.

b) Cálculo del índice de ausentismo laboral

Otro cálculo que se vincula al índice de rotación laboral es el índice de ausentismo, el cual es también un reflejo de lo que podría generarse en la empresa.

El índice de ausentismo laboral es considerado como rotación de personal en la práctica de algunas empresas, debido a que generan de igual manera un vacío el cual se tiene que reponer.

La ecuación para calcular el índice de ausentismo laboral es se expone en la figura 6:

$$\left(\frac{\frac{\text{Número de hombres}}{\text{Días perdidos}}}{\text{Número de hombres} \times \text{Número de días de trabajo}} \right) \times 1000$$

Figura 6. Fórmula de Índice de ausentismo laboral

Fuente: Aperhu 2017

Si se quiere obtener un cálculo de horas perdidas de debe sustituir los días por horas.

2.4 Definición de términos

Abrumar.- Agobiar o atosigar con cargas físicas o morales que resultan penosas o difíciles de soportar. Le abrumba tanto trabajo y tanta responsabilidad.

Agotamiento laboral.- Se trata de un síndrome en el que el trabajador pierde motivación por sus labores, se siente emocionalmente agotado, desilusionado y frustrado; esto hace que se irrite rápidamente y trate mal a sus compañeros, además, su rendimiento laboral baja notablemente.

Ambiente hostil.- Es uno en el cual un empleado no se siente cómodo realizando sus tareas debido a las acciones de sus compañeros o empleador. En ambientes extremadamente hostiles, el empleado puede no sentirse cómodo cuando llega a las instalaciones.

Clima Laboral.- Se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Competencia laboral.- Es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

Conflicto laboral.- Cuando las condiciones de trabajo se deterioran, en el seno de la empresa puede desencadenarse un conflicto de trabajo. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la conflictividad laboral puede medirse por el número de huelgas y cierre patronales experimentados por un país a lo largo del año.

Enfoque.- Es una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas.

Estrés laboral.- Es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

Factores de producción.- Son los diferentes recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. Los factores clásicos son tres: la tierra, el trabajo y el capital; cada cual con sus respectivos ingresos: las rentas, los salarios y las ganancias. En la actualidad, también se puede considerar como factor de producción, la tecnología.

Fidelizar.- Conseguir la fidelidad de un cliente, normalmente por medio de un buen trato, ofertas especiales, regalos, etc.

Gestión del conocimiento.- Es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización.

Gestión operativa.- Puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Grupo humano.- Está formado por un conjunto de personas que desempeñan roles específicos y recíprocos, que actúan de acuerdo a normas, valores y fines que fueron acordados previamente a su formación formal para mantener la continuidad y estabilidad del mismo en una sociedad.

Inherente.- Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa o no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo. La causa de las guerras, la violencia y otros muchos males sociales es la agresividad inherente al ser humano.

Objetivos operativos.- Se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades de la cadena de valor interno. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.

Organización autoritaria.- El sistema de comunicación es precario y con comunicaciones verticales, de arriba hacia abajo, que solo llevan órdenes. No se pide a las personas que generen información, se genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas son obligadas a obedecer los reglamentos internos, so pena de sufrir sanciones.

Potencial humano.- Se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo.

Productividad.- Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Psicología cognitiva.- Se encarga del estudio de los procesos mentales implicados en el conocimiento. Tiene como objeto de estudio los mecanismos básicos y profundos por los que se elabora el conocimiento, desde la percepción, la memoria y el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y razonamiento lógico. Por cognitivo entendemos el acto de conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos.

Rasgos culturales.- Pueden dividirse en pertenecientes a la cultura material o pertenecientes a la cultura no material. En el primer caso, se refieren a cosas tales como un arco, una vasija, un cesto, una pipa. etc. En el segundo caso, se refieren a acciones, creencias o ideas, tales como dar la mano para saludar, besar, rezar, aplaudir, etc. Los rasgos culturales, dentro de una misma cultura, pueden ser universales.

Reingeniería.- Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la

reingeniería. Es comenzar de cero, es un cambio de todo, además ordena la empresa alrededor de los procesos.

Retención de personal.- En las empresas de hoy el retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo.

Rotación del personal.- Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

Tercerización.- Es la subcontratación. Es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos.

III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Definición de las variables

La presente investigación se caracteriza por ser longitudinal, estudiando la variable a lo largo del tiempo establecido, por ser éste el determinante en la relación causa efecto.

Por su naturaleza, todas las variables identificadas son del tipo cualitativas. Por su dependencia Y es dependiente, y las variables X1, X2 son independientes. Es decir: $Y = F(X_1, X_2)$ (véase la figura 7).

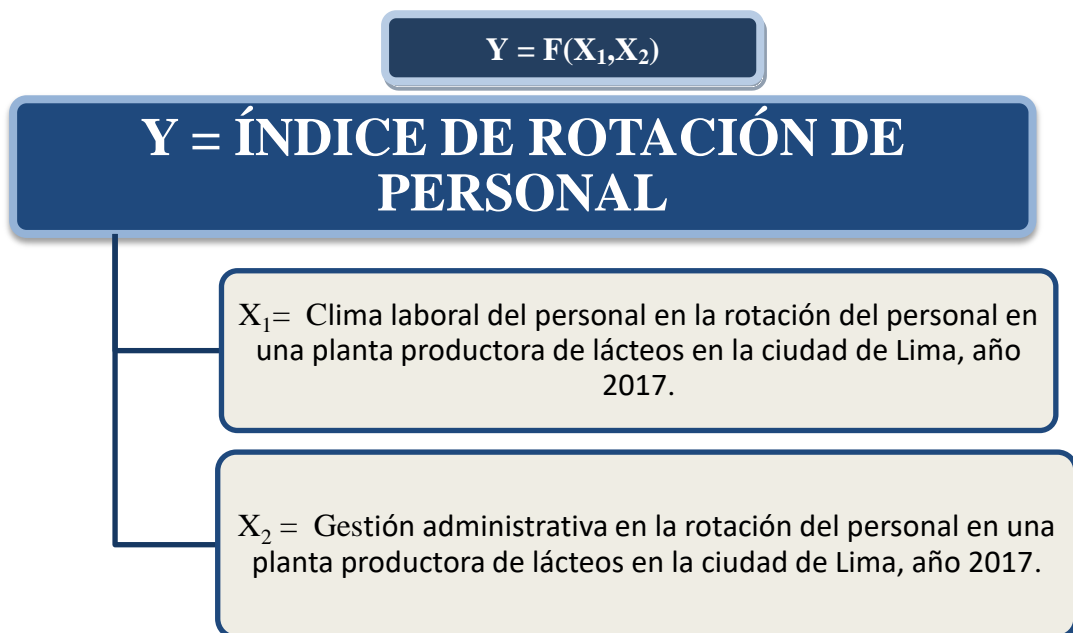


Figura 7. Relación de las variables de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

VARIABLES DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Y = Índice de rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de fidelizar a los empleados de una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores que dejan la empresa.
VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES
X1 = La influencia de las características del clima laboral del personal en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Confortabilidad. • Igualdad. • Reconocimiento. • Presión. • Unión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores cómodos y felices en su área de trabajo.
X2 = La influencia de las características de la gestión administrativa en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Blandas • Habilidades Duras 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores con las competencias necesarias para realizar la función designada.

Fuente: elaboración propia.

3.3. Hipótesis general e hipótesis específica

3.3.1. Hipótesis General

Los factores involucrados en la rotación de personal son la insatisfacción del personal y la mala gestión administrativa.

3.3.2. Hipótesis Específicas

H1: Las características del clima laboral en el personal que influyen en la rotación del personal son, la confortabilidad, la igualdad, el reconocimiento, la presión y la unión.

H2: Las características de la gestión administrativa que influyen en la rotación del personal son la carencia de preparación y la falta de experiencia técnica en el manejo de un grupo de trabajo.

IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se muestra el tipo de metodología que se utilizará para el desarrollo de los objetivos en la presente investigación

4.1. Tipo de investigación

El tipo de esta investigación es Explicativa, debido a que la investigación se basa en un conjunto de conceptos y antecedentes los cuales interpretamos una realidad, dando una relación de causa efecto entre las competencias laborales, clima laboral con el índice de rotación de personal.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es cualitativa y descriptiva, debido a que se mostrará la interacción que existe entre las competencias laborales, clima laboral con el índice de rotación de personal.

4.3. Población y muestra

La población está conformada por los 1200 trabajadores de una planta productora de lácteos incluyendo personal con contrato tercerizado y personal con contrato directo.

El total de la población fue conformada por 800 personas dedicadas al área productiva cuyo contrato se encuentra tercerizado y 400 dedicadas a las áreas productivas cuyo contrato es de modo directo con la empresa. Totalizando en 1200 personas cuya función es la producción.

Para calcular la muestra se utilizó la figura 8 descrita a continuación:

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

Figura 8. Fórmula para hallar la muestra de la investigación

Fuente: Feedback networks

Dónde:

N: es el tamaño de la población

Z: es una constante que depende del nivel de confianza, de Tablas obtenemos que el valor de z para un nivel de confianza de 95% es 1.96

e: es el error muestral deseado, para este caso se admitirá el 5% de error (0.05)

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra.

Reemplazando los datos en la figura 8 obtenemos un tamaño de muestra de 292 personas.

Dividiendo el tamaño de la muestra obtenida entre el número de personas que conforman un grupo (25 personas), obtenemos 11.68 grupos, por lo que se redondea el análisis a 12 grupos haciendo un tamaño de muestra igual a 300 personas (25% del total de la población), los cuales se seleccionarán proporcionalmente al tipo de contrato. Siendo 200 con contrato tercerizado y 100 con contrato directo.

Estas personas se clasificaron en 8 grupos conformados por 1 líder o jefe de línea y 24 operarios todos con contrato tercerizado y 4 grupos con 1 líder o jefe de línea y 24 operarios con contrato directo.

No se toma en cuenta a los supervisores con contrato directo o tercerizado debido a que su índice de rotación es menos significativo.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación, la técnica de recolección de datos usado fue la ENCUESTA, la cual se elaboró basada en algunas ya realizadas por la empresa, además de encuestas tipo, las cuales son comúnmente usadas en la gestión de recursos humanos.

Conjuntamente se solicitó la colaboración de expertos en la materia. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario el cual fue evaluado según escala de Likert, la cual es una herramienta comúnmente usada por los investigadores de esta área, para analizar las opiniones y actitudes de los individuos dentro de un círculo laboral.

Esta escala recibe el nombre gracias al psicólogo Rensis Likert. Likert el cual diseñó un rango en el cual caben las preguntas de origen cualitativo se le asigna un rango cuantitativo.

Es una escala psicométrica que se utiliza además en investigaciones de mercado para conocer el sentir de los consumidores con respecto a una marca o producto.

La escala de Likert nos sirve para medir diferentes actitudes de los encuestados entre las cuales están:

El nivel de acuerdo, la frecuencia, la importancia, la valoración, la probabilidad, etc.

En la encuesta de clima laboral se midió las actitudes del nivel de acuerdo y para la de competencias laborales medimos las actitudes de frecuencia. Las escalas para los cuestionarios las evidenciamos en la Tabla 3:

Tabla 3
Escalas de likert en las encuestas

Encuesta Clima Laboral		Encuesta Competencias Laborales	
Grado de acuerdo	Valor	Grado de frecuencia	Valor
Muy en desacuerdo	1	Nunca	1
Algo en desacuerdo	2	Raramente	2
Indiferente	3	Ocasionalmente	3
Algo de acuerdo	4	Frecuentemente	4
Muy de acuerdo	5	Muy frecuentemente	5

Fuente: Elaboración propia.

Siendo los valores positivos de 3.1 a 5.0 y negativos de 1.0 a 3.0 la correspondencia de la Tabla 3 la podemos apreciar de una forma más didáctica en la figura 9.



Figura 9. Escala de grado de satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas fueron validadas por al menos dos Maestros o Doctores de la Universidad Nacional del Callao.

Las técnicas e instrumentos que usaremos para la recolección de datos fueron:

- Escala de Likert competencias laborales.
- Escala de Likert clima organizacional.

La información recolectada a través de los instrumentos descritos fue ingresada y procesada en el programa Excel, versión office 2010. Los resultados se presentan en Tablas, de forma numérica y porcentual, además se usaron las herramientas como la media aritmética y la desviación estándar para analizar los datos.

4.5. Procesamiento de recolección de datos.

El primer paso en la recolección de datos fue constatar si efectivamente existía un alto índice de rotación de personal, el cual solo se notaba en el personal tercerizado, por lo que con los datos de la empresa se obtuvo la siguiente Tabla 4:

Tabla 4

Índice de rotación de personal – año 2017

	INGRESO DE PERSONAL	SALIDA DE PERSONAL
ENERO	0	120
FEBRERO	89	47
MARZO	67	38
ABRIL	74	56
MAYO	63	49
JUNIO	45	32
JULIO	38	33
AGOSTO	35	130
SETIEMBRE	92	54
OCTUBRE	56	45
NOVIEMBRE	40	31
DICIEMBRE	54	45
TOTAL	653	680

Fuente: elaboración propia.

Reemplazando en la figura 5, donde:

A = 653

D = 680

F1 = 1200

F2 = 1173

El índice de rotación de personal es de 56.1736% lo que significa que en el periodo 2017 se tuvo que reponer a más del 50% del personal tercerizado, siendo los meses de enero y agosto los de mayor deserción laboral por motivo del cobro de las gratificaciones que en nuestro país se otorgan.

Fijado que el índice de rotación de personal supera el 10% recomendable se procede a la recolección de datos que analizan este suceso.

La recolección de datos se realizó por medio de dos evaluaciones una de clima laboral y otra de competencias laborales. La encuesta de clima laboral está conformada por preguntas en donde se evaluó los siguientes ítems según se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Clasificación de preguntas – encuesta clima laboral

Ítems	N° de preguntas
Confortabilidad	5
Igualdad	5
Reconocimiento	3
Presión	2
Unión	5
TOTAL	20

Fuente: elaboración propia.

La escala de Likert a utilizar en la encuesta de clima laboral fue descrita en la Tabla 3. Con esta encuesta recolectamos el sentir del personal en relación con la empresa.

En la encuesta de Competencias laborales evaluaremos las variables no visibles o competencias blandas, las cuales como describimos en el punto 2, 3, 4, son las habilidades sociales inherentes al individuo, la encuesta cuenta con 15 preguntas todas basadas en competencias blandas.

La escala de Likert a utilizar en la encuesta de competencia laboral fue descrita de igual manera en la Tabla 3.

Para la toma de muestra primero nombraremos los 12 grupos asignándole un número a cada grupo, para un mejor control estadístico, los grupos de personal con contrato directo están acompañados de un asterisco (*).

Las encuestas son tomadas en 6 días diferentes, en 2 grupos por día, al finalizar su jornada laboral para no afectar el flujo de la producción.

Además se contó con la colaboración de todo el personal de la planta, tanto directo como tercerizado para la realización de las encuestas. El cuestionario en mención se adjunta como anexo.

En la Tabla 6 mostramos el manejo de horario para la toma de muestras.

Tabla 6

Horario para toma de encuesta

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
TURNO	GRUPO 1		GRUPO 5*		GRUPO 9*	
MAÑANA	GRUPO 2		GRUPO 6		GRUPO 10	
TURNO		GRUPO 3		GRUPO 7		GRUPO 11
TARDE		GRUPO 4*		GRUPO 8*		GRUPO 12

Fuente: elaboración propia.

La calificación de la evaluación duró 4 días adicionales a la toma de muestra y la digitalización duró 5 días, lo cual nos resultó 15 días el desarrollo y calificación de la encuesta.

4.6. Procesamiento estadístico y control de datos.

Los datos que se obtuvieron con la encuesta de clima laboral se detalla según clasificación de confiabilidad, igualdad, reconocimiento, presión, unión, la encuesta de clima laboral así como la de competencia laboral están explicadas por un diagrama de barras, diferenciando solamente por

las respuestas del personal con contrato directo, con las de contrato indirecto o tercerizado.

Además de contrastar al personal con contrato directo con el personal tercerizado, para evidenciar si existe una diferenciación entre el personal que trabaja en una misma empresa.

De esta manera obtuvimos datos confiables para poder evidenciar el clima laboral y las competencias del personal así como también las prestaciones, beneficios e identificación de los empleados con sus empleadores, y entender así el porqué del índice de rotación de personal y hallar en que empresa se encuentra su mayor incidencia. Con lo cual se realiza el diagnostico respectivo.

4.6.1. Encuesta de Clima Laboral.

- **CONFORTABILIDAD**

A la pregunta:

1) Estoy satisfecho tanto con el ambiente como con la limpieza e higiene de mi empresa.

Tabla 7.

Resultados de encuesta pregunta 1 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	3	0
Algo en desacuerdo	8	2
Indiferente	73	7
Algo de acuerdo	84	38
Muy de acuerdo	32	53
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

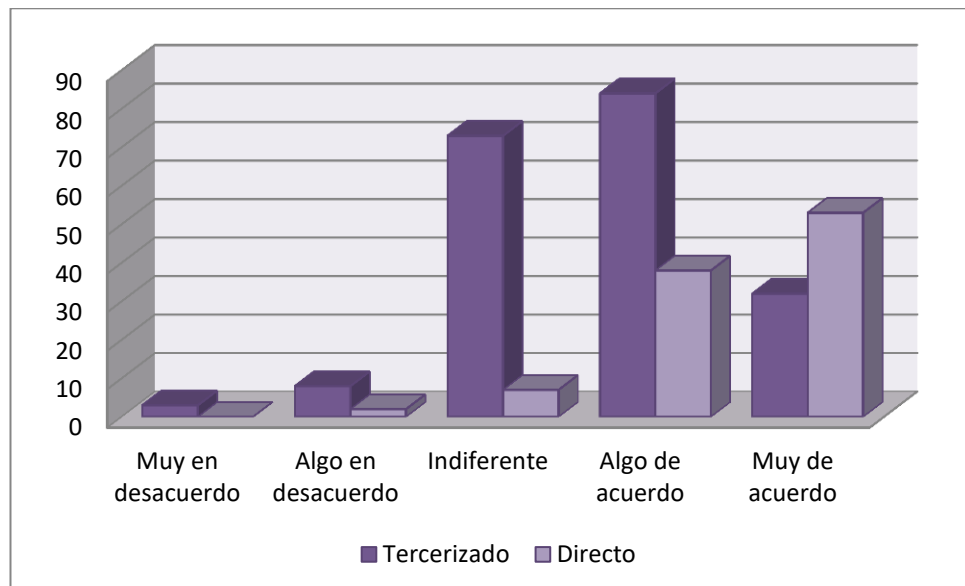


Figura 10. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 1 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

2) Me siento conforme con las herramientas y equipos así como de un mantenimiento adecuado para realizar mi trabajo.

Tabla 8.

Resultados de encuesta pregunta 2 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	79	0
Algo en desacuerdo	93	1
Indiferente	24	6
Algo de acuerdo	3	35
Muy de acuerdo	1	58
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

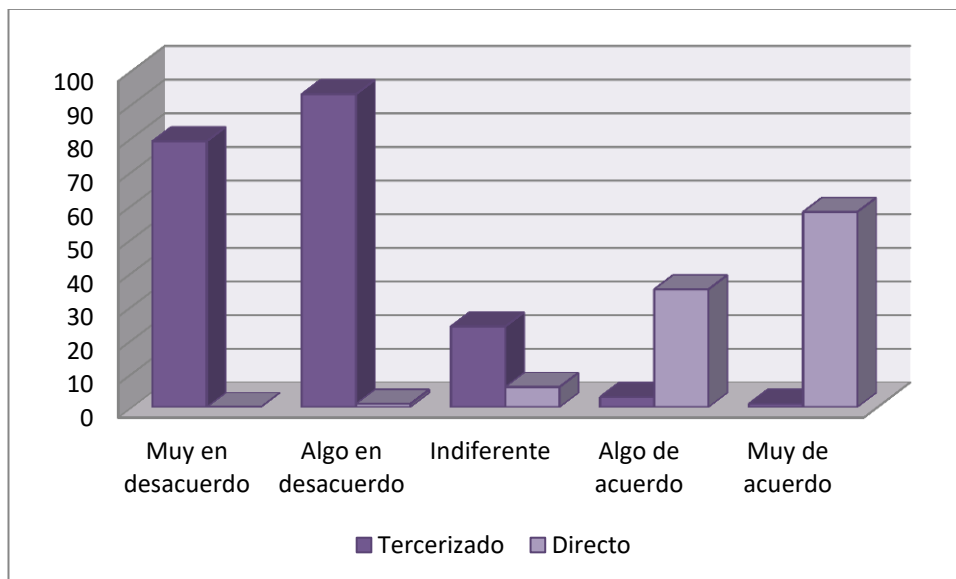


Figura 11. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 2 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

3) Salgo de mi trabajo satisfecho y orgulloso por lo que hago.

Tabla 9.

Resultados de encuesta pregunta 3 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	0	0
Algo en desacuerdo	0	0
Indiferente	21	5
Algo de acuerdo	88	39
Muy de acuerdo	91	56
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

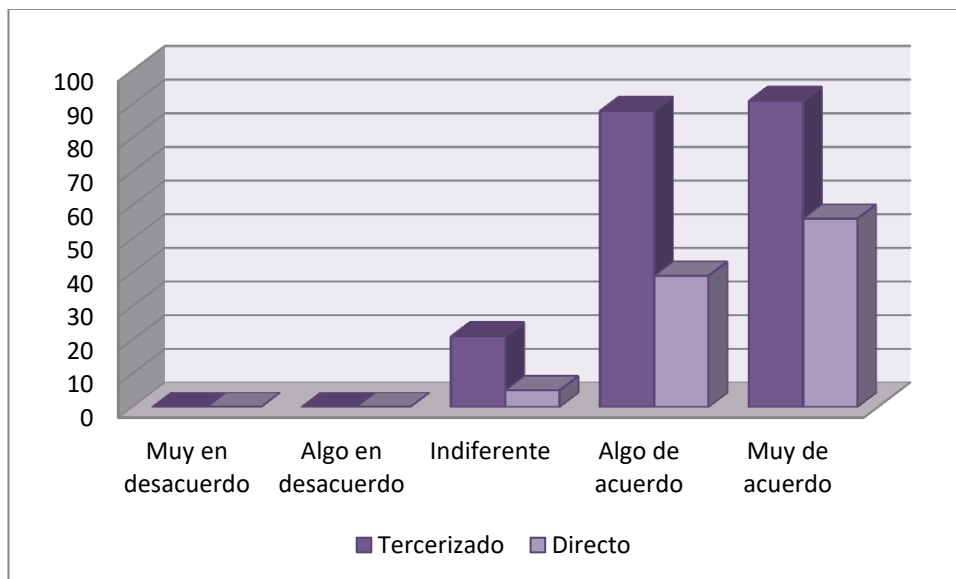


Figura 12. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 3 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

4) Recibo un sueldo justo por mi trabajo.

Tabla 10.

Resultados de encuesta pregunta 4 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	115	0
Algo en desacuerdo	85	0
Indiferente	0	0
Algo de acuerdo	0	74
Muy de acuerdo	0	26
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

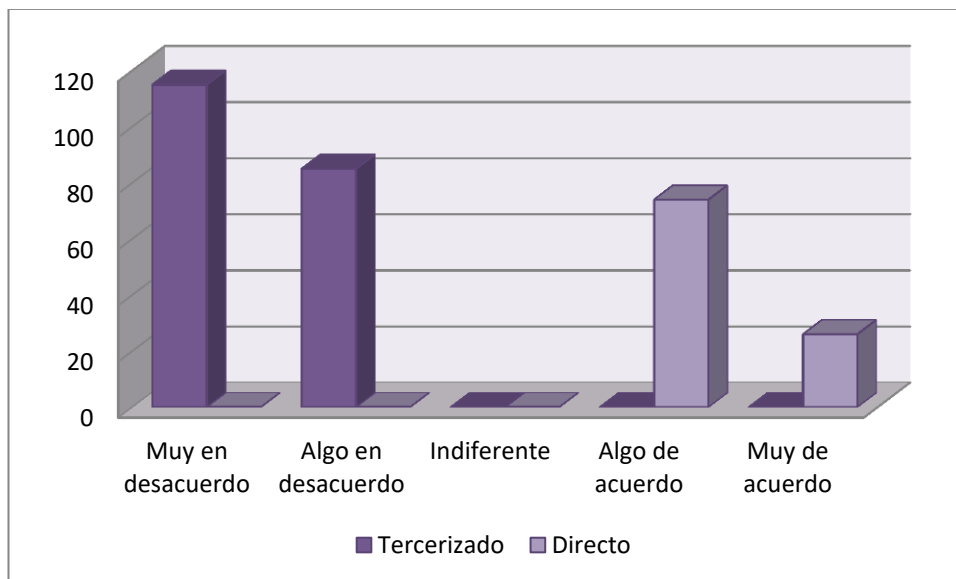


Figura 13. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 4 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

5) Mi empresa me ha capacitado para desarrollar las funciones inherentes a mi puesto.

Tabla 11.

Resultados de encuesta pregunta 5 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	79	0
Algo en desacuerdo	54	0
Indiferente	58	11
Algo de acuerdo	9	69
Muy de acuerdo	0	20
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

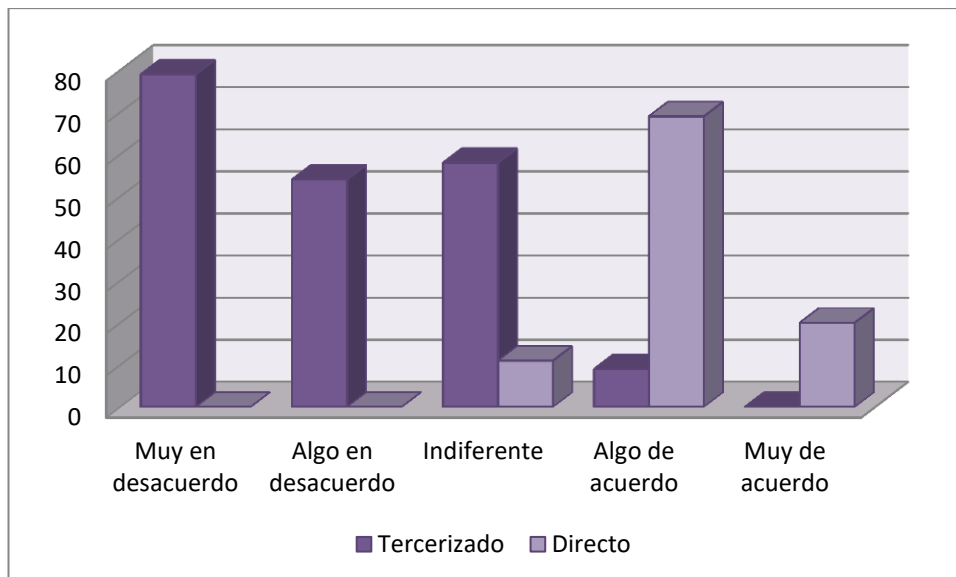


Figura 14. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 5 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

- **IGUALDAD**

A la pregunta:

1) Mi jefe es justo en sus decisiones.

Tabla 12.

Resultados de encuesta pregunta 6 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	51	8
Algo en desacuerdo	50	12
Indiferente	72	20
Algo de acuerdo	21	27
Muy de acuerdo	6	33
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

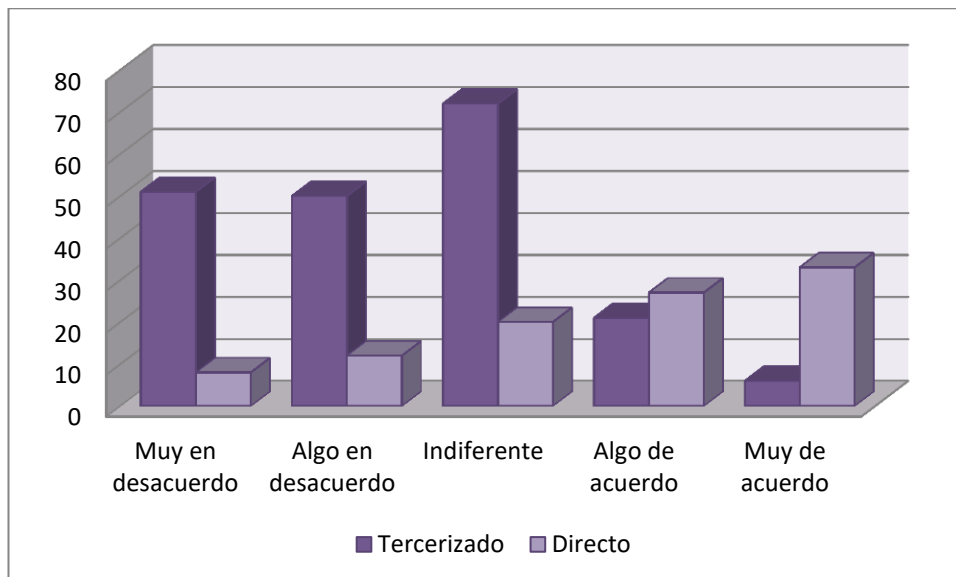


Figura 15. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 6 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

2) Las tareas que me designa mi jefe son razonables.

Tabla 13.

Resultados de encuesta pregunta 7 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	0	0
Algo en desacuerdo	3	0
Indiferente	18	12
Algo de acuerdo	86	31
Muy de acuerdo	93	57
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

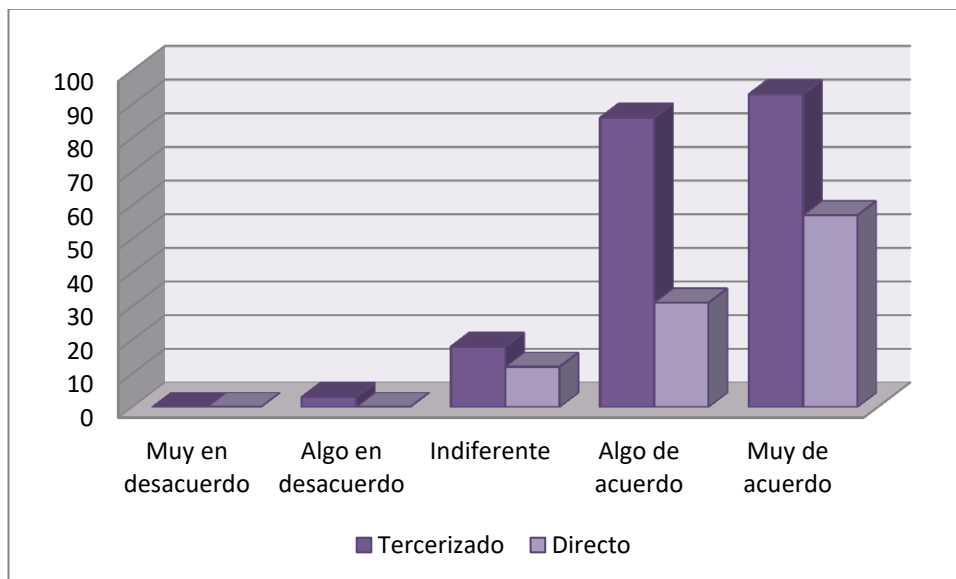


Figura 16. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 7 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

3) Mi jefe no hace distinciones entre mis compañeros.

Tabla 1

Resultados de encuesta pregunta 8 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	86	0
Algo en desacuerdo	67	5
Indiferente	26	17
Algo de acuerdo	21	36
Muy de acuerdo	0	42
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

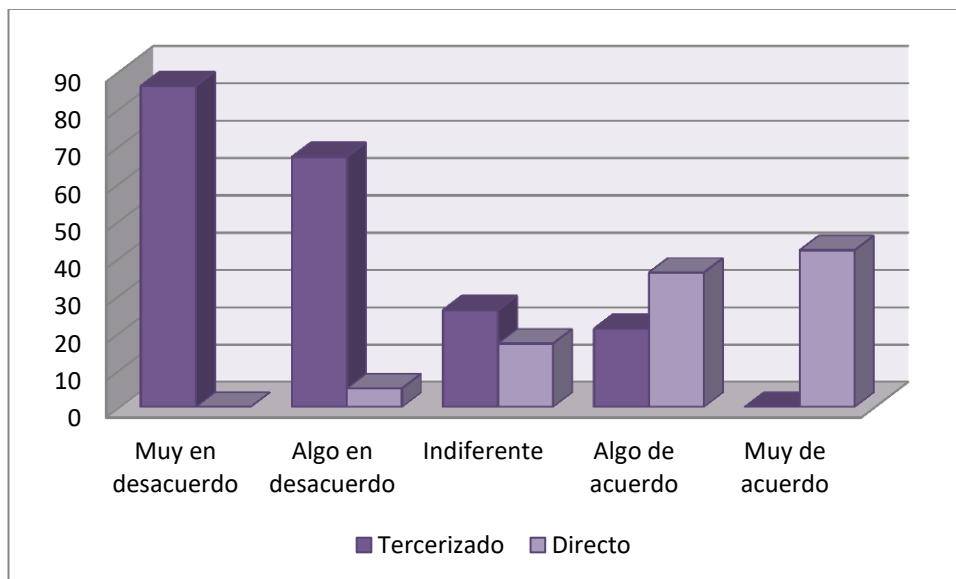


Figura 17. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 8 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

4) Si alguien es separado del grupo seguramente es porque incurre en faltas.

Tabla 15.

Resultados de encuesta pregunta 9 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	0	0
Algo en desacuerdo	0	0
Indiferente	26	0
Algo de acuerdo	96	37
Muy de acuerdo	78	63
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

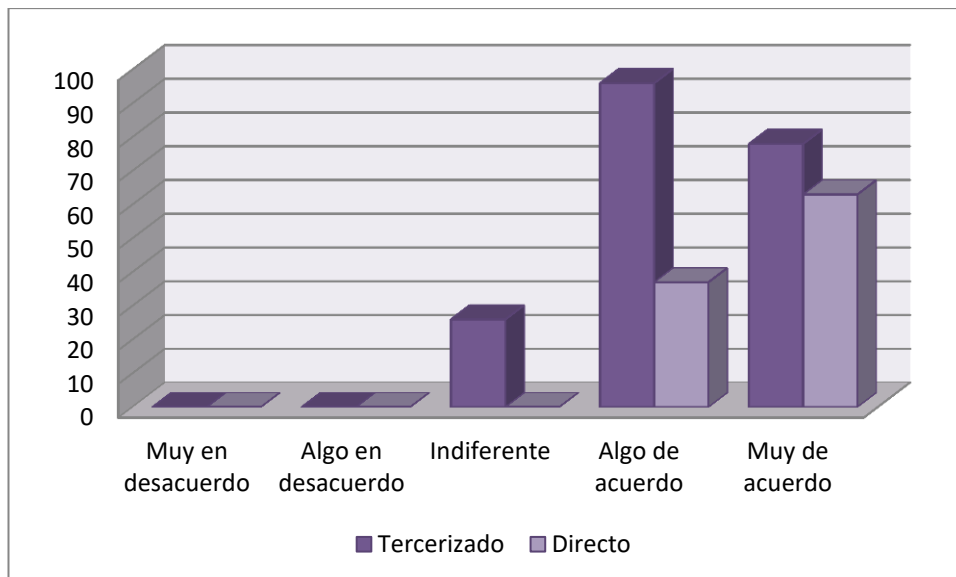


Figura 18. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 9 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

5) Trabajo equitativamente al igual que mis compañeros y no hay distinciones de salarios.

Tabla 16.

Resultados de encuesta pregunta 10 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	0	0
Algo en desacuerdo	0	0
Indiferente	37	0
Algo de acuerdo	97	48
Muy de acuerdo	66	52
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

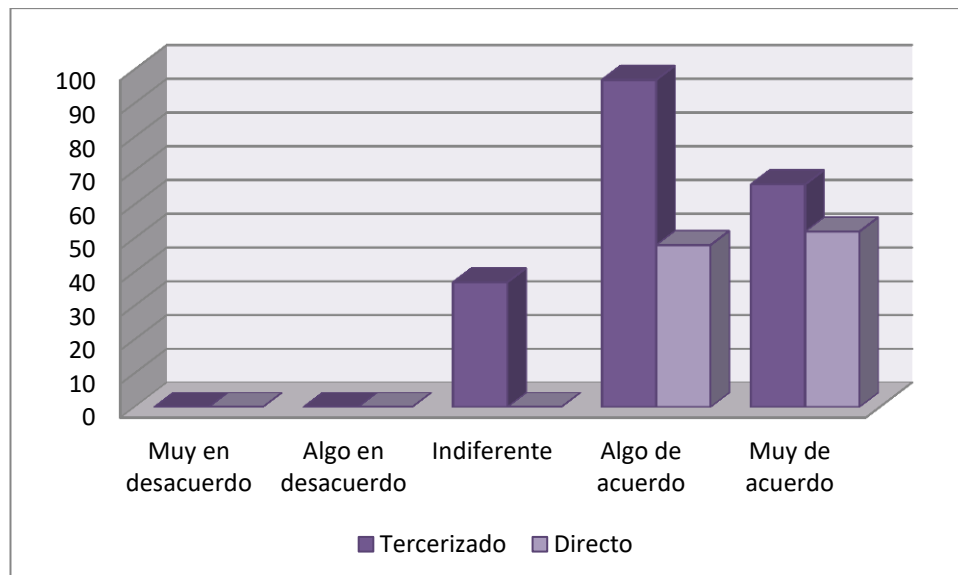


Figura 19. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 10 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

- **RECONOCIMIENTO**

A la pregunta:

1) Tengo oportunidad de crecer en la empresa.

Tabla 17.

Resultados de encuesta pregunta 11 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	133	0
Algo en desacuerdo	48	0
Indiferente	19	0
Algo de acuerdo	0	44
Muy de acuerdo	0	56
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

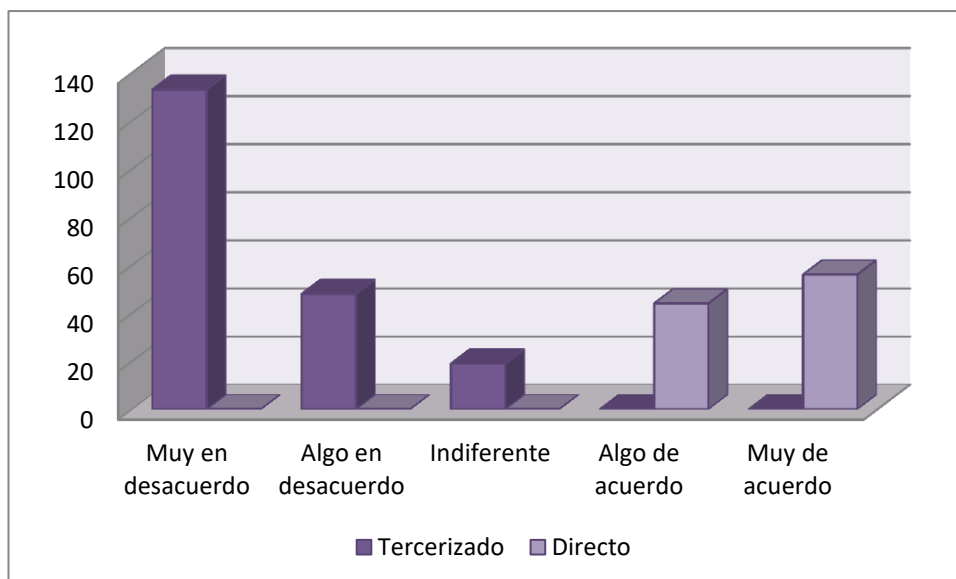


Figura 20. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 11 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

2) La empresa reconoce el esfuerzo y logros del personal al alcanzar sus metas y objetivos.

Tabla 18.

Resultados de encuesta pregunta 12 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	157	0
Algo en desacuerdo	43	0
Indiferente	0	12
Algo de acuerdo	0	37
Muy de acuerdo	0	51
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

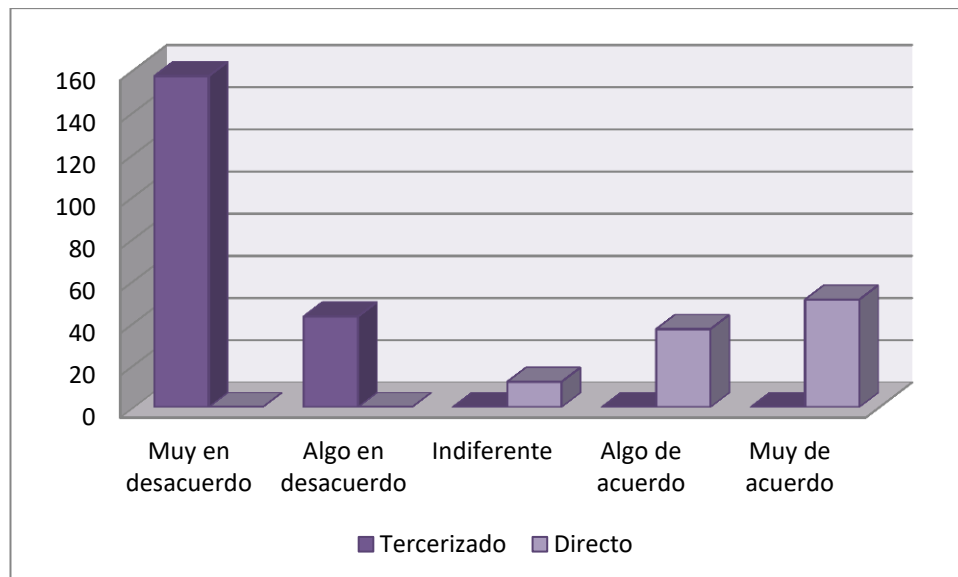


Figura 21. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 12 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

3) En mi empresa me valoran como empleado.

Tabla 19.

Resultados de encuesta pregunta 13 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	160	0
Algo en desacuerdo	32	0
Indiferente	8	10
Algo de acuerdo	0	46
Muy de acuerdo	0	44
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

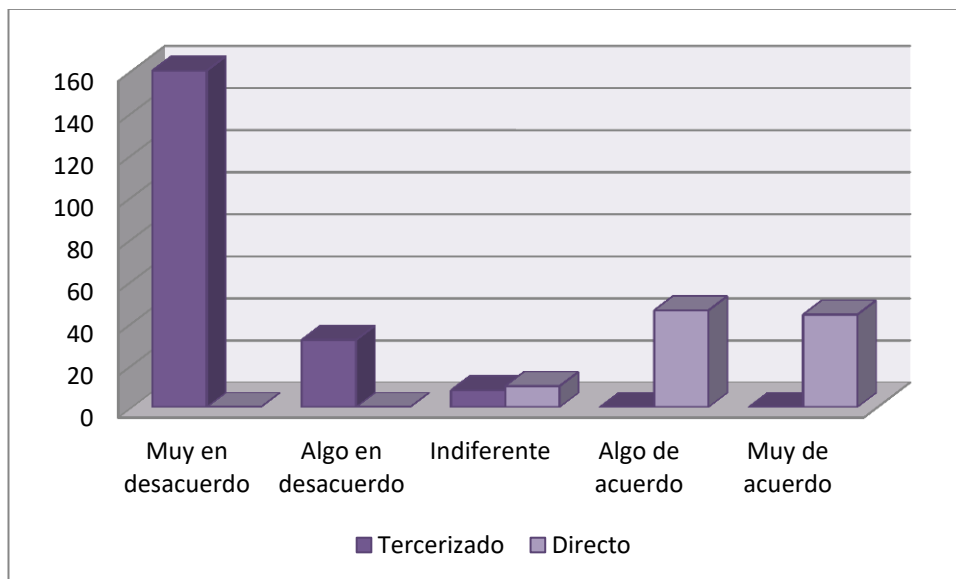


Figura 22. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 13 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

- **PRESIÓN**

A la pregunta:

1) Nunca tengo exceso de trabajo y poco tiempo para hacerlo.

TABLA 20.

Resultados de encuesta pregunta 14 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	121	1
Algo en desacuerdo	63	1
Indiferente	16	18
Algo de acuerdo	0	52
Muy de acuerdo	0	28
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

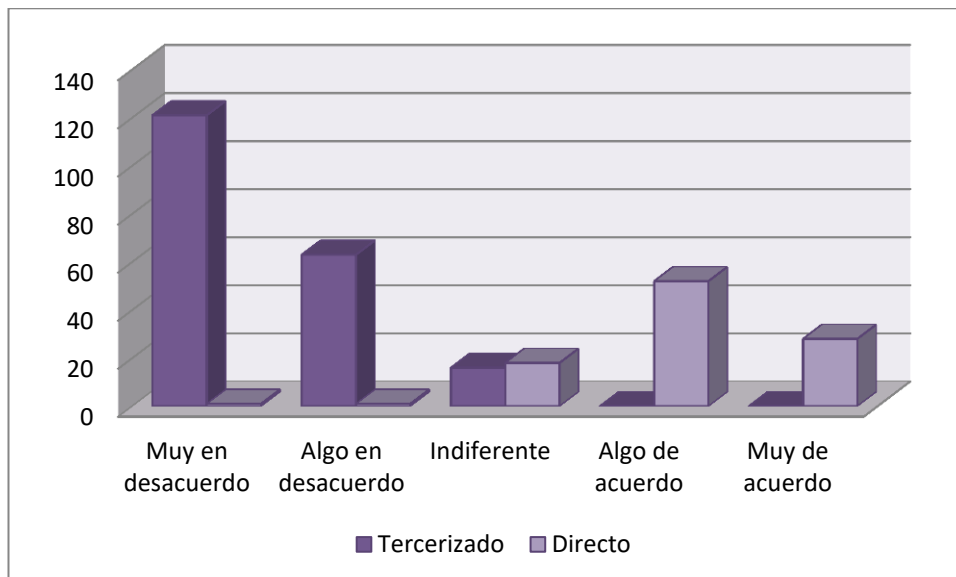


Figura 23. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 14 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

2) No siento que la única actividad que realizo es trabajar

Tabla 21.

Resultados de encuesta pregunta 15 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	53	0
Algo en desacuerdo	110	2
Indiferente	29	24
Algo de acuerdo	8	48
Muy de acuerdo	0	26
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

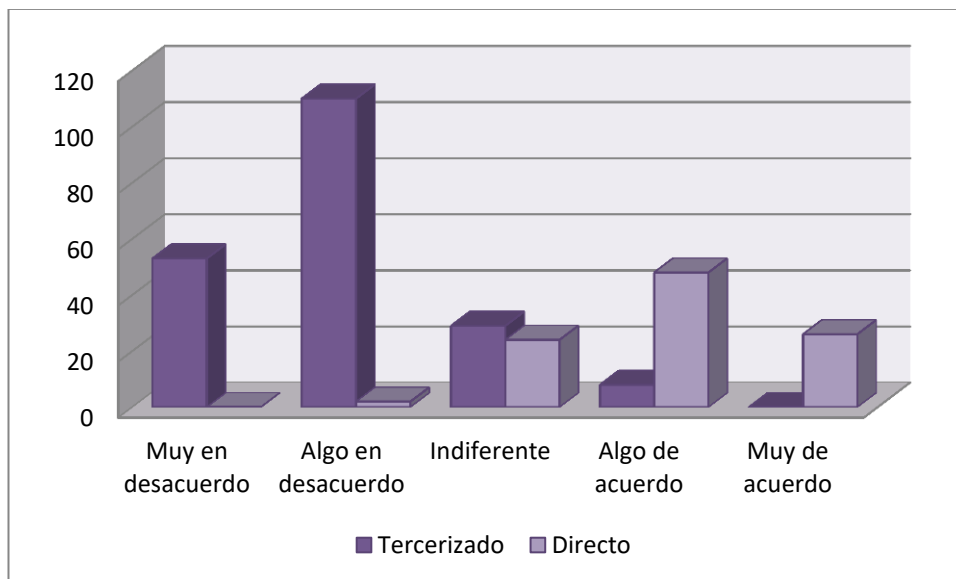


Figura 24. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 15 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

- **UNIÓN**

A la pregunta:

1) Puedo contar con la ayuda de mis compañeros cuando la necesito.

Tabla 22.

Resultados de encuesta pregunta 16 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	0	0
Algo en desacuerdo	0	0
Indiferente	28	0
Algo de acuerdo	109	58
Muy de acuerdo	63	42
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

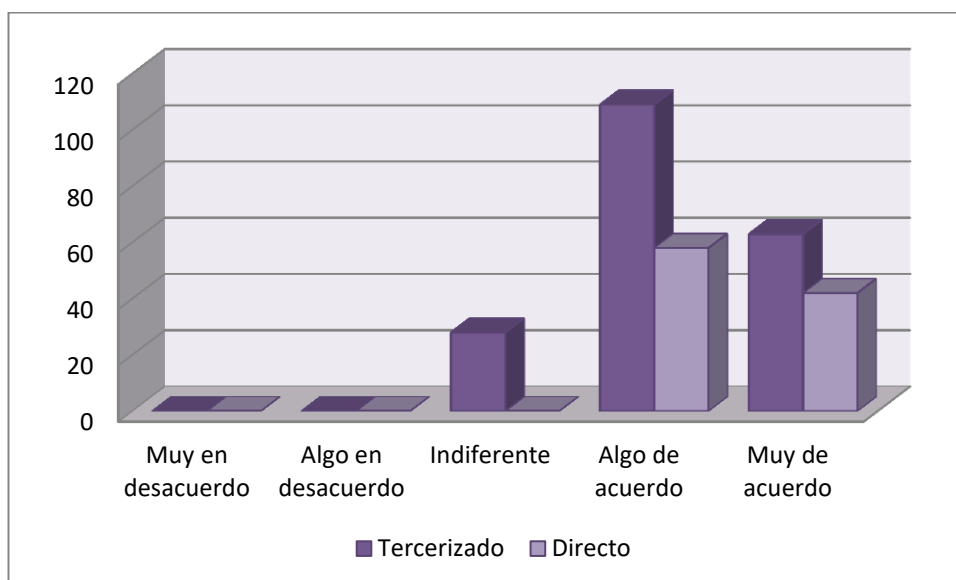


Figura 25. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 16 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

2) En mi área, es más importante solucionar los problemas que hallar un culpable.

Tabla 23.

Resultados de encuesta pregunta 17 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	0	0
Algo en desacuerdo	0	0
Indiferente	15	2
Algo de acuerdo	67	42
Muy de acuerdo	118	56
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

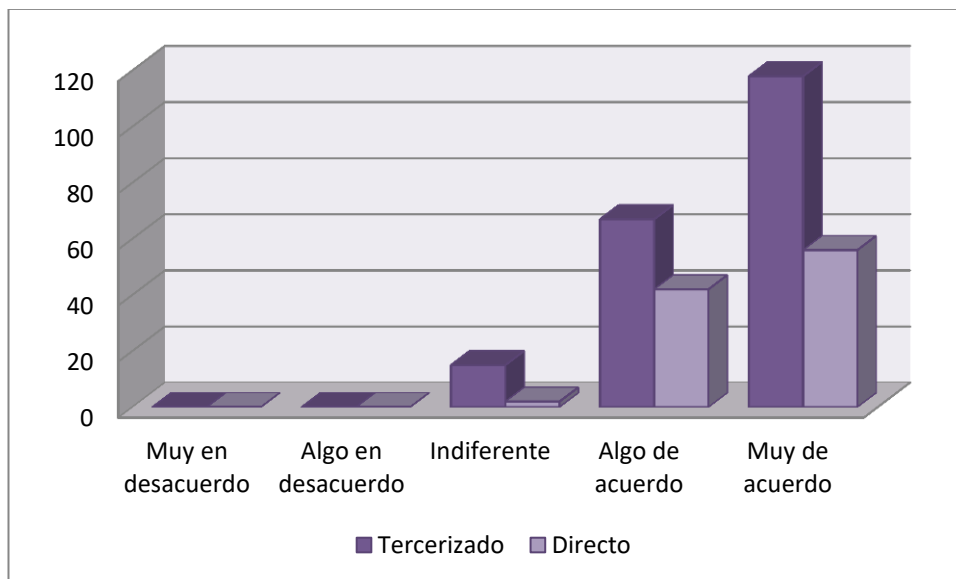


Figura 26. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 17 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

3) Mi equipo es unido y trabajamos para un mismo objetivo.

Tabla 2

Resultados de encuesta pregunta 18 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	18	0
Algo en desacuerdo	24	0
Indiferente	73	11
Algo de acuerdo	49	62
Muy de acuerdo	36	27
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

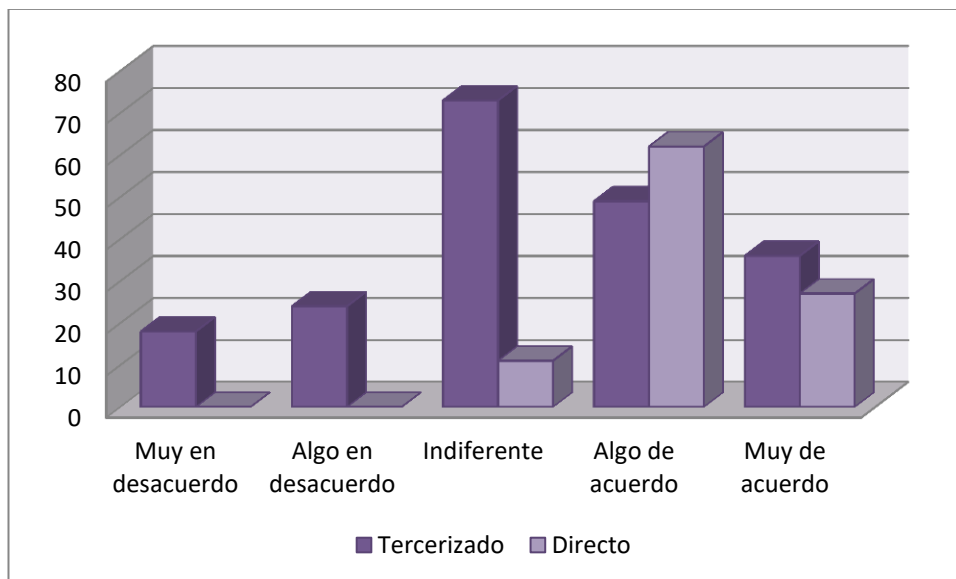


Figura 27. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 18 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

4) Puedo contar con mi jefe para solucionar algún inconveniente

Tabla 25.

Resultados de encuesta pregunta 19 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	68	0
Algo en desacuerdo	72	0
Indiferente	53	5
Algo de acuerdo	7	37
Muy de acuerdo	0	58
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

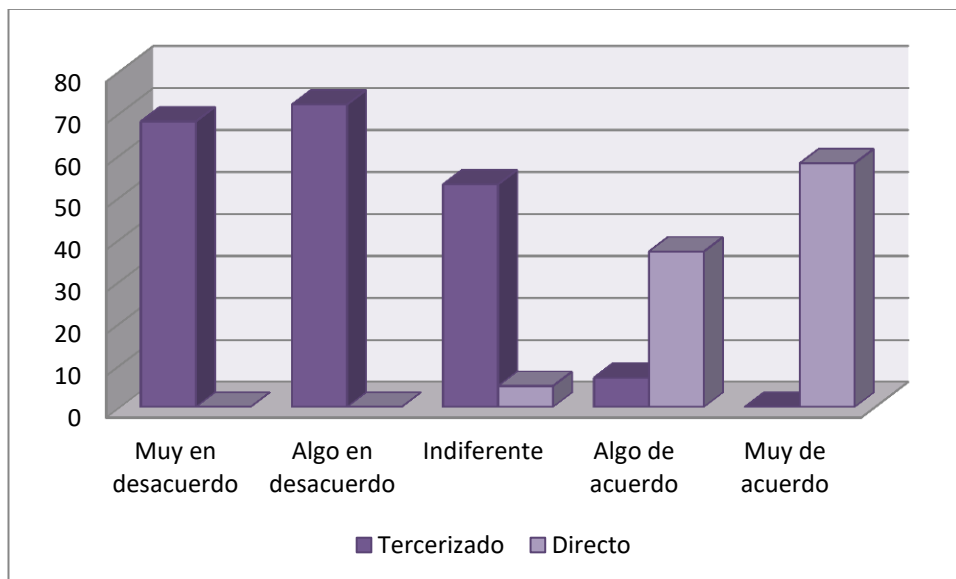


Figura 28. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 19 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

5) En mi área siempre escuchan las opiniones de todos para solucionar los problemas.

Tabla 26.

Resultados de encuesta pregunta 20 – clima laboral.

	Tercerizado	Directo
Muy en desacuerdo	126	0
Algo en desacuerdo	62	0
Indiferente	12	5
Algo de acuerdo	0	39
Muy de acuerdo	0	56
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

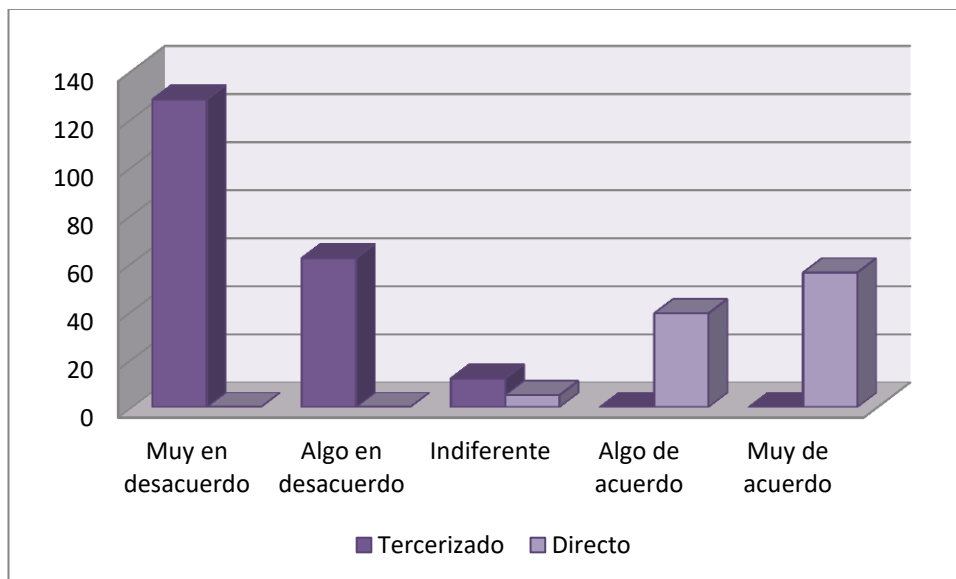


Figura 29. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 20 - clima laboral.

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Encuesta de Competencia Laboral.

A la pregunta:

1) Soy consciente de mis capacidades y Limitaciones

Tabla 27.

Resultados de encuesta pregunta 1 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Ocasionalmente	43	7
Frecuentemente	79	34
Muy frecuentemente	78	59
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

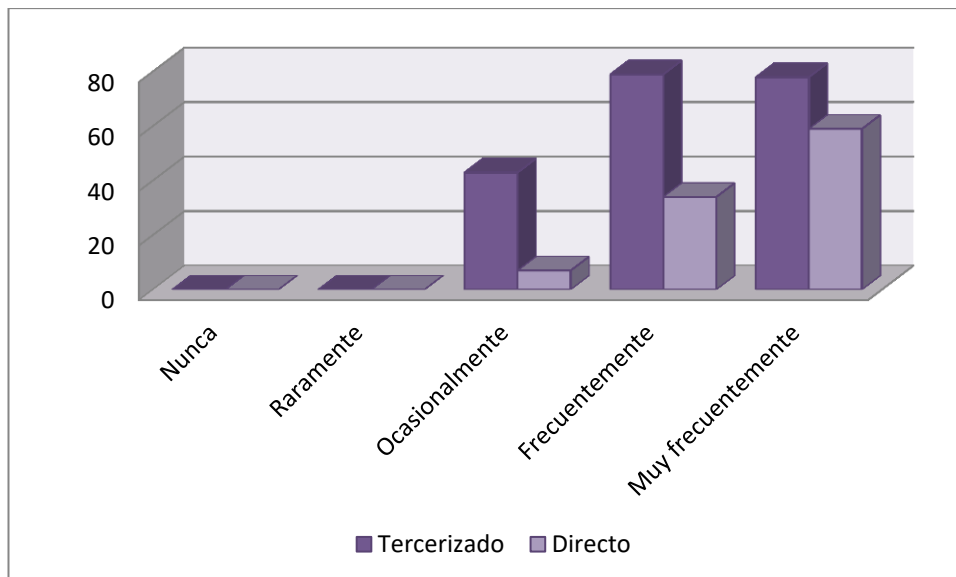


Figura 30. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 1 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

2) Resuelvo los problemas que se me presentan

Tabla 28

Resultados de encuesta pregunta 2 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Ocasionalmente	119	24
Frecuentemente	71	35
Muy frecuentemente	10	41
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

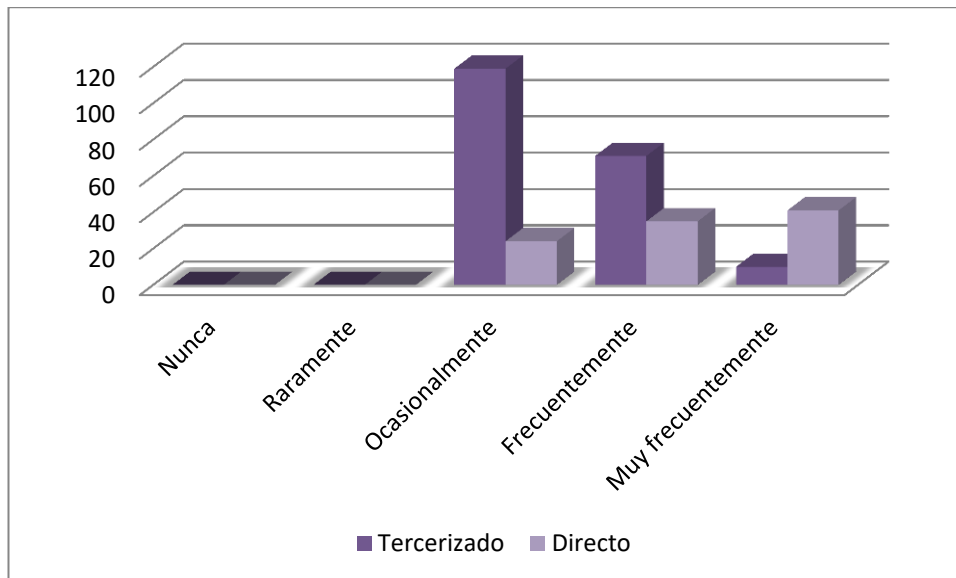


Figura 31. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 2 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

3) Alcanzo mis objetivos cuando me lo propongo

Tabla 29.

Resultados de encuesta pregunta 3 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	0	0
Raramente	131	0
Ocasionalmente	52	27
Frecuentemente	10	41
Muy frecuentemente	7	32
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

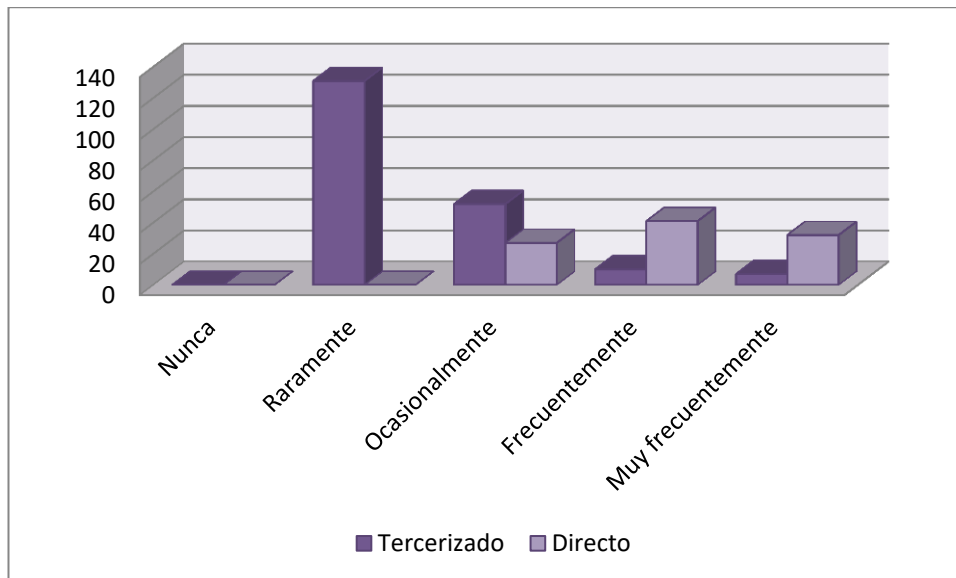


Figura 32. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 3 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

4) Soy una persona innovadora

Tabla 30.

Resultados de encuesta pregunta 4 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	78	0
Raramente	63	0
Ocasionalmente	47	3
Frecuentemente	12	41
Muy frecuentemente	0	56
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

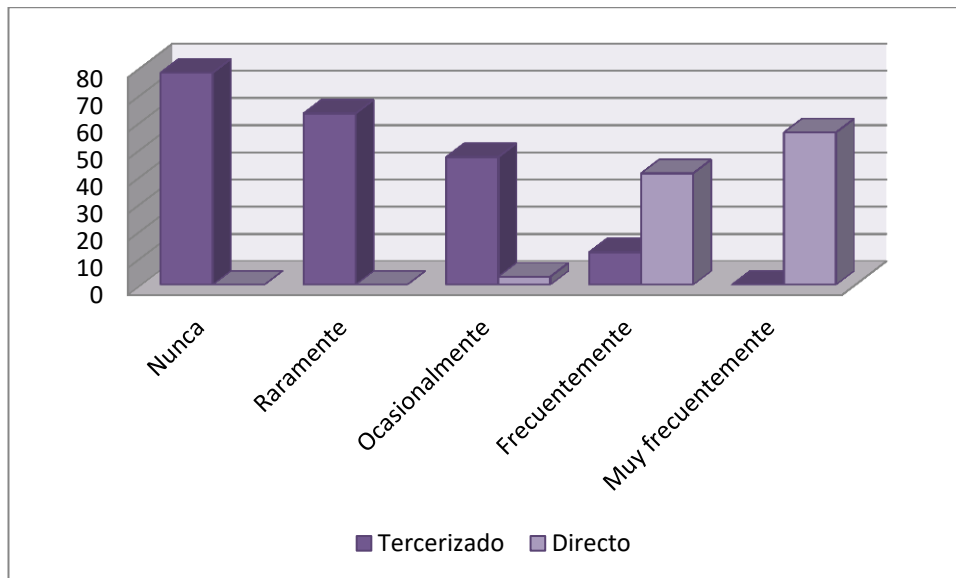


Figura 33. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 4 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

5) Me gusta aprender diferentes cosas

Tabla 31.

Resultados de encuesta pregunta 5 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	69	0
Raramente	47	10
Ocasionalmente	40	15
Frecuentemente	28	33
Muy frecuentemente	16	42
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

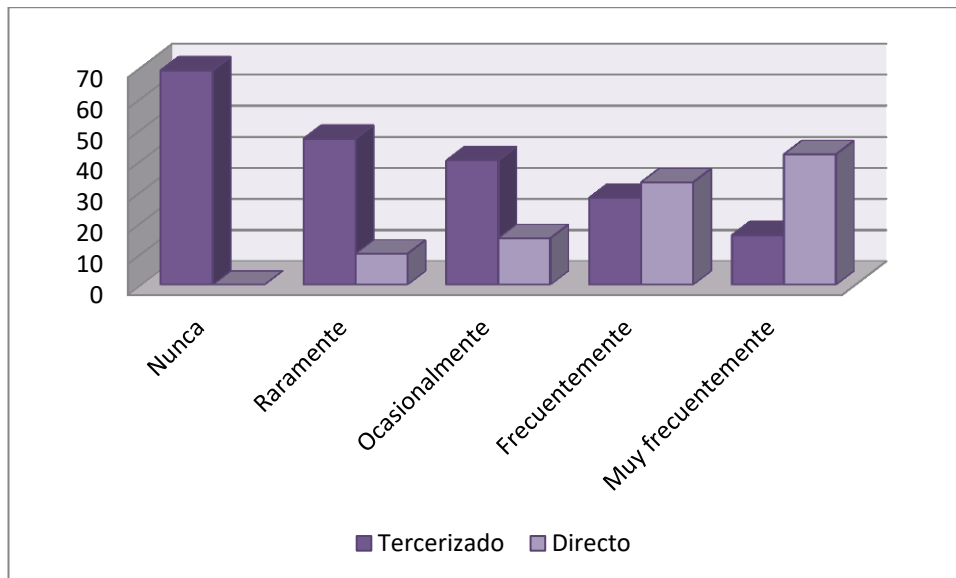


Figura 34. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 5 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

6) Me resulta fácil empezar a trabajar en nuevos proyectos

Tabla 32.

Resultados de encuesta pregunta 6 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	6	0
Raramente	19	0
Ocasionalmente	75	6
Frecuentemente	71	36
Muy frecuentemente	29	58
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

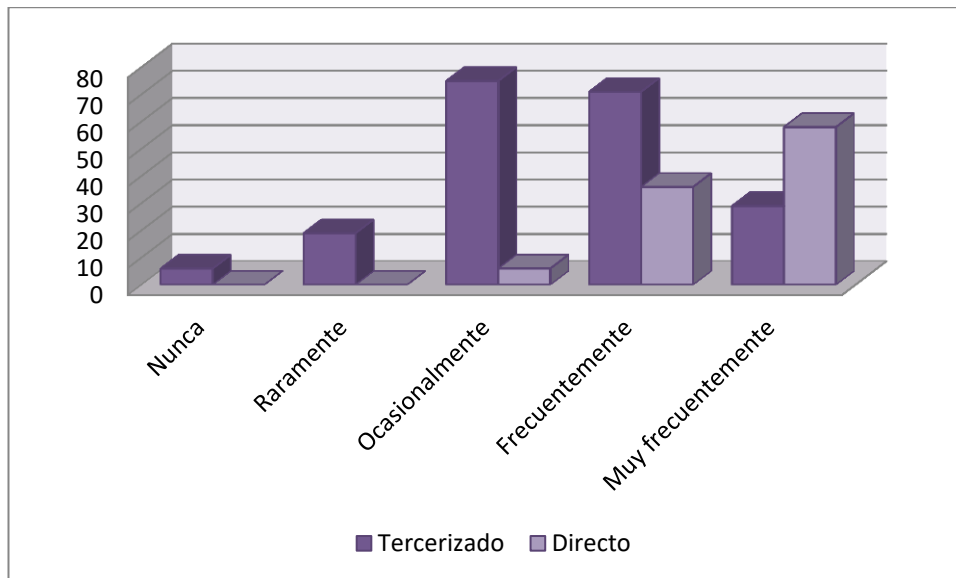


Figura 35. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 6 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

7) Pienso que los obstáculos que se presentan son oportunidades para aprender y mejorar

Tabla 33.

Resultados de encuesta pregunta 7 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	103	0
Raramente	71	0
Ocasionalmente	26	19
Frecuentemente	0	35
Muy frecuentemente	0	46
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

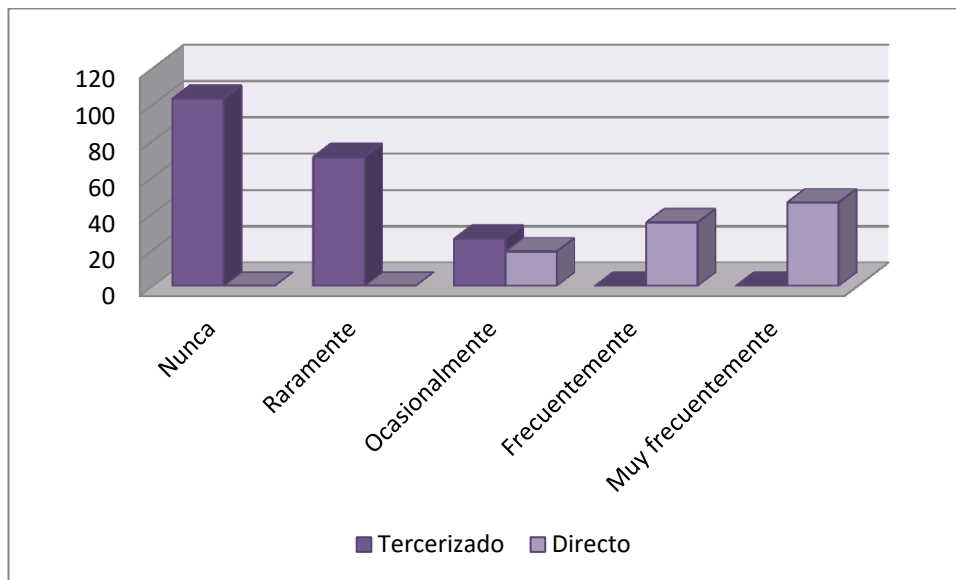


Figura 36. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 7 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

8) Ocupo mis tiempos libres y energía para llevar a cabo mis proyectos

Tabla 34.

Resultados de encuesta pregunta 8 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	53	0
Raramente	81	12
Ocasionalmente	43	27
Frecuentemente	23	42
Muy frecuentemente	0	19
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

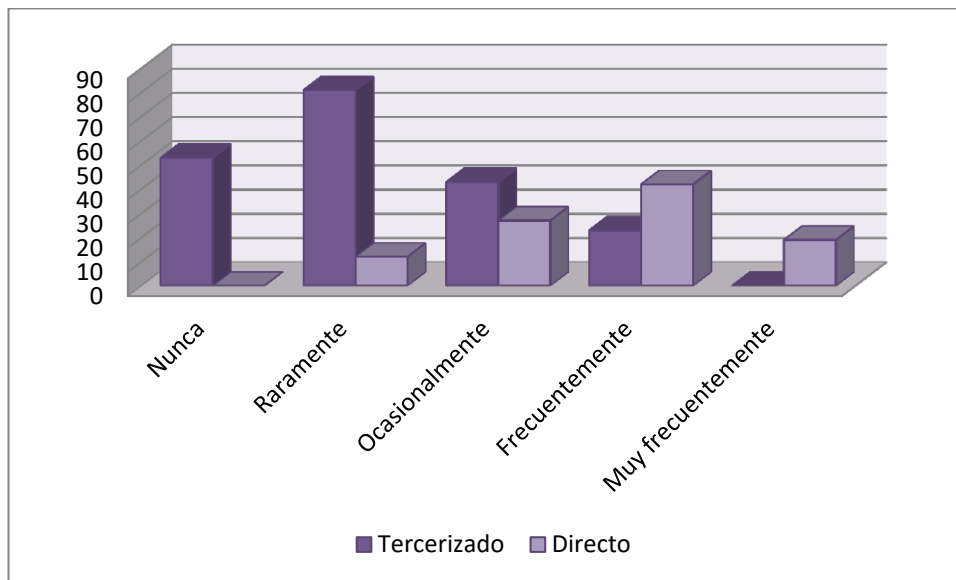


Figura 37. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 8 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

9) Me resulta fácil convencer a los demás y hacerles entender mis ideas

Tabla 35.

Resultados de encuesta pregunta 9 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	16	0
Raramente	98	7
Ocasionalmente	51	21
Frecuentemente	26	34
Muy frecuentemente	9	38
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

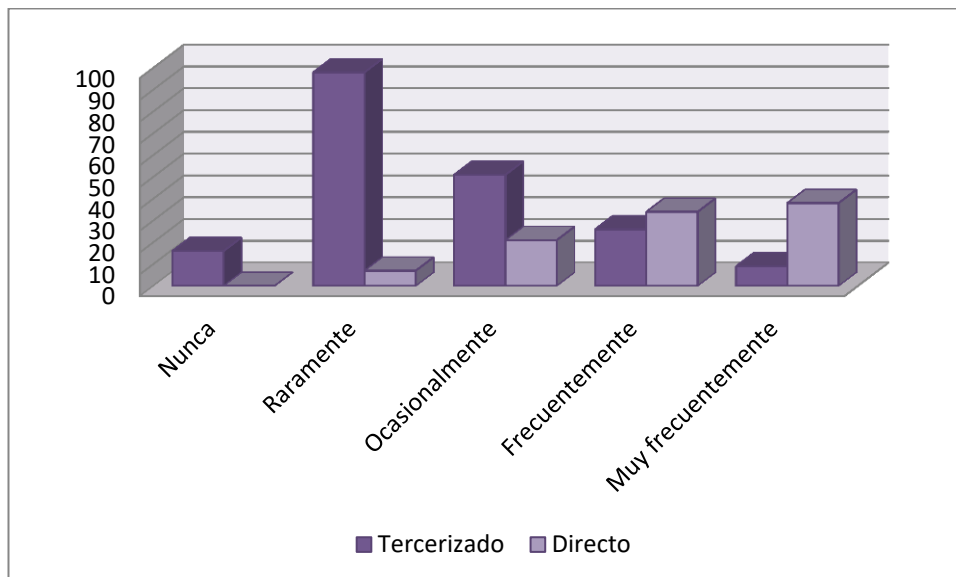


Figura 38. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 9 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

10) Escucho y respeto las opiniones de los demás, para luego llegar a un acuerdo sin ocasionar un conflicto

Tabla 36.

Resultados de encuesta pregunta 10 – competencias laborales

	Tercerizado	Directo
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Ocasionalmente	71	27
Frecuentemente	67	35
Muy frecuentemente	62	38
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

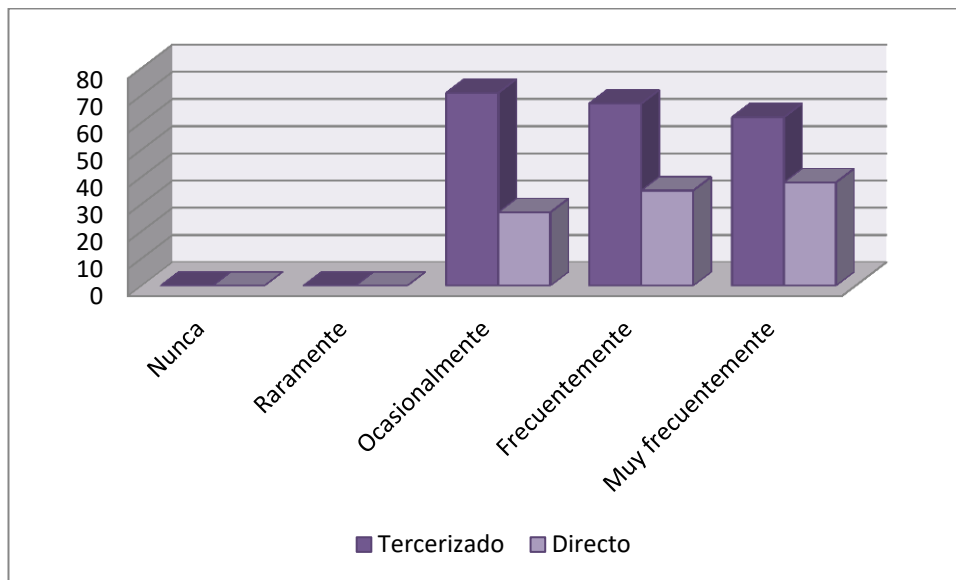


Figura 39. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 10 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

11) Busco varias alternativas para resolver un problema

Tabla 37.

Resultados de encuesta pregunta 11 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Ocasionalmente	40	7
Frecuentemente	74	32
Muy frecuentemente	86	61
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

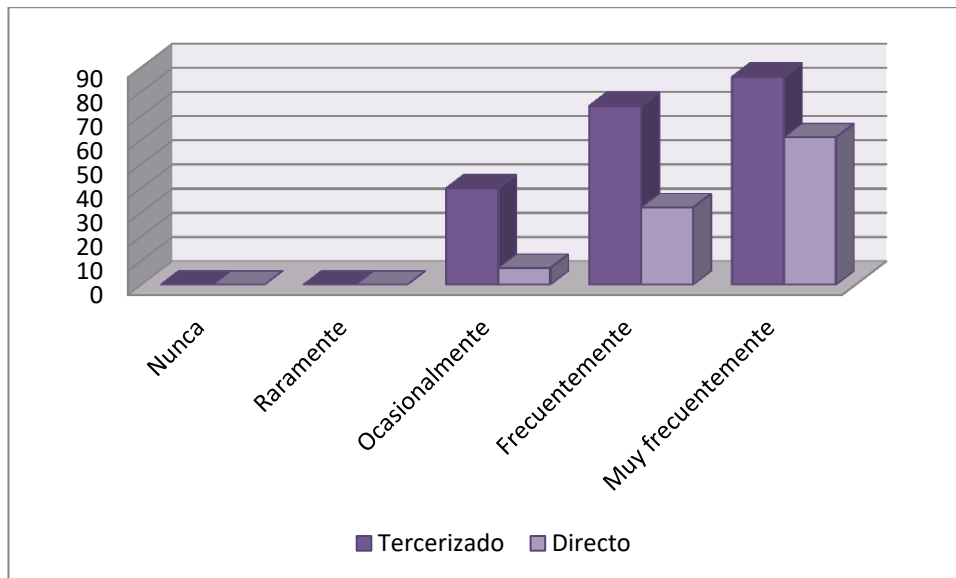


Figura 40. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 11 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

12) Hago las cosas lo mejor que puedo

Tabla 38.

Resultados de encuesta pregunta 12 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Ocasionalmente	50	7
Frecuentemente	102	36
Muy frecuentemente	48	57
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

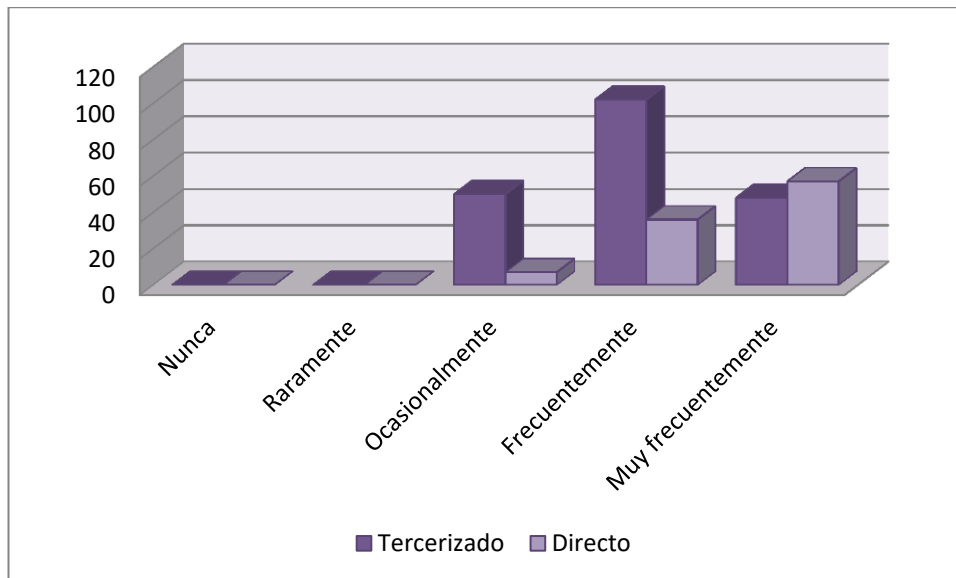


Figura 41. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 12 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

13) Evalúo las consecuencias de mis acciones

Tabla 39.

Resultados de encuesta pregunta 13 – competencias laborales.

	Tercerizado	Directo
Nunca	43	0
Raramente	53	0
Ocasionalmente	49	22
Frecuentemente	43	25
Muy frecuentemente	12	53
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

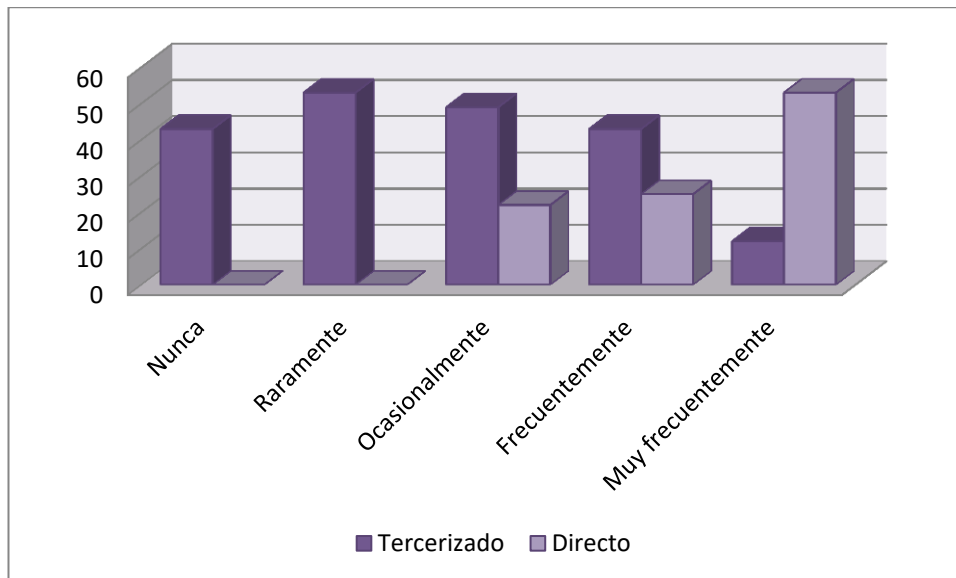


Figura 42. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 13 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

14) Tomo decisiones con facilidad, aun cuando son riesgosas

Tabla 40.

Resultados de encuesta pregunta 14 – competencias laborales

	Tercerizado	Directo
Nunca	31	0
Raramente	38	0
Ocasionalmente	48	10
Frecuentemente	46	53
Muy frecuentemente	37	37
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

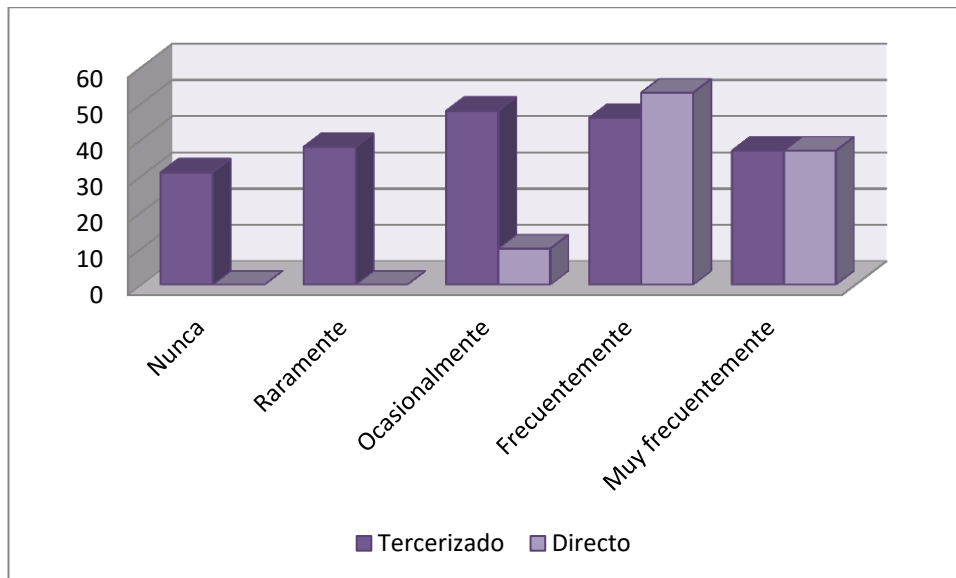


Figura 43. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 14 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta:

15) Trabajo muy bien en equipo

Tabla 41.

Resultados de encuesta pregunta 15 – competencias laborales

	Tercerizado	Directo
Nunca	50	0
Raramente	36	0
Ocasionalmente	54	34
Frecuentemente	34	45
Muy frecuentemente	26	21
TOTAL	200	100

Fuente: elaboración propia.

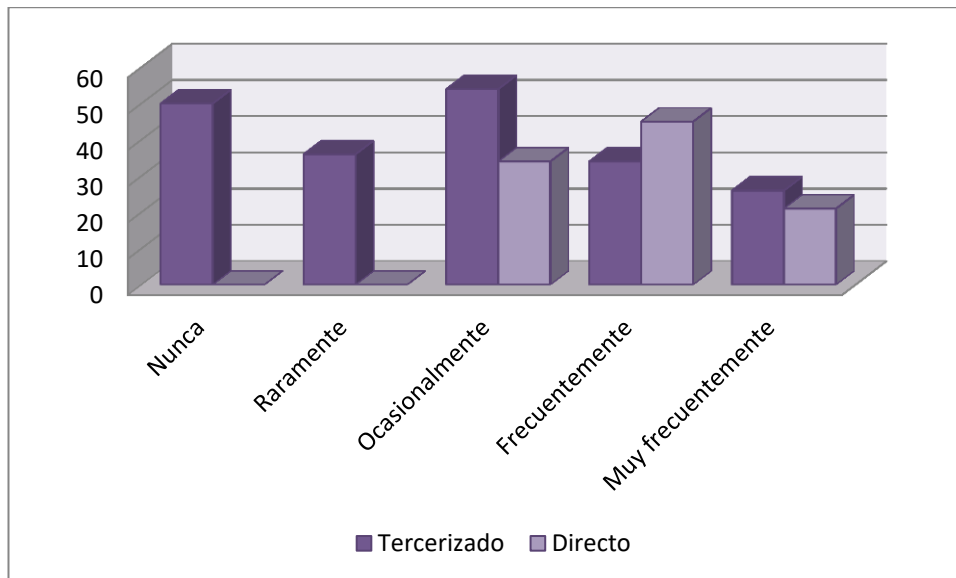


Figura 44. Comparativa entre personal con contrato directo y tercerizado pregunta 15 - competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

V. RESULTADOS

La encuesta de clima laboral fue analizada según la escala de Likert la cual arrojó los resultados que se muestran en la Tabla 5.1.

Tabla 42.

Resultados de encuesta clima laboral.

PREGUNTA	MEDIA PERSONAL TERCERIZADO	MEDIA PERSONAL DIRECTO
1	3.67	42
2	1.77	5
3	35	51
4	1.425	26
5	1.985	09
6	2.405	3.65
7	345	45
8	1.91	15
9	26	63
10	145	52
11	1.43	56
12	1.215	39
13	1.24	34
14	1.475	05
15	1.96	3.98
16	175	42
17	515	54
18	3.305	16
19	1.995	53
20	1.43	51
MEDIA ARITMÉTICA	2.65025	333

Fuente: elaboración propia.

En donde se evidencia que el personal tercerizado tiene una tendencia hacia el lado negativo de la escala Likert, mostrando así su disconformidad siendo sus picos más bajos las preguntas 2,4,5,8,11,12,13,14,15,19,20 representando una alta disconformidad en el clima laboral en el que se encuentran con el 60% por debajo de la media, lo que nos indica que el personal no se encuentra a gusto con la empresa tercerizadora para la cual labora y solamente las preguntas 3, 7, 9, 10,16 y 17 en las cuales se evidencia el manejo directo con el responsable del área es que se asoma cierto grado de aceptación como lo mostramos en la Figura 45.

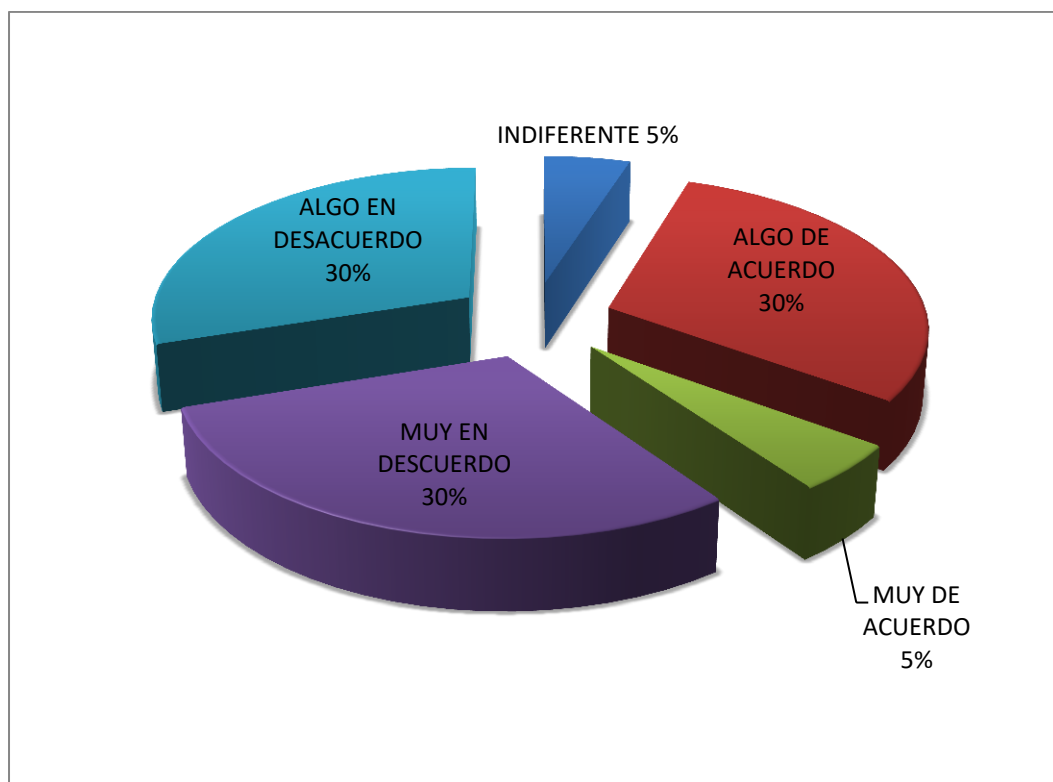


Figura 45. Porcentajes de resultados de la encuesta clima laboral del personal tercerizado.

Fuente: elaboración propia.

Mientras que en los resultados del personal con contrato directo podemos apreciar un clima laboral favorable, con lo que contrastamos una evidente diferencia en un mismo lugar de trabajo con diferentes contratos.

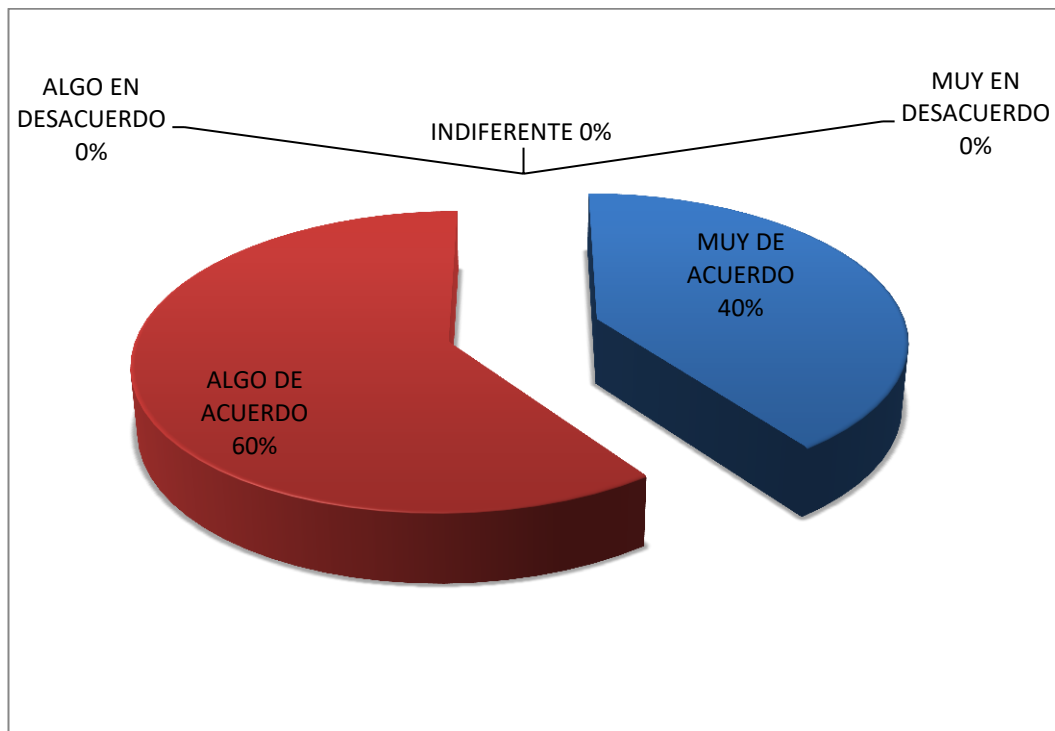


Figura 46. Porcentajes de resultados de la encuesta clima laboral del personal directo.
Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 43, se muestra el promedio separado en ítems según clasificación.

Tabla 43.

Resultados de encuesta clima laboral – según clasificación

	MEDIA PERSONAL TERCERIZADO	REDONDEO PERSONAL TERCERIZADO	MEDIA PERSONAL DIRECTO	REDONDEO PERSONAL DIRECTO
CONFORTABILIDAD	2.64	3	356	4
IGUALDAD	3.413	3	28	4
RECONOCIMIENTO	1.295	1	43	4
PRESIÓN	1.7175	2	015	4
UNIÓN	3.084	3	432	4
PROMEDIO	2.4299	2	3026	4

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 43, evidenciamos que el valor más bajo en el personal tercerizado es el reconocimiento el cual es nulo, lo que señala que la empresa tercerizadora no reconoce el trabajo realizado por sus colaboradores lo cual desmotiva al personal a seguir esforzándose y dar lo mejor de cada uno.

La falta de reconocimiento laboral, es un factor que contribuye en que los colaboradores no se sientan cómodos trabajando para la empresa tercerizadora y se quieran ir. Además de ello los trabajadores no se sentirán comprometidos en compartir los objetivos de la empresa y no les interesará ninguna situación desfavorable que en la empresa pueda ocurrir.

La presión laboral es el siguiente punto en la escala del personal tercerizado, lo cual podría evidenciar una explotación laboral o al menos denotar ese sentir en su personal, lo cual sumado a el punto anterior del no reconocimiento a sus labores, se convierte en una bomba de tiempo para la empresa, ya que los trabajadores solo esperan la oportunidad de una pequeña mejora para abandonar la empresa, o solamente que el

personal que se encuentra inconforme, tome la decisión de retirarse del trabajo simplemente por no poder soportar ni la carga, ni el ambiente laboral.

Los puntos como unión, confortabilidad e igualdad llegan a la escala media, pero analizándolo a fondo se aprecia que su real posición es media baja por lo que se evidencia la poca responsabilidad de la empresa tercerizadora en conocer la situación de sus empleados, siendo estos su fuerza laboral más importante, ya que el fin de esta empresa tercerizadora es habilitar de personal a la empresa, teniendo un personal insatisfecho, brindaran un mal servicio a la empresa que terceriza, por lo que se tendrán consecutivos reclamos y la posible pérdida de la cuenta.

En la clasificación del personal directo podemos apreciar que se promedia en 4 lo cual es un indicador del bienestar del personal y del compromiso que la empresa tiene con estos. En la figura 47 contraponemos los resultados del personal tercerizado con el personal directo.

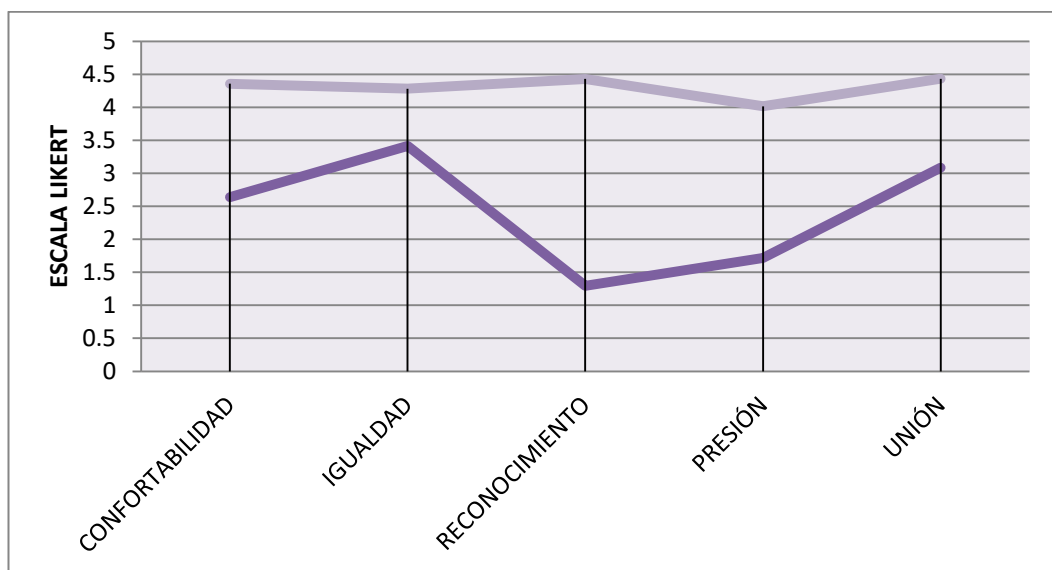


Figura 47. Resultados de encuesta competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

De la comparativa de la figura 45, se muestra que existe una marcada diferencia entre el personal que labora en una misma empresa, el cual genera una brecha mayor en la separación del personal ya que el personal con contrato tercerizado espera poder de alguna manera igualar al personal con contrato directo, buscando así un mayor bienestar y el personal con contrato directo al sentirse apoyado por la empresa en la que se encuentra, crea un mal llamado sentir de superioridad hacia el personal tercerizado, lo que se degenera en maltrato hacia el personal tercerizado además de acoso laboral.

El acoso laboral o moral también conocido por el término inglés mobbing es definido por la acción de uno o varios hostigadores a producir desprecio, miedo y desánimo en los trabajadores afectados en su trabajo, recibiendo además maltrato psicológico. Siendo este un “acoso horizontal” entre personas del mismo puesto pero de diferentes empresas.

En la Tabla 44 podemos notar la calificación de las competencias laborales lo cual se observa que el personal tercerizado tiene una media de 3 y el personal con contrato directo una media de 4.

Esto se produce debido a la gran cantidad de rotación de personal en la empresa tercerizadora, lo que la obliga a contratar a personal no calificado para desarrollar las distintas funciones por la demanda que tiene.

Además de no cuidar a los buenos elementos que puede conseguir o al personal que se fue capacitando en el transcurso de su estadía en la empresa.

Esto también genera una mala calidad en el servicio, ya que no se toma en cuenta la experiencia del personal a la hora de ser contratado ni de las especificaciones que se requieren para cumplir con los puestos.

Tabla 44.

Resultados de encuesta competencias laborales.

PREGUNTA	MEDIA PERSONAL TERCERIZADO	MEDIA PERSONAL DIRECTO
1	175	52
2	3.455	17
3	2.465	05
4	1.965	53
5	2.375	07
6	3.49	52
7	1.615	27
8	2.18	3.68
9	2.57	03
10	3.955	11
11	23	54
12	3.99	5
13	2.64	31
14	3.1	27
15	2.75	3.87
PROMEDIO	2.997	4.22933333

Fuente: elaboración propia.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio que se realizó sobre los factores involucrados en la rotación de personal en una planta de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017, es de gran importancia para las empresas en general que terceriza parte de su proceso productivo, mejorando así la efectividad y la calidad del servicio que contrata.

El capital humano es el activo con el que comercializan las empresas tercerizadoras, el mismo que cuando escasea, esto representa una pérdida no solo para la empresa tercerizadora, sino también para la empresa que terceriza, ya que al perder su fuerza laboral, disminuye su productividad.

Por lo que debería de primar en importancia el cuidado del personal, el manejo de un buen clima laboral y una buena gestión administrativa.

Encontramos en los resultados iniciales un 56% de índice de rotación de personal, el cual representa que en el periodo 2017 el personal de la empresa tercerizadora tuvo que ser renovado en al menos el 50% ya que cabe la posibilidad de que un porcentaje de ingresantes, deje su puesto de trabajo.

Chiavenato I. en su libro Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones refleja que ante la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral.

El clima laboral medido por medio de las encuestas nos refleja una división enorme entre los trabajadores de una misma empresa, el cual se acrecenta por la poca preocupación de la empresa en la cual laboran. Si

bien es cierto el problema recae directamente en la empresa que presta el servicio tercerizado, la empresa que terceriza el servicio es responsable de velar por el buen funcionamiento de la empresa contratada.

En la encuesta de clima laboral notamos que el personal tercerizado no se encuentra conforme con la herramientas y equipos que utilizan para realizar su trabajo, lo cual dificulta aún más de jornada laboral. Los sueldos bajos es una variable que se repite en diferentes trabajos de investigación afines a esta como la de Cifuentes T. que en su tesis “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas” concluye que entre los principales aspectos del índice de rotación de personal se encuentra la baja remuneración y las extensas horas laborales. Siendo este estudio basado en una empresa sin personal tercerizado, teniendo en cuenta que el personal de una empresa se compara siempre con sus pares, esta variable es un agravante de la generación de un mal clima laboral. Las distinciones que hacen algunos jefes del personal tercerizado, es otro factor importante a tener en cuenta ya que esto causa incomodidad entre los compañeros de labores y se refleja en gran medida en la encuesta. Las pocas oportunidades de crecimiento del personal tercerizado hacen que este tienda a buscar mejores horizontes. El poco reconocimiento que la administración tiene con el personal, es causa de desmotivación y abandono laboral.

Otras variables que notamos en la encuesta es la presión laboral y la falta de capacitación la cual se debe a que debido a que la empresa tercerizadora renueva tanto personal, descuida las capacitaciones, además que debido a su mala función el personal que es capacitado tiende a retirarse en busca de opciones más atractivas.

En cuanto a las competencias laborales se pudo identificar un personal sin ánimos de aprender ni mejorar en sus funciones debido a que este se vuelve mecánico, quedándose en su puesto solo por necesidad y a la espera de una mejor oferta para abandonar el mismo.

Con un personal indiferente a los resultados de su empresa es muy difícil que se pretenda alcanzar estándares de calidad y mejoras en la productividad.

La encuesta reflejó que el personal no está conforme con las condiciones laborales ofrecidas en lo cual la gestión administrativa no propone ningún tipo de solución.

La importancia de una buena gestión administrativa se basa en preocuparse por el bienestar de su capital de trabajo, en este caso el capital humano, el cual es tomado solo como piezas de recambio, lo que a la larga genera el desprestigio de la empresa tercerizadora.

Una buena gestión administrativa se debe enfocar en mantener sus estándares de servicio, lo que a la larga podría generar en la captación de más empresas para brindar el mismo, además de mantener un clima laboral agradable, haciendo uso de tácticas administrativas las cuales mantengan la moral en alto del personal como reconocimientos y algunos beneficios. También debe de velar por la capacitación de su personal y saber calificar al personal contratado, identificando sus cualidades y limitaciones para colocarlo en el área ideal para su perfil.

En consecuencia una buena gestión administrativa es vital para evitar el índice de rotación de personal.

VII. CONCLUSIONES

- Se determinó que los factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017 son el clima laboral y la mala gestión administrativa, lo cual fue evidenciado mediante el análisis de las encuestas a raíz de la detección del problema evidenciando un 56% de índice de rotación de personal tercerizado.
- Se hallaron que las características del clima laboral que influyen en la rotación del personal tercerizado son: la confortabilidad (deficiencia de equipos y herramientas para hacer su trabajo, sueldos bajos, capacitación), la igualdad (equidad entre los miembros del grupo), el reconocimiento (oportunidad de desarrollo profesional, reconocimiento al esfuerzo, valoración por el trabajo realizado) la presión (sobrecarga laboral) y la unión (relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo), las cuales son evidenciadas en la encuesta de clima laboral.
- Las características de un gestión administrativa que influyen en la rotación del personal son la carencia de preparación y la falta de experiencia técnica en el manejo de un grupo de trabajo lo que es evidenciado en la encuesta de competencias laborales, no se debe asumir que un personal sin capacitación pueda rendir al mismo nivel que personal capacitado, además de ello, la encuesta nos mostró que el personal que pertenece a la empresa tercerizadora no es muy innovadora, no espera aprender ni mejorar en su trabajo, en su mayoría es introvertida, raramente mide la consecuencia de sus actos, le resulta difícil tomar decisiones. Siendo estas personas seleccionadas bajo la gestión de la empresa tercerizadora, la cual obvia estos factores debido a la necesidad de reponer el personal faltante.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Para mejorar el Clima Laboral es indispensable establecer un diálogo directo para solucionar los problemas que aquejen al personal, así como también conocer su sentir, la comunicación entre el personal y las directivas es la mejor herramienta que previene tragos amargos dentro de la empresa.
2. Es necesario saber de las aspiraciones de todo el personal para enfocar su desarrollo personal y profesional.
3. Se debe de emplear personal calificado para que este pueda desarrollar sus funciones adecuadamente.
4. Se debe de mantener una cultura de capacitación la cual se debe incluir todo el personal de la empresa con el fin de actualizarse y mejorar en su labor.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2005). Desarrollo del Talento Humano, Basado en competencias. (Primera edición) Argentina: Granica S.A.

Asociación Peruana de Recursos humanos (2018). APERHU Recuperado el 12 de enero de 2018, de <http://aperhu.pe/aperhu/>

Arias Galicia, L. F. (2001). Metodología de la Investigación. (Séptima edición) México: Trillas.

Arias Galicia, L. F., Heredia Espinosa, V. (1973). Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño. (Quinta edición) México: Trillas.

Bateman, T. S., Snell, S. A. (2004). Administración: Un nuevo panorama competitivo. (Segunda edición en español) México: McGraw-Hill.

Bateman, T. S., Snell, S. A. (2005). Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. (Octava edición) Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana.

Bell, Ch. R. (1997). MENTORING Haga Crecer a Sus Colaboradores. Estados Unidos: Gestión.

Blanco A. (1996). Trabajadores competentes. Madrid: Esic Editorial.

Cifuentes T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas Recuperado el 15 de noviembre del 2018 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Santiago de Chile.

Chia R. (1996). Organizational Analysis as Deconstructive Practice. Berlín, Alemania: De Gruyter.

Chiavenato, I. (1979). Administración de recursos humano. (Quinta edición) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. (Octava edición) México: McGraw-Hill.

Daft, R. L. (1998). Teoría y diseño organizacional. (Décima edición) México: Santa Fe.

Encuesta de satisfacción al cliente (2011). Feedback Networks Recuperado el 17 de febrero de 2018, de <https://www.feedbacknetworks.com/>.

French, W. L. (1983). Administración de personal: Desarrollo de Recursos Humanos. México: Limusa.

French, W. L., Bell, C. H. Jr. (1995). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. (Quinta edición) México: Pearson Educación.

- Gallart M. Jacinto C. (1997). Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.
- Gan Busto, F. Berbell G. (2007). Manual de los recursos, Barcelona: Editorial UOC.
- Gan Busto, F. Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.
- Gan Busto, F., Triginé, J. (2013). Clima Laboral. Madrid: Díaz de Santos.
- Gardner, H. (1983). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (Reimpresión) Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Basic Books.
- Grados Espinosa, J. A. (2009). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (cuarta edición) México: El Manual Moderno.
- Gestiópolis (2018). Gestiópolis Argentina. Recuperado el 12 de enero de 2018, de www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/.
- Fayol H. (1916). Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control. (Decimosegunda edición) Universidad de Texas, Estados Unidos: Editorial Universitaria.
- Pinterest (2018). Pinterest México. Recuperado el 01 de mayo del 2018, de <https://www.pinterest.es/>.

Le Boterf (1998). Evaluar habilidades ¿Qué juicios? ¿Qué criterios? ¿Cuáles instancias? Recuperado el 01 de mayo del 2018 de https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Le+Boterf,+1998&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart.

Ludeña, A. (2004). La formación por competencias laborales. (Segunda edición) Lima.

Robbins, S. P. (1979). Comportamiento organizacional, (décima edición). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (1998). Comportamiento organizacional. (Decimotercera edición) México: Pearson - Prentice Hall.

Schein, E.H (2009). Cultura organizacional e liderança. Brasil: Atlas.

Sherman, A. W. Jr., Bohlander, G. W. (1994). Administración de los Recursos Humanos. (Reimpresión) México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Spencer L. Spencer S. (1993). Competence at Work Models for Superior Performance. Estados Unidos: Wiley India Pvt. Limited.

Taylor F. W. (1903). Shop Management. (Reimpresión, en letra grande) Charleston, Carolina del Sur, Estados Unidos: Biblio Bazaar.

Vejarano García, V. H. Análisis y Evaluación del clima laboral para mejorar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Señor de Sipán SAC, Recuperado el 02 de Mayo del 2018 de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7713>.

ANEXOS

- **Matriz de consistencia.**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuáles son los factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017?	Determinar los factores involucrados en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	Los factores involucrados en la rotación de personal son la insatisfacción del personal y la gestión administrativa.	Y = ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de fidelizar a los empleados de una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores que dejan la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionando X₁ y X₂ identificado con la teoría de rotación de personal
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuál es la influencia de las características del clima laboral del personal en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima año 2017?	Determinar la influencia de las características del clima laboral del personal en la rotación de personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	H ₁ : Las características del clima laboral en el personal que influyen en la rotación del personal son, la confortabilidad, la igualdad, el reconocimiento, la presión y la unión.	X ₁ = La influencia de las características del clima laboral del personal en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Confortabilidad. • Igualdad. • Reconocimiento. • Presión. • Unión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores cómodos y felices en su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas
¿Cuál es la influencia de las características de la gestión administrativa en la rotación de personal en una planta productora de en la ciudad de Lima, año 2017?	Determinar la influencia de las características de la gestión administrativa en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	H ₂ : Las características de una gestión administrativa que influyen en la rotación del personal son la carencia de preparación y la falta de experiencia técnica en el manejo de un grupo de trabajo.	X ₂ = La influencia de las características de la mala gestión administrativa en la rotación del personal en una planta productora de lácteos en la ciudad de Lima, año 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Blandas • Habilidades Duras 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores con las competencias necesarias para realizar la función designada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Focal • Encuestas

- **Cuestionario de Clima Laboral**

Cuestionario de Clima Laboral

Nombres y Apellidos	Área

El objetivo de esta encuesta es conocer los factores que nos permitan mejorar el clima laboral en la institución.

Las respuestas reflejan Tu sentir en la empresa por lo que **NO EXISTIRAN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS**. Ni serán tomadas en cuenta en evaluaciones de desempeño personal por el supervisor del área.

Lea atentamente cada pregunta y marque con una X en la casilla en la cual crea Ud. Que se describa con mayor exactitud su opinión. Todas las preguntas tienen que ser contestadas

La escala que utilizaremos será:

Muy de acuerdo, algo de acuerdo, indiferente, algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

No existe Límite de tiempo.

PREGUNTAS	MUY DE ACUERDO	ALGO DE ACUERDO	INDIFERENTE	ALGO EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
------------------	----------------	-----------------	-------------	--------------------	-------------------

CONFORTABILIDAD

1) Estoy satisfecho tanto con el ambiente como con la limpieza e higiene de mi empresa.					
2) Me siento conforme con las herramientas y equipos así como de un mantenimiento adecuado para realizar mi trabajo.					
3) Salgo de mi trabajo satisfecho y orgulloso por lo que hago.					
4) Recibo un sueldo justo por mi trabajo.					
5) Mi empresa me ha capacitado para desarrollar las funciones inherentes a mi puesto.					

IGUALDAD					
6) Mi jefe es justo en sus decisiones.					
7) Las tareas que me designa mi jefe son razonables.					
8) Mi jefe no hace distinciones entre mis compañeros.					
9) Si alguien es separado del grupo seguramente es porque incurre en faltas.					
10) Trabajo equitativamente al igual que mis compañeros y no hay distinciones de salarios					
RECONOCIMIENTO					
11) Tengo oportunidad de crecer en la empresa					
12) La empresa reconoce el esfuerzo y logros del personal al alcanzar sus metas y objetivos.					
13) En mi empresa me valoran como empleado.					
PRESIÓN					
14) Siempre tengo exceso de trabajo y poco tiempo para hacerlo.					
15) Siento como si la única actividad que realizo es trabajar					
UNIÓN					
16) Puedo contar con la ayuda de mis compañeros cuando la necesito.					
17) En mi área, es más importante solucionar los problemas que hallar un culpable.					
18) Mi equipo es unido y trabajamos para un mismo objetivo.					
19) Puedo contar con mi jefe para solucionar algún inconveniente.					
20) En mi área siempre escuchan las opiniones de todos para solucionar los problemas.					

Recuerde que su opinión es importante para nosotros.

- **Cuestionario de Competencias Laborales**

Cuestionario de Competencias laborales

Nombres y Apellidos	Área

El objetivo de esta encuesta es conocer los factores que nos permitan conocerlas competencias laborales en la institución.

Las respuestas reflejan Tu sentir en la empresa por lo que NO EXISTIRAN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lea atentamente cada pregunta y marque con una X en la casilla en la cual crea Ud. Que se describa con mayor exactitud su opinión. Todas las preguntas tienen que ser contestadas

La escala que utilizaremos será:

Muy frecuentemente (5)

Frecuentemente (4)

Ocasionalmente (3)

Raramente (2)

Nunca (1)

No existe Límite de tiempo.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1) Soy consciente de mis capacidades y Limitaciones					
2) Resuelvo los problemas que se me presentan					
3) Alcanzo mis objetivos cuando me lo propongo					
4) Soy una persona innovadora					

5) Me gusta aprender diferentes cosas					
6) Me resulta fácil empezar a trabajar en nuevos proyectos					
7) Pienso que los obstáculos que se presentan son oportunidades para aprender y mejorar					
8) Ocupo mis tiempos libres y energía para llevar a cabo mis proyectos					
9) Me resulta fácil convencer a los demás y hacerles entender mis ideas					
10) Escucho y respeto las opiniones de los demás, para luego llegar a un acuerdo sin ocasionar un conflicto					
11) Busco varias alternativas para resolver un problema					
12) Hago las cosas lo mejor que puedo					
13) Evalúo las consecuencias de mis acciones					
14) Tomo decisiones con facilidad, aun cuando son riesgosas					
15) Trabajo muy bien en equipo					

Recuerde que su opinión es importante para nosotros.