

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología



Propuesta de Estrategias de mejora para reducir la rotación
de personal en La Barra, una Mi pyme del sector comida
rápida, en el periodo enero - junio 2019.

Tesis para optar por el título de Licenciatura en Psicología Industrial

Sustentantes:

Aixa Castillo Álvarez 14-1702

Victoria Michelle Sigarán Espinosa 13-1814

Asesor Temático: Licda. Ana Gisela Ramos

Santo Domingo, República Dominicana

Agosto, 2019

Índice

Resumen	10
Introducción	11
Antecedentes	14
Capítulo 1	21
Planteamiento del Problema	21
1.1 Planteamiento del problema	22
¿Cuáles serían las estrategias a utilizar para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi Pyme del sector de comida rápida?	
1.2 Preguntas de investigación	23
1.3 Objetivos	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Capítulo 2	27
Marco Teórico	27

2.0 Mi pyme	28
2.1 Rotación de personal	30
2.2 Índice de rotación	35
2.3 Reclutamiento de personal	36
2.3 Selección de personal	41
2.4 Reducción de la rotación y retención de personal	45
2.5 Inducción	49
Capítulo 3	52
Aspectos Metodológicos	52
3.1 Diseño de la investigación	52
3.2 Tipo de estudio	53
3.3 Población de estudio	53
3.4 Métodos de investigación	53
3.5 Fuentes y técnicas	54
Capítulo 4	56

Resultados	56
4.1 Presentación de resultados	57
4.2 Análisis de los datos	107
Conclusión	110
Referencias	116
Apéndice	137

Dedicatoria

Dedico esta tesis a quienes me apoyaron para su realización.

Aixa Castillo Álvarez

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a todos los que me apoyaron para la realización de esta tesis.

Aixa Castillo Álvarez

Dedicatoria

En primer lugar, dedicándole este sueño hecho realidad a Dios, porque sin Él no hubiese sido posible.

A mi madre, Belkys Espinosa, aun en la distancia siempre colaboraste conmigo en todo momento hasta ver cumplir esta meta. Porque mis estudios vayan por tu buen camino, así mismo para que sea una mujer llena de valores. Gracias por tu amor y por tu sacrificio incansable, pero, sobre todo gracias por siempre estar sin poner un, pero, te amo mamita.

Victoria M. Sigarán Espinosa

Agradecimiento

Gracias a Dios ante todo por mantenerme firme en el logro de tan importante objetivo.

Luego de transcurrir el tiempo de formación académica en nuestra universidad UNPHU, me llena de orgullo saber que el compromiso que hice con mi carrera Psicología Industrial, hoy en día, es otra meta alcanzada en la cual continuare preparándome para ejercerla de la mejor manera.

Gracias a mi madre, (Belkys Espinosa), por el apoyo incondicional durante estos años de carrera, por no perder la confianza en que llegaría.

Hoy podemos decir con orgullo, LO LOGRAMOS.

Gracias a mi padre (Juan P. Sigarán), por demostrarme que con empeño y entusiasmo se cumple las metas.

Elogilda montero (abuela), gracias por siempre entusiasmarme a seguir adelante cuando me sentía sin fuerzas para continuar, te amo mi vieja

querida.

A Francisco J. Faña (mi amor incondicional), gracias crear en mi paciencia, perseverancia, entusiasmo y comprensión durante este trabajo de grado.

A mis amigas (Katherine Placencia y Lizbeth Taveras), por siempre estar de alguna manera u otra en este trayecto, hoy puedo decirles gracias por su apoyo incondicional, las amo.

Aixa Castillo (mi compañera en esta aventura), quien fue una motivación en los momentos que sentí que esto no sería posible, hoy puedo llamarte con orgullo colega.

Mi asesora Ana Gisela Ramos, sin duda alguna una de las mejores maestras que cruzo por mi camino, con la cual tuve la bendición de tener su asesoría para este trabajo de grado. Gracias por su constancia y su disposición en cada consulta.

A todos los profesores de Psicología, En especial A Elizabeth

Jiménez, Lelia de la Cruz, Sasha Mariela Santos y Pedro Rivas, por su dedicación y entrega para conmigo.

Wildania Rodríguez, regalo valioso que me deja la UNPHU. Gracias por tu apoyo incondicional y estar conmigo en el trayecto de esta meta, te amo mi niña hermosa.

Katherine Peña y Mireilli Maquilón, gracias por celebrar cada triunfo y nunca dudar que lo lograría, las amo.

En fin, muy agradecida de todos los que de una manera u otra formaron parte de mi vida para alcanzar tan importante y valioso sueño,

BENDICIONES A TODOS.

Victoria M. Sigarán Espinosa

Resumen

La presente investigación se realiza con el objetivo de proponer estrategias de mejora para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi pyme del sector comida rápida, en el periodo enero - junio 2019. En el sector alimenticio donde su fuerza de trabajo consiste en servicio y existe alta rotación, lo hace necesario. La población está conformada por cuarenta y dos colaboradores, tanto mujeres como hombres con edades entre los 18 hasta los 50 años de edad, la mayoría de Educación Media, Modalidad General (Bachillerato). Como instrumento de recolección de información fue utilizado un cuestionario el cual fue elaborado para el estudio por sus sustentantes, este consta de preguntas que responden los objetivos de la investigación. Este estudio se desarrolló con una metodología cuantitativa, bajo un análisis descriptivo de una población censal, estudiada mediante un análisis de casos. De manera transversal a través de una fuente primaria. De la cual se sustrajo como dato de mayor relevancia identificado, los motivos de salidas de los colaboradores, seguido de la poca permanencia del personal en la empresa.

Palabras claves: rotación de personal, optimización, proceso, reclutamiento, selección de personal.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de “Propuesta de Estrategias de mejora para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi pyme del sector comida rápida. Este es un factor que concierne a muchas empresas, las cuales su concentración es el servicio. La rotación del personal se refiere a la salida de colaboradores, sea de manera voluntaria e involuntaria, haciendo efecto de que dichas vacantes sean cubiertas por otro personal que asumirá esas funciones.

La particularidad principal de la rotación de personal son las constantes salidas de los colaboradores.

Para analizar esta problemática es necesario conocer sus causas, estas pueden ser tanto por parte de los colaboradores como por parte de la administración, y los posibles factores causantes adyacentes.

Dicha investigación de esta problemática se llevó a cabo por el interés de conocer los motivos de las salidas del personal, que promueven una alta rotación del mismo. Esto permitió determinar las causas de egreso de los colaboradores.

La presente investigación nos permite conocer los beneficios que actualmente perciben los colaboradores, por otro lado, analizar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, así como edad, nivel de escolaridad y tiempo en la organización de cada uno de los que conforman el capital humano.

Esta investigación se realizó mediante entrevistas y aplicación de un cuestionario elaborado por sus sustentantes, que consta de preguntas de selección múltiple basadas en los objetivos de la investigación, a todos los informantes claves.

Se desarrolló con una metodología cuantitativa, bajo un análisis descriptivo de una población censal, estudiada mediante un análisis de casos. De manera transversal a través de una fuente primaria.

En el trabajo de campo, se observó durante la aplicación de los cuestionarios mucha apertura por parte de los colaboradores en sus respuestas.

Según lo indicado a continuación se presentará el desarrollo de la investigación.

Capítulo I. En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, se desarrollan las preguntas de investigación, se define el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II. Marco teórico. Se presentan los antecedentes de otras investigaciones que sustentan esta investigación. También muestra el marco teórico que le da fundamento a esta investigación.

Capítulo III. Se presenta el aspecto metodológico, el diseño de la investigación, tipo de estudio, población, métodos de investigación utilizado y las fuentes y técnicas.

Capítulo IV. Resultados. Se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados, presentados en tablas y gráficos. Asimismo, se presentan las discusiones de la investigación.

Antecedentes

El desarrollo de la investigación sobre Factores que originan la rotación de personal auxiliar de odontología de la Jiménez (2015) con el propósito de identificar los factores que originan la rotación de personal auxiliar de odontología. Esta exploración permitió determinar la identificación de cuatro categorías de análisis: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales consolidan las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología.

Por otra parte, Ruiz (2016) indagó sobre factores determinantes de la rotación de personal en instructores que trabajan en una academia de artes marciales para conocer las principales razones de deserción de los ex instructores de una academia de artes marciales de la ciudad de Medellín que trabajan como instructores durante 1 año y tienen edades entre los 18 y los 32 años. De manera que concluyeron que los datos obtenidos permitieron comprender que son los factores internos de la organización los que llevan a que se presente la rotación de personal en los instructores de la academia de artes marciales objeto de este estudio, prevaleciendo sobre factores externos como viajes, estudio, trabajo y otros pasatiempos. También se identificó que estrategias para fomentar la permanencia de instructores son mejorar el acompañamiento y las capacitaciones, permitiendo homogeneidad en el método de enseñanza y acompañamiento entre colegas.

Sin embargo, Criollo (2014) presentó un estudio del clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur, S.A. con la intención de determinar si el clima laboral influye directamente en la de rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.

Siendo evidenciado que, si existe relación entre el clima organizacional y rotación del personal, con la recomendación de tomar puntos de control en el clima laboral para reducir el índice de rotación de personal.

Así también Jonathan Gómez (2017) llevando como título, "Rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa F.Q. Ingenieros S.A.C, Los Olivos - Lima, 2017 con la finalidad de determinar cómo influye la rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa F.Q. Ingenieros S.A.C., Los Olivos, año 2017 y confirmaron después de haber procesado la información que existe influencia positiva fuerte de la rotación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores.

Rivera y Peña (2013) llevaron a cabo un estudio denominado: Propuesta para la disminución de la Rotación de Personal en Agencias de Viajes y Tour Operadores del Distrito Nacional, Rep. Dom. en el periodo 2010-2017 elaborando una propuesta para disminuir la rotación de personal en Agencias de Viajes y Tour Operadores del Distrito Nacional con el fin de exponer la razón por la que las Agencias de Viajes y Tour Operadores, presentan altos índices de Rotación de Personal. Asentaron que es producto de una inadecuada selección de personal. También se pudo confirmar que el sector de Agencias de Viajes y Tour Operadores

de Distrito Nacional está compuesto en un 85 % por Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mi Pymes), y el 15 % restante son empresas grandes. Recuperado de: Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Mientras, Ventura, M. y Guridy, J. (2018) realizaron la investigación como Análisis de la Motivación y Rotación de Personal en las Mi Pymes Comerciales de Santo Domingo Oeste, Caso G&G Comercial, año 2017.

Con el propósito de analizar la Motivación y Rotación de personal en las PYMES Comerciales de Santo Domingo Oeste, año 2017, demostrando que la rotación de personal provoca inestabilidad en el clima organizacional de las empresas.

Lo que causa que los empleados no sean eficientes en la realización de sus funciones y la empresa deje de percibir ganancias. En el caso de las PYMES los empleados deben de mantenerse en constante motivación para que estos no se sientan estancados y se encuentren desanimados. Recuperado de: Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

De acuerdo a Domínguez y Sánchez (2013) quienes diagnosticaron: La relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013 con el sentido de establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. Y mostraron que los costos tienen una relación directamente proporcional porque el análisis de regresión evaluó tres años

anteriores al presente año 2013. En estos años hubo una sobre inversión para cubrir un plan de capacitación de personal, generando resultados favorables a la rentabilidad.

Así que se contrató personal extranjero calificado para el mantenimiento de la maquinaria de origen europeo y norteamericano, marca Rieter, Wellknit, en otras. El costo para el mantenimiento fue elevado pero el beneficio fue mayor.

El costo tanto de la capacitación de personal como del mantenimiento de la maquinaria fue financiado. Es por tal motivo, que el endeudamiento tuvo a su vez un efecto directo con la rentabilidad. La regresión demostró que la entrada de nuevo personal trajo beneficios rentables en la empresa. Si bien es cierto no fueron más productivos, pero si una mano de obra más barata.

Pérez (2013), investigó bajo el título: Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo cuyo motivo era elaborar una propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola en la ciudad de Chiclayo.

Siendo así después de su proceso de investigación como dieron a la empresa una propuesta que consta de cinco factores de implementación para la contribución en la reducción del índice de rotación de personal, cambio de la forma de pago, reducción en forma periódica de las reuniones de trabajo, orden en los horarios de trabajo y en consecuencia

inclusión del pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

Por otro lado, Sánchez (2016) realizando un plan de gestión de RRHH dirigido a la reducción de rotación del personal de tiendas para las campañas escolar y navideña de la empresa Tai Loy S.A. con la finalidad de determinar cómo incide la remuneración económica en la rotación de personal en Scotiabank, Sucursal Huaraz, 2014. Demostró que la remuneración económica incide de manera adversa en la rotación de personal.

Para Cadillo y Hanco (2018) resultó una: Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi S.A.C., 2018 cuya meta fue implementar una propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018 finalizando con el desarrollo de una propuesta de mejora en el proceso de gestión del talento humano, promoviendo instaurar la gerencia de gestión de talento humano, para gestionar de forma adecuada el capital humano existente y los nuevos ingresantes.

Creación de perfiles y descripción de puestos de cada una de las áreas de la empresa. Desarrollo de un plan estratégico de contratación de personal que permita identificar las competencias y habilidades requeridas de los colaboradores idóneos para cada una de las áreas de la empresa.

Establecimiento de procesos de evaluación y capacitación que permitan identificar las necesidades de mejora y corrección en todas las áreas de la empresa. Y un diagrama de costos en los que incurre la empresa cuando los colaboradores rotan de la misma ya sea de forma voluntaria o por disposición expresa de la empresa.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1 Planteamiento del problema

Se ha observado que debido a la alta rotación de personal en las empresas del sector alimenticio se ha visto afectado su proceso de producción, ya que cuando la mano de obra en estos sectores se reduce, provoca que se realicen cambios y se tomen decisiones difíciles que afecta al personal, provocando que los que están laborando se sientan abrumados o sobrecargados. Esta situación se ha estado presentando en los últimos años.

Esta situación aparece como resultado de constantes salidas de los colaboradores, tanto por parte de ellos como por parte de la administración, y los posibles factores causantes a estas son: toma de licencias, renunciaciones, hurto, compensación, entre otros.

Su importancia se debe a la gran masa de negocios de comida rápida que existen en República Dominicana, tanto nacionales como internacionales. Todos ellos se ven afectados por las salidas recurrentes de sus colaboradores, viéndose interrumpido su proceso de producción y la labor de los colaboradores que permanecen en la empresa, en su tiempo, imagen, e incluso emocionalmente. Esto sucede en la actualidad pues son negocios permanentes.

Si a estas empresas no les es propuesta una alternativa para reducir la deserción laboral, puede que continúen incrementando sus gastos en personal, mayor a lo presupuestado anualmente. Y también que se continúen generando más y más rotaciones, duplicando su problema. Pudiendo llevarlos a la quiebra.

1.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la causa que pondera como motivo de salida de los colaboradores?
2. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la empresa actualmente a su personal?
3. ¿Cuál es el diagnóstico del proceso de ingreso de personal en La Barra, una Mi Pyme del sector de comida rápida?
4. ¿Cuáles serían las estrategias a utilizar para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi Pyme del sector de comida rápida?

1.3 Objetivos

Objetivo general: Proponer estrategias de mejora para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi pyme del sector comida rápida, en el periodo enero - junio 2019.

Objetivos específicos

1. Determinar las causas de salida de los colaboradores de la Barra, una Mi pyme del sector comida rápida.
2. Identificar los beneficios que perciben los colaboradores de acuerdo a su jornada de trabajo en la empresa en estudio.

3. Realizar un diagnóstico del proceso de ingreso de personal en la Barra, una Mi pyme del sector comida rápida.

4. Proponer estrategias para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi Pyme del sector comida rápida.

1.4 Justificación

La presente tesis es importante y necesaria ya que nos permitirá conocer el nivel de rotación en la empresa seleccionada, vista desde un enfoque propuesto en el sector de comida rápida con el fin de encontrar una posible solución para la reducción de la rotación del personal a través de investigar y detectar cuáles son las causas por las que colaboradores desertan. Sería una nueva información para esta industria, pues se realizará en una población diferente.

Al término de esta investigación se darán a conocer las reales causas que dan origen a la rotación de personal con el propósito de contribuir con la organización en una óptima conformación de su capital humano y de igual modo, se propondrán estrategias de mejora para la disminución de salidas en dicha organización. Esta información se proveerá a la empresa mediante conclusiones y recomendaciones para su conocimiento y atención a la problemática, ya que se considera que se puede corregir con las recomendaciones concebidas.

Así mismo puede ser de referencia para la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña y la Escuela de Psicología de dicha institución, ya que según sea el resultado del estudio, este podrá ser utilizado para beneficio de otras empresas con similar problemática. Así mismo será de referencia para otros estudiantes que requieran los resultados obtenidos como un punto de partida para investigaciones futuras.

Capítulo 2

Marco Teórico

Marco teórico

Mi pymes

“Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas constituyen un soporte importante de la economía dominicana, representan una de las principales fuentes de generación de empleos del país y aportan un significativo porcentaje al crecimiento anual del Producto Interno Bruto” (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mi pyme), 2019)

Estas se dividen en tres categorías, según la (Dirección General de Impuestos Internos, 2019):

1. “Microempresa: Si tiene hasta 10 trabajadores; y ventas brutas anuales de hasta ocho millones de pesos dominicanos (RD\$ 8, 000,000.00);
2. Pequeña Empresa: Si tiene de 11 a 50 trabajadores; y ventas brutas anual de hasta cincuenta y cuatro millones de pesos dominicanos (RD\$ 54, 000,000.00);
3. Mediana Empresa: Si tiene de 51 a 150 trabajadores; y ventas brutas anual de hasta doscientos dos millones de pesos dominicanos (RD\$ 202, 000,000.00)”.

Estas se ven enfrentadas a la rotación de personal, que se considera cuando estos desertan en la empresa y está vacante pasa a lugar de un nuevo colaborador (Hernández, Hernández, y Mendieta, 2013). Así también afirman Pérez, Morado y Olivares (2016) que la deserción laboral se determina por la salida constante de colaboradores en una institución y la

llegada de otros, e indica que las empresas deben de tener control preciso del índice de salidas para poder llevar a cabo los objetivos que la institución tiene establecidos.

Pero expresa Tejada (2017) que esta corresponde a la población joven del país, pues no se siente sujeta a responsabilidades, y el motivo por el cual salen de las empresas es por mejor oferta laboral, un motivo familiar o por estudios al exterior.

Los colaboradores se definen fundamentalmente por su aptitud para trabajar en entornos difíciles en lo alusivo al tiempo del clima, equipamiento, la insuficiencia en las vías de diálogo, itinerario cambiante por normas, riesgo y la protección laboral (Cainicela y Pazos, 2016).

Por consiguiente, se establece que la alternancia de los empleados, es la totalidad de colaboradores que se desunen e ingresan en una empresa en correlación a la universalidad de trabajadores que hay en dicha organización (Ibarra, 2016).

2.1 Rotación de personal

Para Urteaga (2015) La rotación no es una fuente, sino una consecuencia de un conglomerado de circunstancias que surgen tanto dentro de la organización como fuera de ella y que están vinculadas llanamente con el colaborador.

El término rotación de personal es empleado por la división de gestión humana para determinar el nivel de cambio de personal que presenta una compañía y su clima laboral, es

decir verificar la rotación de personal que existe, así como también se lo puede explicar cómo el volumen de individuos que ingresan o salen de una empresa. Frecuentemente la rotación de personal puede significar la “Relación proporcional que puede encontrarse entre el acceso, promedio de empleados y salidas que pertenecen a la empresa en cierto tiempo establecido” (Alvarado, Toalo y Pérez, 2018).

El no utilizar métodos que evalúen las capacidades de los colaboradores, expresan Bermeo & Patricio (2018) inducen a la deserción laboral, trayendo como consecuencia un incremento económico.

Según Caraballo (2016) debido a las no favorables condiciones laborales en cuanto a compensación y el entorno laboral en que se encuentran es lo que impulsa a los empleados decidir salir de las empresas. Mientras que expresa Delgado (2017) que las causas de rotación no se deben únicamente al salario o condiciones laborales, también influye el trato con los subordinados, el ambiente, la satisfacción, trabajo extra, no oportunidades de crecimiento, entre otras.

Así también alega Alles (2014) que la rotación de personal puede ser reducida a través de factores intrínsecos, inicialmente para los colaboradores más jóvenes. Mientras que González (2019) expresó que cuando se evidencian disputas, la fuerza laboral se afecta e incrementa la salida de los colaboradores de la empresa.

La satisfacción laboral para un colaborador con el lugar donde labora y su ambiente, se hace de suma importancia para las empresas pues la rotación depende de esta (Sánchez y García, 2017).

Para las empresas según Pérez, Morado y Olivares (2016) es de importancia poseer dominio del capital humano, con la finalidad de que estos cumplan con los objetivos establecidos, ya que cuando un colaborador renuncia, se lleva consigo toda la enseñanza y experiencia alcanzada en dicha organización. Para poder tener dicho control, es elemental unir los intereses del personal con los de la organización para así obtener beneficios mutuos que aseguren la satisfacción del empleado y de la entidad.

La rotación laboral puede ser fáctica o premeditada, la fáctica es cuando el colaborador decide salir de la empresa inmediatamente, el premeditado es cuando el colaborador desea salir, pero no ha efectuado la misma porque no ha obtenido otra oferta expresan Flores, Abreu y Badii (2008), estos autores también mencionan que las principales causas de rotación son los bajos salarios, ambiente laboral no favorable y la desmotivación.

Pero Urteaga (2015) indica que las causas pueden ser por fallecimiento, retiro, inhabilitación fija y afección cuando no son premeditadas, mientras que si son premeditadas pueden ser por, mejor sueldo, maltrato, no visualización del desarrollo de su carrera, circunstancias no adecuadas, incorrecta selección de personal, entre otras.

Bimos y Chicaiza (2012) simplemente lo expresan como salida voluntaria cuando el colaborador por su parte expresa motivos por salir e involuntaria cuando es el empleador quien presta razones a la salida.

Para disminuir la rotación de personal es impredecible establecer y proveer las causas de la rotación voluntaria e involuntaria (Dessler, 2015).

El abandono laboral para Baquero y Jacho (2014) posee un efecto adverso en los factores intrínsecos que aportan tranquilidad al colaborador, pues estos cuando no están satisfechos exploran otras opciones de empleo. Lo que perjudica a quienes continúan en la empresa sus labores normales, y les llama la atención el hacer lo mismo o no que sus compañeros, viéndose afectada la armonía del trabajo y la comodidad del trabajador por el incremento de funciones.

Expresa Sánchez (2015), que el orden sistemático de una empresa, y la distribución de puestos, funciones, autoridad y su clasificación, pueden influir de manera efectiva o nociva en los factores intrínsecos motivacionales de los colaboradores.

Entretanto que en los niveles jerárquicos directivos es posible que se ocasionen entre los subordinados un negativo entorno mediante actos disciplinarios y represivos pensando obtener un superior rendimiento a través de un sistema de temor.

Indica Urteaga (2015), que poseer un dominio sobre las deserciones laborales es fundamental para obtener el resultado que busca la organización, es necesario unificarlo con

la inclinación que tienen los colaboradores, y así poder trabajar en favor de un bien común, que asegure la retribución de tanto del empleado como el de la empresa. Normalmente, los índices de rotación para Cancho (2017) se regulan de manera mensual y anual dentro de una institución, lo conlleva a realizar estadísticas medibles.

Pero si bien es cierto, según Piantini, Elizondo, & Herrera (2012) la deserción laboral le permite a la empresa la inserción de nuevos colaboradores, en tanto que la entrada de los mismos sea mayor a las salidas, para aumentar la acción y el rendimiento.

Para Sánchez (2015) no se hallan pautas normalizadas que propongan el fin de la deserción laboral. Pero, por otro lado, se ha probado que el estudio de la rotación de personal en una empresa no debe conllevar medidas disciplinarias represivas, ni durante ni al culminar. En cambio, esto es un revés. La manera más factible de hacerlo es a través conferir un carácter más humano, en acuerdo con los colaboradores y compartiendo la voluntad de dictaminar planificadamente por parte de la Administración, está la esencia de la mediación psicológica y social.

La alternancia de colaboradores es repulsante para le empresa como indica Ibarra (2016) ya que los consumidores, como de igual forma los distribuidores pueden tener dudas acerca de la compañía en la que los colaboradores no perduran. Es por ello que el trato entre colaboradores es un hontanar de estímulo para ellos.

La posibilidad de propensión que pueda experimentar el capital humano de una organización para renunciar compone un reto para ella. Es muy poco probable pronosticar cuando alguien ponga una renuncia. La capacitación obtiene una importancia única en el momento en que el objetivo de la misma es capacitar a los mandos medios y bajos para desempeñar otras funciones (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

Como señala Gutiérrez (2018) los colaboradores en diversos lugares del mundo toman la decisión de salir de la empresa a la cual pertenecen porque entienden que en otra institución recibirán mejores beneficios, mejor protección a nivel de seguridad laboral o simplemente este les traerá nuevas destrezas que le ayudarán a mejorar a nivel profesional. Por tal razón, también es inevitable que no exista la rotación de personal dentro de las empresas.

2.2 Índice de rotación

El índice de rotación de personal, calcula el vínculo que existe entre los colaboradores que entran y salen de la empresa. Este determina el informe porcentual de ingreso y desvinculación en relación a un número medio de personas que laboran en una institución en un tiempo establecido (Lorenzana, 2013). Es un componente de total interés dentro de la dinámica de la organización, ya que con esto da una demostración del proceso de reclutamiento y selección que se realiza en la institución y las separaciones que presenta la misma (Freitas, 2018).

Señalan Zayas y Zayas (2018) que la rotación de personal es una variante que puede cuantificarse y permitir conocer el índice que posee la empresa. Dentro de una organización no existe un indicativo de rotación perfecto, que funcione como el modelo estándar de todas las demás empresas.

Sino que cada organización tiene que conocer cuál es su nivel de deserción, teniendo en cuenta que este debe permitirle desvincular a aquellos colaboradores que no poseen un buen desempeño en sus labores y una permanencia en aquellos que sí tienen un buen desempeño.

Se calcula según Linares (2018) de la siguiente forma “[$(\text{Número de bajas en N} + \text{número de contrataciones en N}) / 2$] / empleados el 1 de enero N X 100”.

El índice de rotación de personal calcula el vínculo que existe entre el personal que labora en la empresa y la empresa. Este puede revelar el porcentaje de número de colaboradores que salen de la institución, dividiéndose en índice alto e índice bajo (Chávez, 2017).

Mientras que Lorenzana (2013) dice que cuando el índice da un resultado por debajo de lo normal indica que no hay crecimiento en la empresa y que el personal necesita ser más joven, pero sí resulta muy por encima de lo esperado habría un impacto negativo en el equilibrio de la empresa.

Un elevado índice de deserción laboral para Werther, Davis y Guzmán (2014) perjudica a la mayoría de las empresas, en las cuales no existen muchas oportunidades de crecimiento y el crecimiento que puede ser ofrecido no va acorde al potencial de cada colaborador.

2.3 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es la pieza que abastece al departamento de gestión humana y, a su vez, el análisis de puesto que dispone de varias fases: a) descubrir dónde se encuentran los candidatos idóneos para la posición solicitada b) distribuir la cifra adecuada de individuos calificados para la vacante disponible evitando un alto gasto para la compañía c) ejecutar el reglamento legítimo d) determinar la utilidad del proceso al momento de realizar el desarrollo del reclutamiento. (Fernández y Junquera, 2013).

Aunque también indica Alles (2016) que se efectúa por la carencia de algunas vacantes dentro de una organización, llevándose a conocer mediante publicaciones dentro o fuera de la empresa. Este se desarrollará de la forma más reconocida siempre y cuando esté bien realizada.

Y para llevarlo a cabo, expresan Albarrán y Márquez (2014), debe conocerse el puesto que se busca y al mercado. También expresan estos autores que este no puede ser premeditado, sino que debe de ser estructurado, iniciando con las tareas esenciales del puesto y luego continuando con la selección de métodos a utilizar para realizar la preselección. Estos métodos deben ser útiles y provechosos, tanto en espacio como en valor.

Los momentos en que es necesario según Grados (2013) realizar el reclutamiento de personal es cuando es una vacante nueva en la empresa, cuando el motivo de disponibilidad es que un colaborador no esté rindiendo lo suficiente o haya recibido un ascenso o cuando se requiere cubrir una posición por una temporada. También dice que para llevar a cabo la selección del personal es necesario tomar en cuenta cuales son las normas que exige la empresa, tener a mano un formulario que indique cuales son las características del puesto, que son con los que debe cumplir el candidato. Con ello la persona responsable del proceso puede estructurar los datos para la obtención de candidatos mediante una hoja de aplicación y sus resumes.

Pero expresa Pérez (2014) que no solo es importante realizar la búsqueda de los candidatos, si no, que al elegir los candidatos es importante que estos posean buena capacidad intelectual, un pensamiento lógico, ser proactivo, que en fase de inducción sean capaces de aprender e identificarse con la organización y sus factores, los cuales contribuyen al crecimiento y al alcance de la misión, visión y valores de la empresa.

Podemos visualizarlo según Jiménez (2016) quien indica que el proceso de reclutamiento comprende tres etapas, donde inicialmente permite generar la recepción de personal aplicación al puesto. Luego serían evaluados y preseleccionados para así culminar la selección.

Como señala Fernández (2017) esta fase comienza cuando se conoce que habrá un puesto vacante en la empresa, ya sea por disminución de desempeño, culminación de lo acordado, propia decisión del colaborador o la organización, entre otros.

Para ello se utilizan según Flores (2014) estrategias dirigidas a la evaluación del desempeño y características de los participantes cuyo fin es el de conocer cuáles de ellos cumplen a mayor grado con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas del puesto.

Esto es para Sánchez & Donoso (2013) lo que le da efectividad al proceso. Mientras que Alles (2012) lo ve como un mayor acercamiento a lo que se busca.

El reclutamiento para Soldevila (2014) es un procedimiento que está compuesto por fases que consisten en la elección de un perfil calificado para el puesto, por lo cual, una vez que son reclutados los aspirantes, se realiza el procedimiento de elegir el candidato idóneo para la vacante solicitada. El proceso de captación solo debe de reunir candidatos que cumplan con el perfil de puesto.

Rubió (2016) identificó varios factores que deben ser tomados en cuenta al inicio del proceso de reclutamiento y selección de personal. Mediante los que se predice el rendimiento de un candidato que será seleccionado para un puesto vacante, son los siguientes:

1. Valorar que se puede evaluar el personal propio de la empresa.

2. Conocer el mercado y sus paquetes de compensación.
3. Estar al tanto de como las demás empresas del sector llevan sus procesos.
4. Se debe de tener la hoja del puesto para tener un fin claro en la selección.
5. La identidad de la empresa es fundamental para la adaptación del nuevo Colaborador.
6. Es bueno evaluar tanto lo positivo como lo negativo durante el proceso.
7. Conocer el ambiente de vacante y distribución en el organigrama.

Pero no solo es importante buscar los candidatos, agrega Pérez (2014) que al elegir los candidatos es importante que sean de buena capacidad intelectual, pensamiento lógico, proactivos, que en fase de inducción sean capaces de aprender y a identificarse con la organización y sus factores, los cuales contribuyen al crecimiento y al alcance de la misión, visión y valores de la empresa.

Este puede ser de dos formas, expresa Flores (2014), interno, que es validar la búsqueda de candidatos en la empresa, sean propios de la misma o recomendados por colaboradores. Y externo que se basa en dar a conocer la información de la vacante disponible a través de medios de comunicación, incluido en ellos las redes sociales.

Planteaba Sánchez (2014) que es una de las etapas más delicadas de la gestión humana en una empresa, pues es la que determina que el desempeño y cumplimiento en las funciones requeridas en cada área de la misma. Pues esto contribuye en su calidad tanto para la entidad como para cada individuo.

Es necesario conocer los siguientes factores sobre un candidato en el proceso de reclutamiento:

1. Circunstancia profesional: Es vital para la organización validar si el candidato se halla laborando. Si por dicho motivo no tiene disponibilidad inmediata. Conocer su salario para convenir.
2. Formación académica: Es un indicativo de a qué tipo de puesto puede ser considerado el candidato. El nivel de estudios no asegura la eficacia para ejecutar algunas asignaciones, sin embargo, estos evidencian cierta aptitud.
3. Historial laboral: Permite conocer la estabilidad y motivos de salidas acorde a la necesidad.
4. Logros: Ayuda a saber quién es el candidato y ver habilidades que pueden ser de utilidad al puesto al que se le considera.
5. Referencias laborales: Manifiestan información esencial del candidato.
6. Solicitud de empleo: Plasma información esencial del colaborador y a su vez lo compromete mediante cláusula según la empresa (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.3 Selección de personal

Luego del reclutamiento, de acuerdo con Fernández (2017) la fase de selección es la que es responsable de validar las competencias de los participantes antes de que ingresen a la empresa y ver cuáles de ellos están realmente al margen de la misma. Para Rojo (2014) comprende la fase en la que el candidato es elegido y añade otra en la cual se procede a la aplicación de pruebas cuyo fin es delimitar el perfil del postulante en varias áreas. Tal como Rubió (2016) indicó, que la selección de personal podría funcionar como herramienta para percibir cuáles serían los puntos de mejora de capacitación y así preparar programas para examinar el rendimiento y capacidad de los colaboradores para así contribuir a su desarrollo profesional y personal. Se puede considerar, según Pérez (2017), como la captación aquel individuo que, dentro de un grupo, posee el mayor índice de compatibilidad con la empresa, así como también para con el puesto al que se solicita.

El departamento que administra al capital humano tiene la responsabilidad de hacer una rigurosa selección al momento de tener que ingresar nuevos empleados. El proceso de selección consta de tres elementos, en primer lugar: la descripción de puesto provee las funciones, y especificaciones de la vacante y el grado de competencias requerido. En segundo lugar: La planificación del personal ayuda a saber con antelación cuáles serán las próximas posibles vacantes, así como mantener un riguroso proceso de selección. En tercer lugar: Los postulantes competitivos constituyen un conjunto de elegibles (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

Es por ello que se hace trascendental llevar a cabo métodos elegibles para la obtención del personal como indican Aguilar, Soria, Carranza, & Farías, (2018), pues de lo contrario:

1. Aumenta la deserción laboral.
2. Disminuye la fuerza laboral.
3. Mal uso del tiempo.
4. Poca duración del recurso humano.

El resultado de un incorrecto reclutamiento de personal trae consigo situaciones de falla, que provocan la deserción de colaboradores dentro de una institución, por tal razón es uno de los principales problemas que se están observando en la actualidad empresarial (Carabajo, 2016).

El proceso de buscar nuevos candidatos y formarlos, dice Prieto (2013) aumenta más el costo, que trabajar para hacer permanecer a los actuales colaboradores. Pues se da el caso en que a consumidores les gusta recibir la atención de determinado empleado. Y en muchos casos cuando estos salen de la empresa a otra, los compradores les siguen.

Tomasini & Austria (2018) alegan lo mismo en que la rotación de personal produce consumos de altos costos para las organizaciones más, sin embargo, si se realiza un efectivo proceso de reclutamiento y selección de candidatos pueden disminuir.

Mientras que Grados (2013) identifica que el precio de la rotación es aquellos que se relacionan con la desvinculación de un colaborador de la empresa para sustituirlo por otro,

estos constan de tres divisiones las cuales van a determinar qué valor tendrá el reemplazo de un nuevo puesto. Dentro de estos están: Precio de los colaboradores que se van, precio de la sustitución de un nuevo empleado y precio para habilitar al nuevo colaborador. Estos valores se incrementan de dos a tres veces al salario mensual que devenga uno de los colaboradores, sin incluir la reducción de rendimiento a nivel de productividad que tendrá la institución.

Se hace cuesta arriba el sustituir a un colaborador, y cuando no llama la atención dichas funciones del puesto ni el salario, es aún mayor. Esto da al receptor no tener una buena imagen de la empresa, lo que puede hacer resultar la realización de una no adecuada elección de quien tomará el puesto, pues no hubo postulantes suficientes (Arroyo, 2016).

Una selección sin conocimiento da lugar a la deserción laboral y es una de las problemáticas más comunes en las organizaciones, es por dicha razón que las salidas están relacionadas con la elección del personal, cuyo fin es el de obtener personal capacitado para la empresa. Pues está vinculada a elementos de bienestar en el empleo; y son esos componentes los que estabilizan la permanencia que el recurso aspira de la organización relativo a lo que misma promete (Urteaga, 2015).

Es por esto que es necesario realizar un buen procedimiento para la elección de candidatos, y así obtener personas calificadas, debido a que, si la institución consta con un reclutamiento idóneo, evitará gastos innecesarios. Estos procesos deben soportarse con

manuales de procedimientos que especifiquen cómo se realizará cada fase del reclutamiento y la selección del personal (Jiménez, 2016)

Es necesario luego de culminar la selección que sean guardados todos los elementos recopilados como solicitud de empleo, referencias laborales, etc. Del colaborador, para así crear su expediente, ya que estos sirven a la empresa para otros procedimientos e incluso situaciones de emergencia (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.4 Reducción de la rotación y retención de personal

Torres (2013) explica que la rotación de personal se reduce cuando los reclutadores les informan a los colaboradores con exactitud cuáles son las funciones que desempeñará en su posición, sin incluir con los factores positivos que esta tendrá.

Hernández, Cruz, Meza y Cruz (2017) afirman que la rotación de personal conlleva a gastos para las organizaciones por lo que se dividen en tres clases, primaria para el reclutamiento, inscripción e incorporación, secundaria como consecuencia en la producción, consecuencia con el comportamiento de los colaboradores, gastos superiores en el ámbito laborales y gastos superiores a nivel operacional, y terciaria, la pérdida de ganancias y gastos en inversión.

De igual modo, también señalaron Mora, Jordán, Huilcapi y Paredes (2017) que la alta rotación de empleados, ocasiona peligro para la empresa, por el alto costo, así como también por sus negativas consecuencias que producen daños en la gestión empresarial.

Al momento en que una empresa posee una elevada deserción laboral esto representa estragos en bienes importantes, pues los quehaceres que provocan estos hechos, influyen de manera hostil la misma (Benavides, 2015).

Muestra Prieto (2013) que se logra la permanencia del empleado en la empresa mediante:

- La ejecución de las actividades bajo un orden que permitan visualizar las capacidades de los colaboradores y se puedan medir los aportes a la empresa.
- Mediante el seguimiento a un objetivo al momento de la búsqueda y elección de nuevos candidatos para ingreso. Visualizando la integración, adaptación y capacidad de crecimiento del mismo con la organización.
- Crear empatía con la empresa en los colaboradores, mediante evaluación del desempeño, capacitación, entre otros.
- Establecer métodos de retención a través del factor económico, ya sea mediante bonos o incentivos, por desempeño o cumplimiento de metas.
- Evaluar las causas de salida de los colaboradores que desertan en la empresa.

Si los colaboradores se desarrollan idóneamente, expresan Werther, Davis y Guzmán (2014) que existe mayor probabilidad de que vacantes que surjan en la empresa puedan ser suplidas con personal interno. Los ascensos prueban a los trabajadores que se encuentran en crecimiento en la organización.

La retención del capital humano es esencial para optimizar la rotación de personal, logrando estabilidad y persistencia laboral para la institución, debido a que estos son dos factores claves para la captación de personal en la actualidad pues los elevados índices de rotación de personal dentro de una organización muestran un bajo nivel de incredulidad continuo por los cambios en la empresa (Pegorari, 2017).

Es así como también Benavides (2015) destaca que idear un entorno acertado, íntegro y diferente es el desafío de las organizaciones rentables que van a subsistir ante cualquier obstáculo y aceptará que la utilidad será basta ante los desembolsos superfluos por la deserción del recurso humano y alcanzará la mayor potencialidad de la fuerza de trabajo de sus colaboradores.

Una organización puede mantener a su personal llevando a cabo lo siguiente según (Tomasini & Austria, 2018):

- Cautivando, para la búsqueda del personal que va a ingresar a la empresa es imprescindible conocer antes los detalles del puesto. Idealizando cual será la posición a suplir, qué competencias son requeridas y cómo serán evaluados los postulantes.
- Manteniendo, la remuneración no siempre debe ser económica, los colaboradores aprecian más aquellas que no tienen costo.

- Proyectando, los empleados vigentes en la empresa pueden ser evaluados para ocupar otros puestos en los que pueden ser competentes y en que la misma los necesite.

El bienestar de los colaboradores y la deserción se relaciona nocivamente, pues las grandes probabilidades son resultado de la no satisfacción de los colaboradores. El percibir que su desempeño no está siendo tomado en cuenta, o no recibir algún incentivo de utilidad, entre otros, llevan a los colaboradores a pensar desertar de la empresa (Arroyo, 2016). En cambio, cuando el colaborador se siente satisfecho en su lugar de trabajo, este cumple con los objetivos exactos que tiene destinando según su posición (Criollo, 2014).

La disminución del registro de deserción laboral representaría una reducción de gastos, tanto económica al eliminar la consumición por los abandonos laborales, así como rentable, por la mejor potencialidad de la fuerza de trabajo, al igual que también estos impactan el entorno externo, debido al equilibrio y la confianza que reflejan los colaboradores. El grado de deserción idóneo es aquel que hace posible mantener el buen recurso humano en la empresa y reemplazando a aquel que no va acorde al objetivo de la misma, (Meza y Chinchín, 2014).

2.5 Inducción

La fase de inducción para la administración que se encarga del capital humano radica en reformar a los empleados de nuevo ingreso en la empresa en conjunto del personal de labor, en disposición tanto de proveer conocimiento como de difundirlo.

Esta comprende los temas de la organización global, las prestaciones y servicios al personal, presentaciones personales, funciones y deberes específicos (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

El que se lleve a cabo la inducción de personal de nuevo ingreso en las empresas, crea una estructura ya que pone de manifiesto un equilibrio entre los colaboradores y las tareas que deben de llevar a cabo concernientes al dicho puesto que ocupan, y esto es a través de actividades de formación donde reciban toda la referencia necesaria sobre la empresa en donde estará ejecutando sus funciones (Jama, 2017).

Se comienza con una inducción general en la cual se le habla al colaborador de nuevo ingreso sobre la empresa, cómo surgió, creció, se le comparte cual es el objetivo, cometido, se le muestra todo el espacio físico y quien será la persona a quien se reportará, entre otras. Y luego se realiza la inducción específica en la cual se le detalla al trabajador todas sus responsabilidades y se le indica la forma conveniente en que debe desarrollarlas según la metodología de la empresa que le es efectiva, pero para ambos a la vez (Campos y Farfán, 2013).

Es en la inducción específica en la cual se adentra en todo aspecto que es de importancia sobre la posición en lo siguiente, según Tupiza (2015):

- El modelo de preparación: concisa información de su proceso de entrenamiento, como será, quien lo impartirá y los objetivos de dicho proceso.

- Organización: Muestra de la estructura organizacional de la empresa, a qué departamento pertenece y con quienes se relacionará.
- Productos: Información sobre los productos de la empresa y de la logística del servicio de la mismo.
- Impacto del puesto: Función del departamento u área a la que pertenece, en correlación al proceso de la empresa, como interviene e identificar quienes son los compradores.
- Metodología: Dar a conocer cuáles son los horarios de trabajo, forma de distribución de turnos de la empresa, hora de almuerzo, consentimiento de licencias, entre otras.

Es por ello que la incorporación a un ambiente laboral reciente, requiere de adaptación por parte de los colaboradores a sus funciones, y a la organización en la cual desempeña las mismas como profesional; requiriendo una temporada para acoplarse a su nueva condición y alcanzar las metas que el puesto requiere, y se conoce como fase de inducción (Aguilar y Cubero, 2018)

Elorriaga y Barreto (2013) indicaron que la inducción de personal trae consigo beneficios financieros, motivacionales y de capacitación y desarrollo del personal.

Capítulo 3

Aspectos Metodológicos

3.1 Diseño de la investigación

La investigación será llevada a cabo en La Barra, empresa del sector de comida rápida en Santo Domingo, Rep. Dom., durante el periodo de enero a julio del año 2019. Esta será exploratoria por medio de cuestionarios, con el fin de definir la problemática y obtener conocimientos con el objetivo de aportar un procedimiento para afrontar el fenómeno de estudio.

3.2 Tipo de estudio

Esta investigación se desarrollará con una metodología cuantitativa, bajo un análisis descriptivo de una población censal, estudiada mediante un análisis de casos. De manera transversal mediante una fuente primaria la cual está conformada por los colaboradores de la empresa.

3.3 Población de estudio

La empresa cuenta con cuarenta y dos colaboradores, la cual será en su totalidad la población de estudio, distribuidos en dos sucursales. Treinta y ocho son colaboradores y cuatro pertenecen a la administración, de los que dieciséis son mujeres y veintiséis son hombres, comprendidos en edades de entre dieciocho a cincuenta años de edad.

3.4 Métodos de investigación

La presente investigación es de carácter inductivo, ya que la información que se utilizará para evaluar los factores existentes es a través de las respuestas en los cuestionarios, dadas por cada colaborador que pertenece a la organización. Con la finalidad de destacar cuales son los puntos a mejorar para aportarles una posible solución.

3.5 Fuentes y técnicas

Cómo método de recolección de información se utilizará la entrevista y cuestionario, cuales se les aplicará a todos los informantes claves. El instrumento de sondeo será un cuestionario piloto producido por los sustentantes, el cual consta de preguntas de selección múltiple basadas en los objetivos de la investigación con el fin de obtener la confiabilidad del mismo.

La elaboración y diseño de los instrumentos se llevó a cabo bajo la supervisión del Asesor de Tesis en base a las variables y objetivos propuestos en la investigación, las cuales son: Las causas de salida, los beneficios de los colaboradores y el proceso de ingreso del personal. Fueron compuestos dos cuestionarios, uno dirigido a los colaboradores ya que estos tienen una visión de ser la fuerza de trabajo de la empresa, conformado de once preguntas y otro dirigido a la administración pues son quienes conocen la logística de la organización, los ingresos y costos de producción, conformado de ocho preguntas, en ambos, en cada una de las preguntas existen opciones a seleccionar según la percepción del colaborador, tanto de

una opción única a elegir como de más de una a escoger, en dichos casos se hace alusión. El Asesor, profesional del área de Psicología Industrial, quién después de analizarlos los calificó como aplicables, luego de realizar validación del instrumento se aplicó a toda la muestra.

Capítulo 4

Resultados

4.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en base a la información recopilada mediante los cuestionarios aplicados en la empresa a los colaboradores y a los representantes de la Administración, presentados en datos cuantitativos de análisis descriptivo e inferencial. Estos se muestran por variables a través de tablas y gráficas que a continuación se detallan:

Datos Generales: Edad

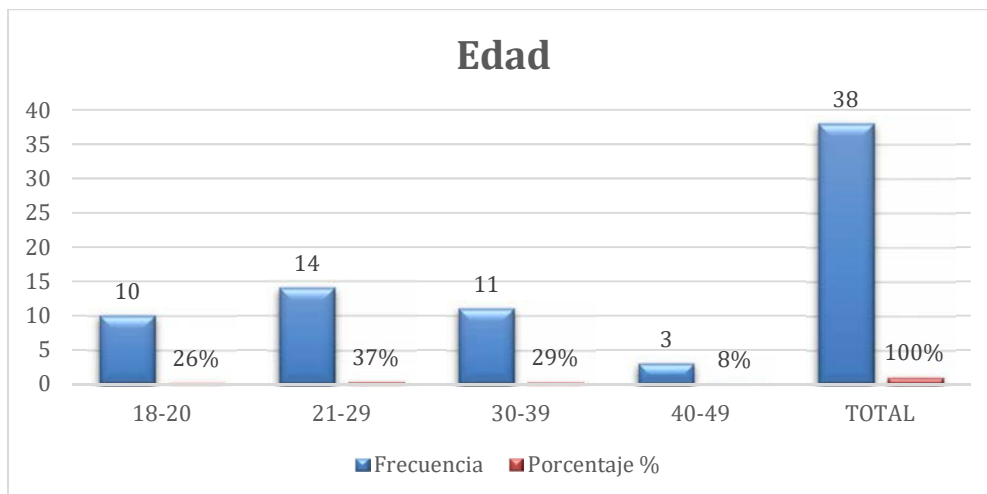
Tabla No. 1 Edad de los colaboradores.

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
18-20	10	26%
21-29	14	37%
30-39	11	29%
40-49	3	8%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la respuesta de los colaboradores, se percibe que el 37% tiene de 21-29 años de edad. El 29% tiene de 30-39 años de edad. El 26% tiene de 18-20 años de edad y el 8% de 40-49 años de edad.

Gráfico No. 1



Fuente: Tabla No. 1

Datos Generales: Género

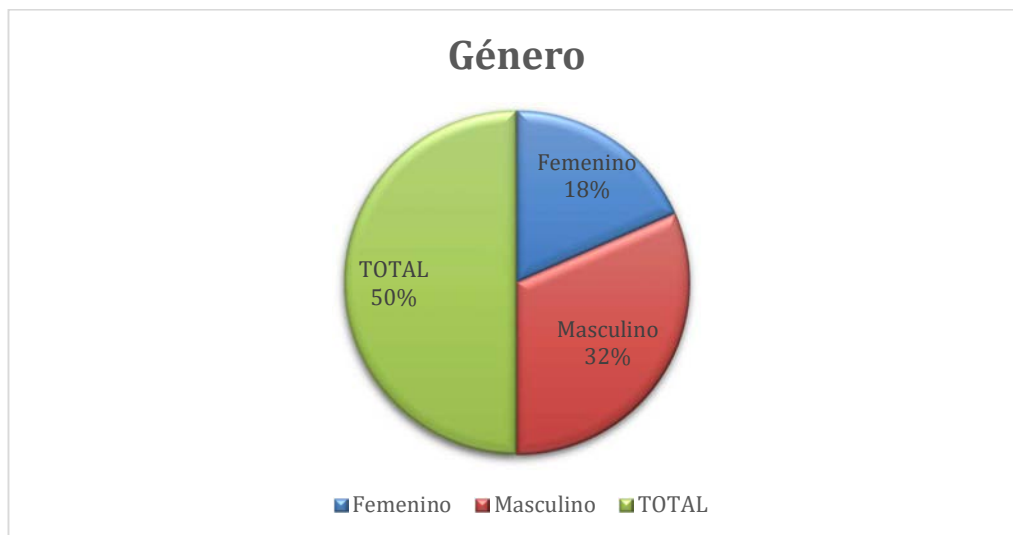
Tabla No. 2 Género de los colaboradores.

Género	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	14	37%
Masculino	24	63%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 63% de los colaboradores es Masculino mientras que el 37% es Femenino.

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla No. 2

Datos Generales: Escolaridad

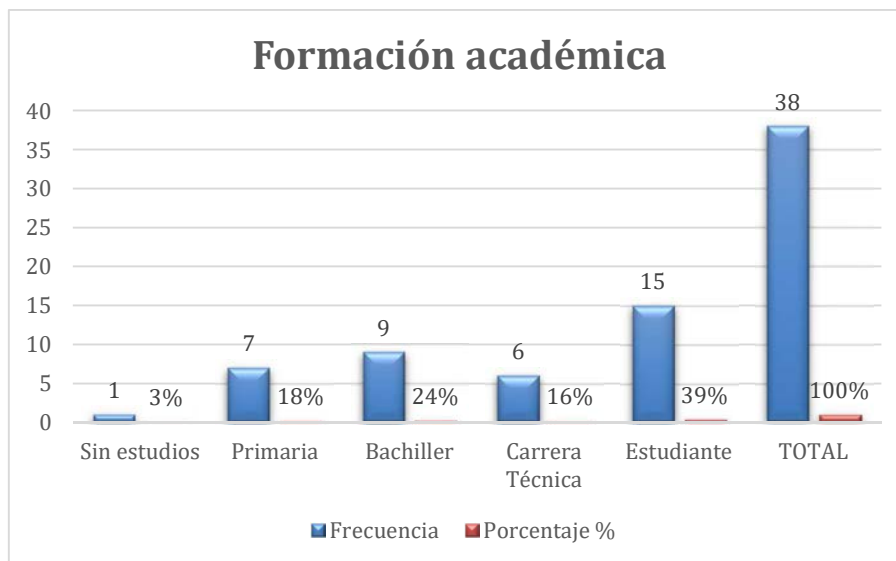
Tabla No. 3 Escolaridad de los colaboradores.

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje %
Sin estudios	1	3%
Primaria	7	18%
Bachiller	9	24%
Carrera Técnica	6	16%
Estudiante	15	39%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 39% de los colaboradores son estudiantes, el 24% es bachiller, el 18% ha completado hasta estudios primarios, el 16% ha realizado una carrera técnica y el 3% no ha completado estudios.

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla No. 3

Datos Generales: Tiempo en la empresa

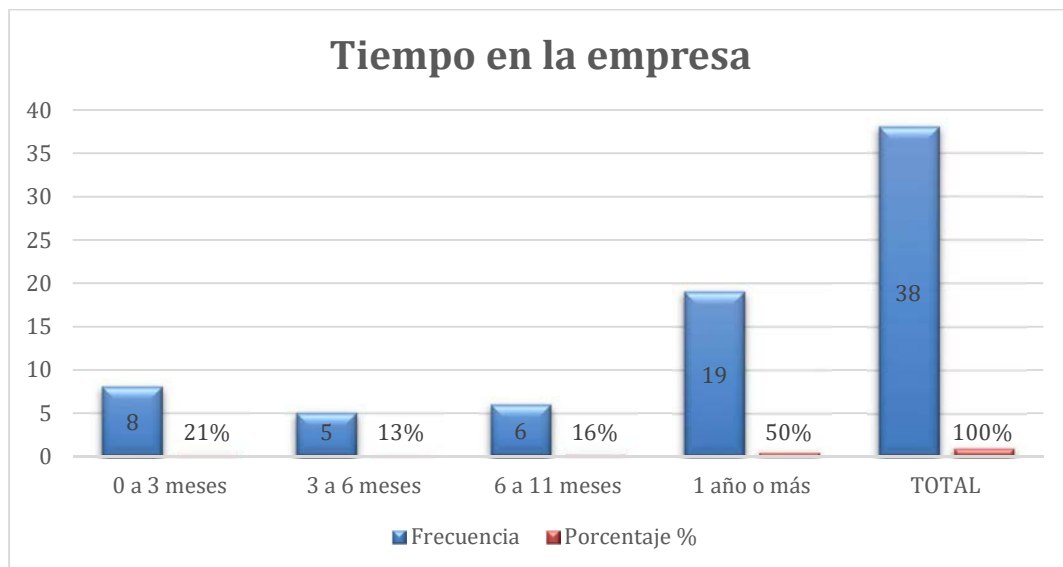
Tabla No. 4 Tiempo en la empresa de los colaboradores.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje %
0 a 3 meses	8	21%
3 a 6 meses	5	13%
6 a 11 meses	6	16%
1 año o más	19	50%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 50% de los empleados tienen un año o más en la empresa, el 21% de cero a tres meses, el 16% de seis a once meses y el 13% de tres a seis meses.

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No. 4

Datos Generales: Puestos

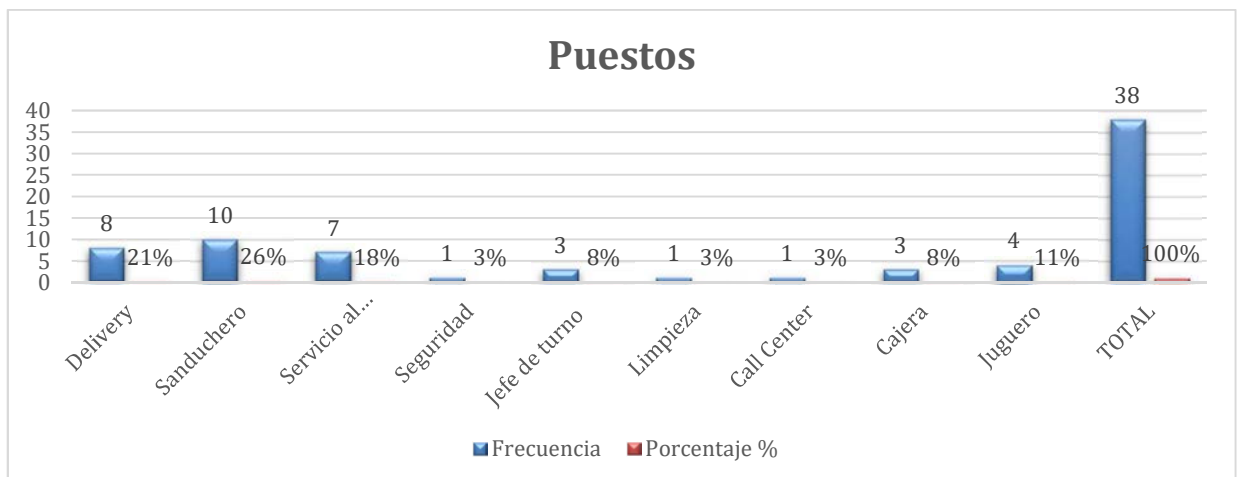
Tabla No. 5 Puestos de los colaboradores.

Puestos	Frecuencia	Porcentaje %
Delivery	8	21%
Sanduchero	10	26%
Servicio al Cliente	7	18%
Seguridad	1	3%
Jefe de turno	3	8%
Limpieza	1	3%
Call Center	1	3%
Cajera	3	8%
Juguero	4	11%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 26% de los colaboradores son Sanducheros, el 21% son Deliverys, el 18% es Servicio al Cliente. El 11% corresponde a Jugeros y un 8% corresponde a Jefes de Turno y otro 8% a Cajeras. Un 3% pertenece al Call Center, otro 3% a limpieza y otro 3% a Seguridad.

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No. 5

Pregunta No. 1 **¿Por qué motivos saldría de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)**

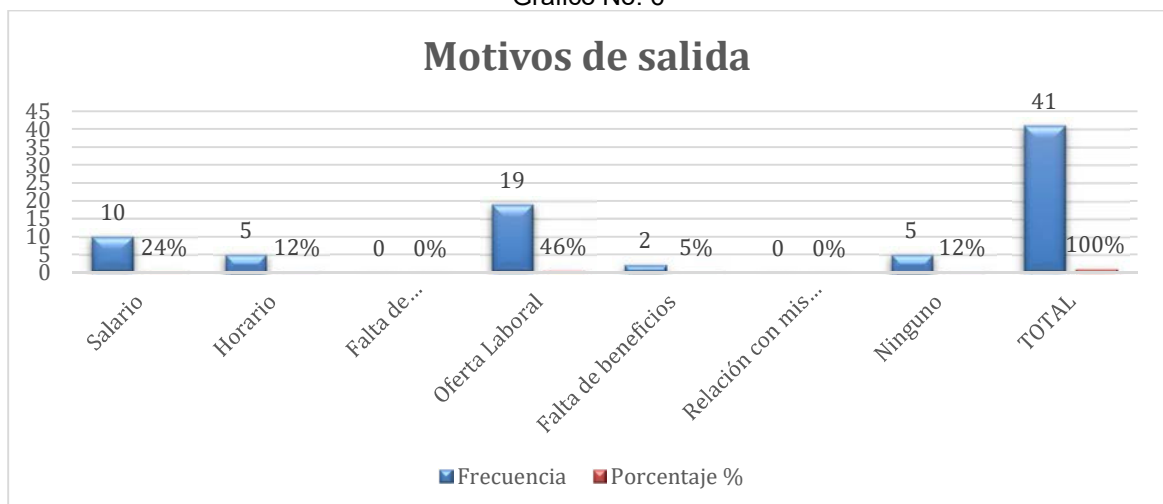
Tabla No. 6 Motivos por los que saldría de la empresa un colaborador.

Motivos de Salida	Frecuencia	Porcentaje %
Salario	10	24%
Horario	5	12%
Falta de Entrenamiento	0	0%
Oferta Laboral	19	46%
Falta de beneficios	2	5%
Relación con mis jefes	0	0%
Ninguno	5	12%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 46% de los colaboradores saldría por otra oferta laboral, el 24% por el salario, el 12,20% por el horario, otro 12,20% por ninguna de las razones, un 4,87% lo haría por falta de beneficios y un 0% por falta de entrenamiento.

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No. 6

Pregunta No. 2 ¿Qué cree usted que debe mejorar la empresa?

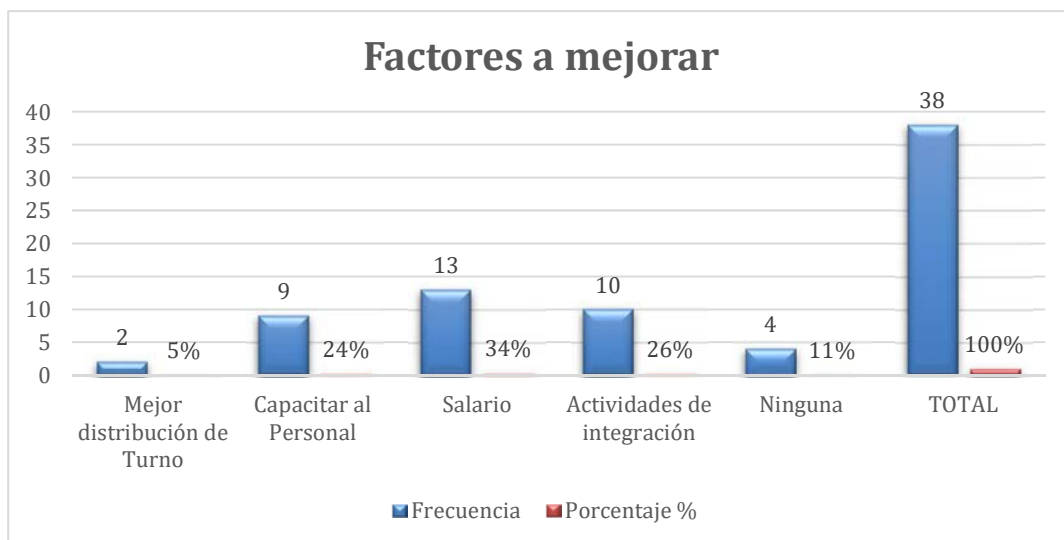
Tabla No. 7 Factores que deben mejorar en la empresa.

Factores que pueden mejorar	Frecuencia	Porcentaje %
Mejor distribución de Turno	2	5%
Capacitar al Personal	9	24%
Salario	13	34%
Actividades de integración	10	26%
Ninguna	4	11%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 34% de los colaboradores considera que puede mejorar el salario, el 26% que se pueden realizar actividades de integración, el 24% que se puede dar el beneficio de capacitación, a diferencia del 11% que no identifica puntos de mejora y un 5% desea haya mejor distribución de los turnos.

Gráfico No. 7



Fuente: Tabla No. 7

Pregunta No. 3 ¿Cuánto gana usted?

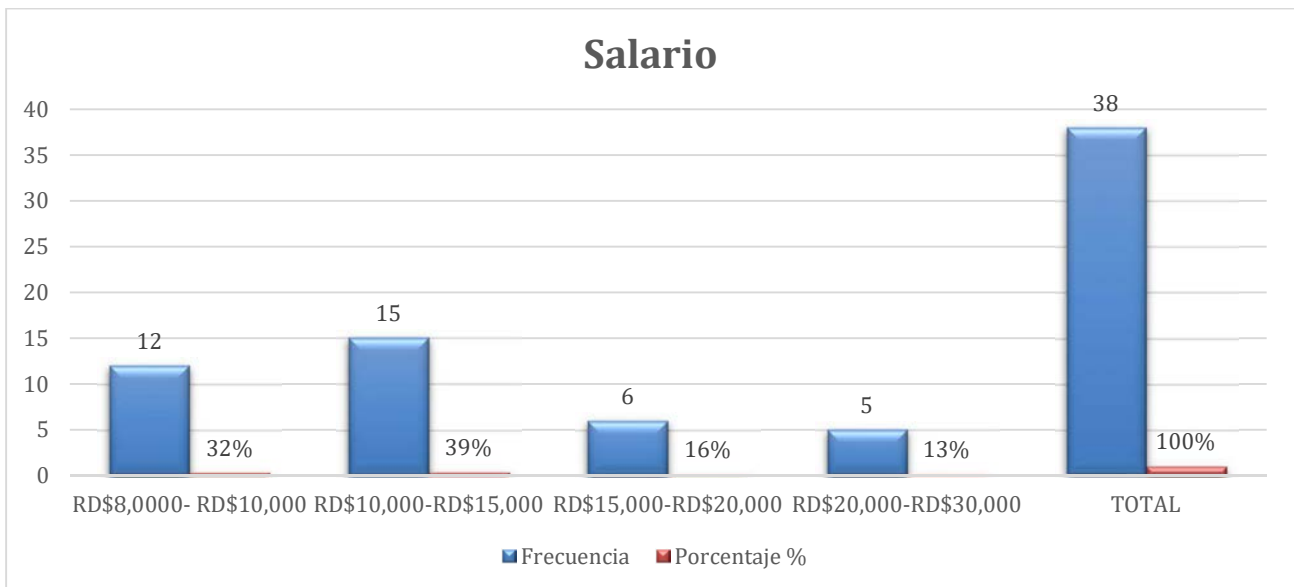
Tabla No. 8 Salario de los colaboradores

Salario	Frecuencia	Porcentaje %
RD\$8,000- RD\$10,000	12	32%
RD\$10,000-RD\$15,000	15	39%
RD\$15,000-RD\$20,000	6	16%
RD\$20,000-RD\$30,000	5	13%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 39% de los colaboradores devengan un salario de RD\$10,000-RD\$15,000, el 32% devenga un salario de RD\$8,000- RD\$10,000, el 16% su salario es de RD\$15,000-RD\$20,000 y un 13% tiene un salario de RD\$20,000-RD\$30,000.

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No. 8

Pregunta No. 4 **¿Cuáles de estos beneficios recibe usted a parte de los de ley?**
(Puede seleccionar más de una opción).

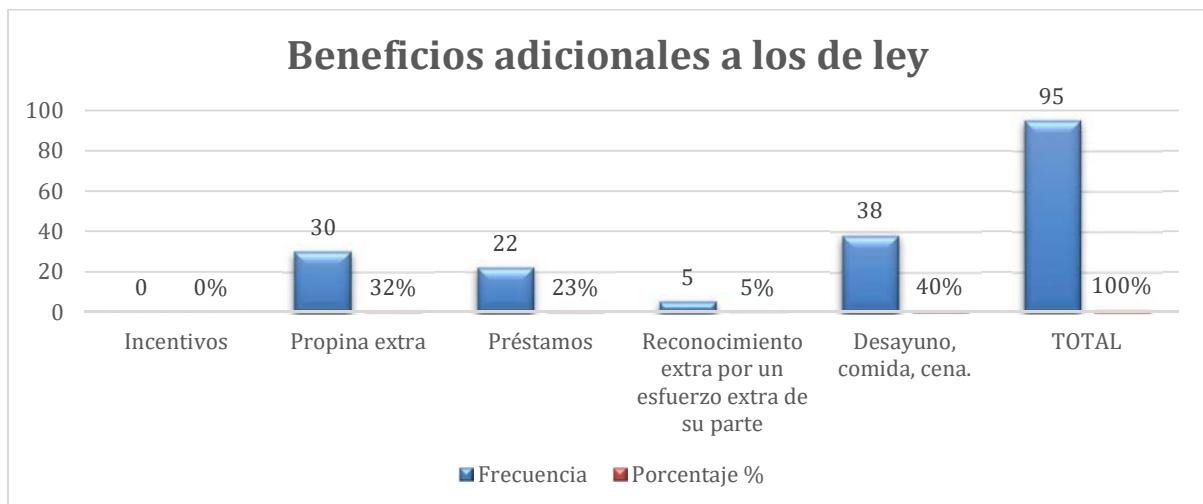
Tabla No. 9 Beneficios otorgados a parte de los de ley.

Beneficios adicionales a los ley	Frecuencia	Porcentaje %
Incentivos	0	0%
Propina extra	30	32%
Préstamos	22	23%
Reconocimiento extra por un esfuerzo extra de su parte	5	5%
Desayuno, comida, cena.	38	40%
TOTAL	95	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 100% de los colaboradores recibe subsidio de almuerzo, el 79% recibe propina extra, el 58% tiene beneficio de préstamos y sólo el 13% ha recibido un reconocimiento por un esfuerzo extra de su parte. Los beneficios fuera de los de ley son escasos, por lo que tanto tangibles como intangibles pueden sumarse a la compensación y beneficios.

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No. 9

Pregunta No. 5 **¿Cuál es su horario laboral?, Seleccione el turno e indique su horario.**

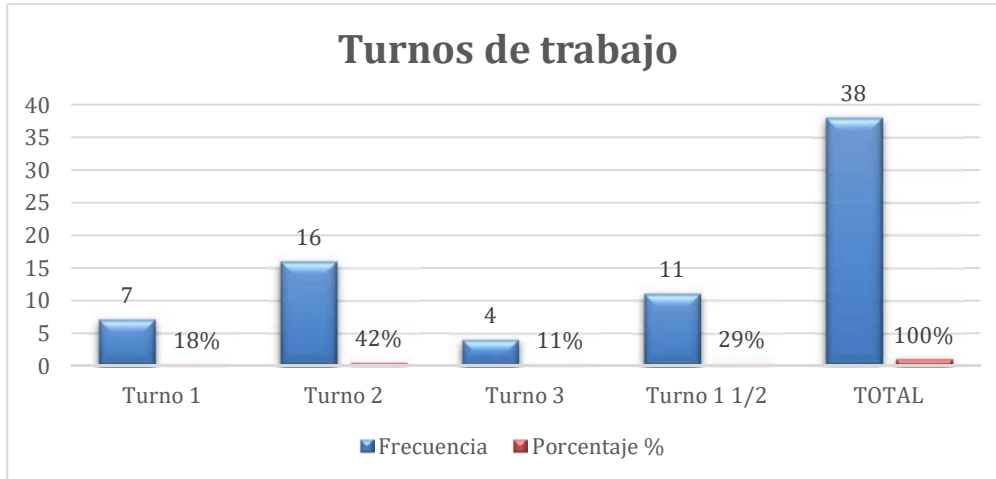
Tabla No. 10 Horario de los colaboradores.

Turnos	Frecuencia	Porcentaje %
Turno 1	7	18%
Turno 2	16	42%
Turno 3	4	11%
Turno 1 1/2	11	29%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 42% de los colaboradores pertenece al turno dos que es vespertino, el 29% tiene un turno y medio que se extiende desde el matutino al vespertino, el 18% corresponden al turno uno que es matutino y el 11% al turno tres, el nocturno.

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Pregunta No. 6 ¿Cómo considera usted los beneficios que recibe, comparado con los que ofrecen otras compañías?

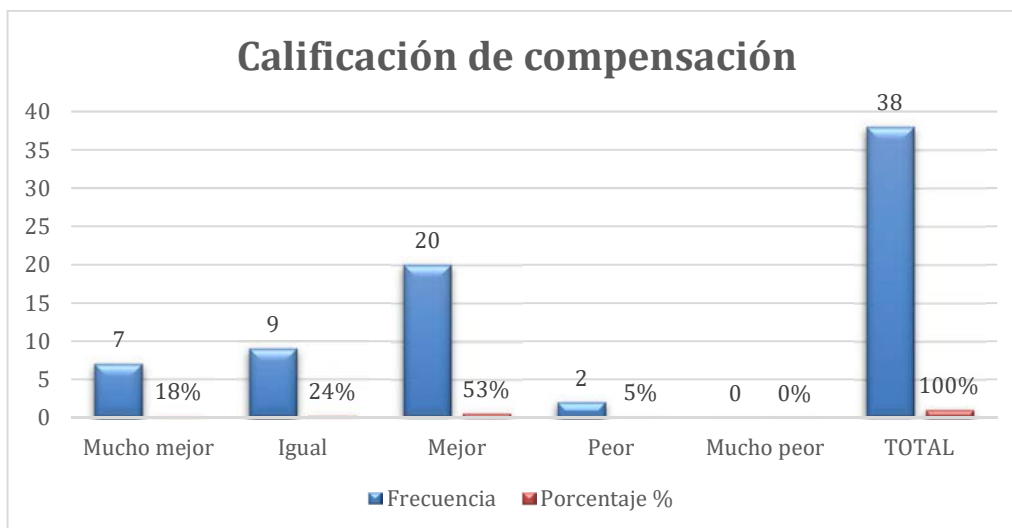
Tabla No. 11 Calificación de los beneficios de la empresa en comparación a otras.

Calificación Compensación	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho mejor	7	18%
Igual	9	24%
Mejor	20	53%
Peor	2	5%
Mucho peor	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 53% de los colaboradores considera que los beneficios que recibe son mejores que en otra empresa, el 24% los considera igual a otras, el 18% mucho mejor que en otras y un 5% peor. Estos pueden mejorar y ser considerados como mucho mejor que en otras empresas para todo el personal de la empresa.

Gráfico No. 11



Fuente: Tabla No. 11

Pregunta No. 7 **Marque con una X porque medio entró a trabajar en la empresa.**

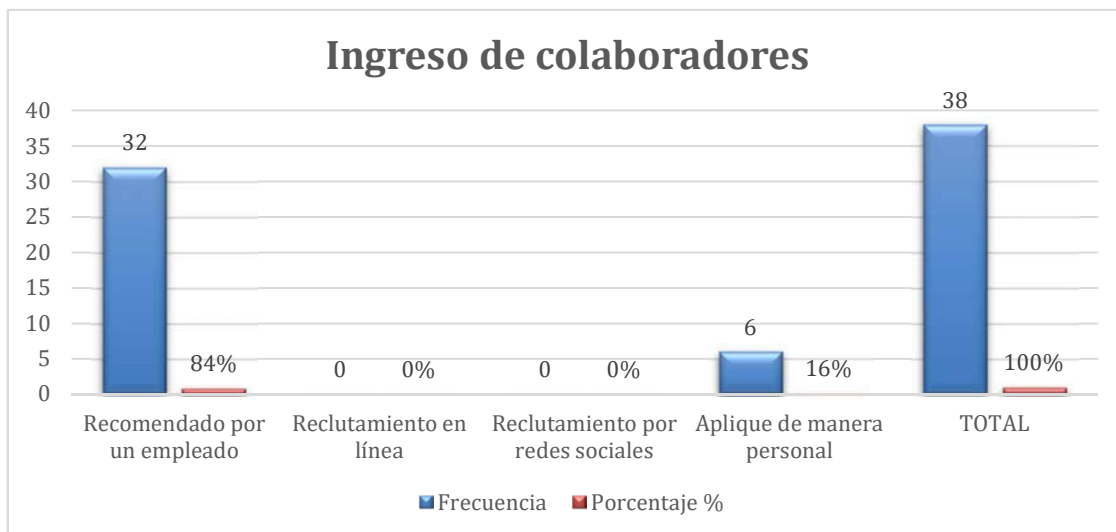
Tabla No. 12 Modo de ingreso de personal en la empresa.

Ingreso Colaboradores	Frecuencia	Porcentaje %
Recomendado por un empleado	32	84%
Reclutamiento en línea	0	0%
Reclutamiento por redes sociales	0	0%
Aplicación de manera personal	6	16%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 84% de los colaboradores ingresó recomendado por un empleado y el 16% restante aplicó de manera personal. Los candidatos externos no aplican en línea ni por redes sociales ya que no se realizan publicaciones por dichas vías.

Gráfico No. 12



Fuente: Tabla No. 12

Pregunta No. 8 **Marque con una X cuál de estos procesos realizó al momento que entró a trabajar. (Puede seleccionar más de una opción).**

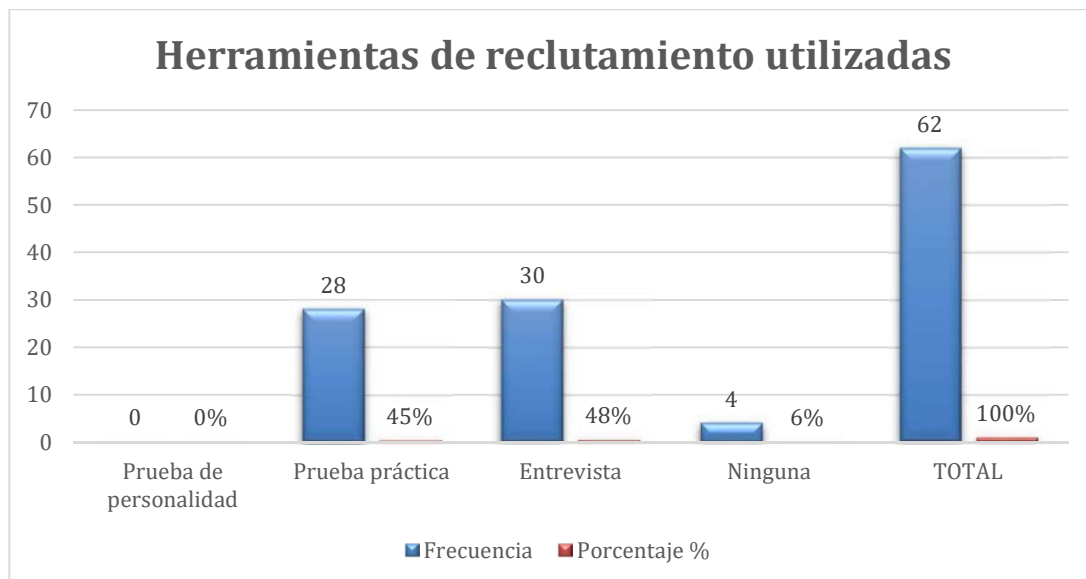
Tabla No. 13 Herramientas de reclutamiento utilizadas en la empresa.

Herramientas de Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje %
Prueba de personalidad	0	0%
Prueba práctica	28	45%
Entrevista	30	48%
Ninguna	4	6%
TOTAL	62	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 48% de los empleados fue entrevistado para su ingreso, el 45% realizó una prueba práctica y un 6% no realizó pruebas de personalidad, ni prueba práctica ni fue entrevistado. Se visualiza un proceso de reclutamiento y selección de personal defectuoso y casi ausente. Lo que no garantiza que ingrese un candidato adecuado al puesto.

Gráfico No. 13



Fuente: Tabla No. 13

Pregunta No. 9 ¿Llenó alguna solicitud de empleo que le haya suministrado Recursos Humanos o la empresa?

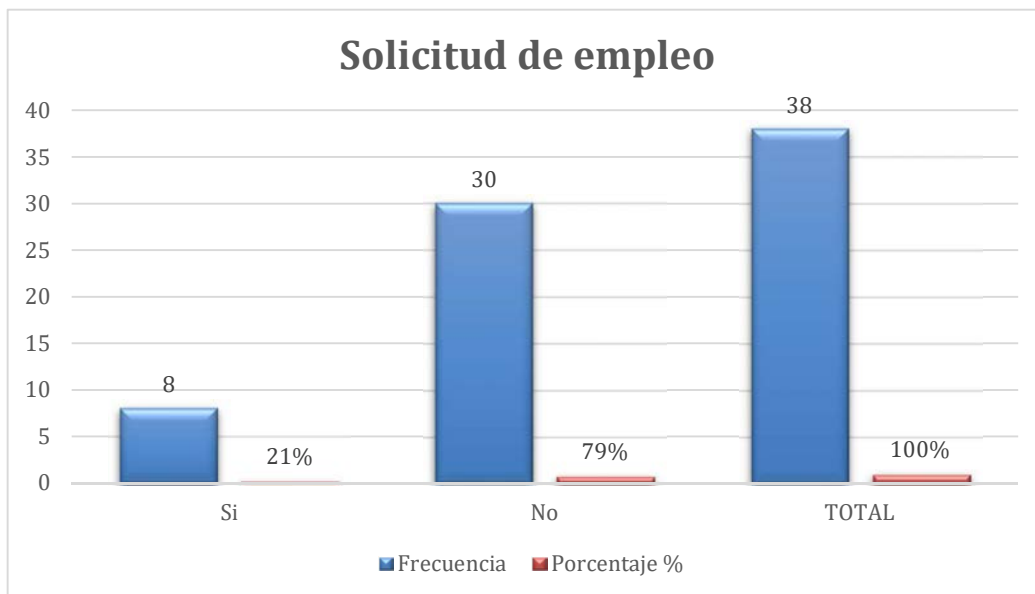
Tabla No. 14 Uso de solicitud de empleo en la empresa.

Solicitud de Empleo	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	21%
No	30	79%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

El 79% no completó una solicitud de empleo, mientras que el 21% si lo hizo. Demostrando que la empresa no posee información básica de los colaboradores de la empresa, ni un expediente.

Gráfico No. 14



Fuente: Tabla No. 14

Pregunta No. 10 ¿Cuál de estos documentos le pidieron cuando fue a la entrevista para el trabajo en que está ahora?

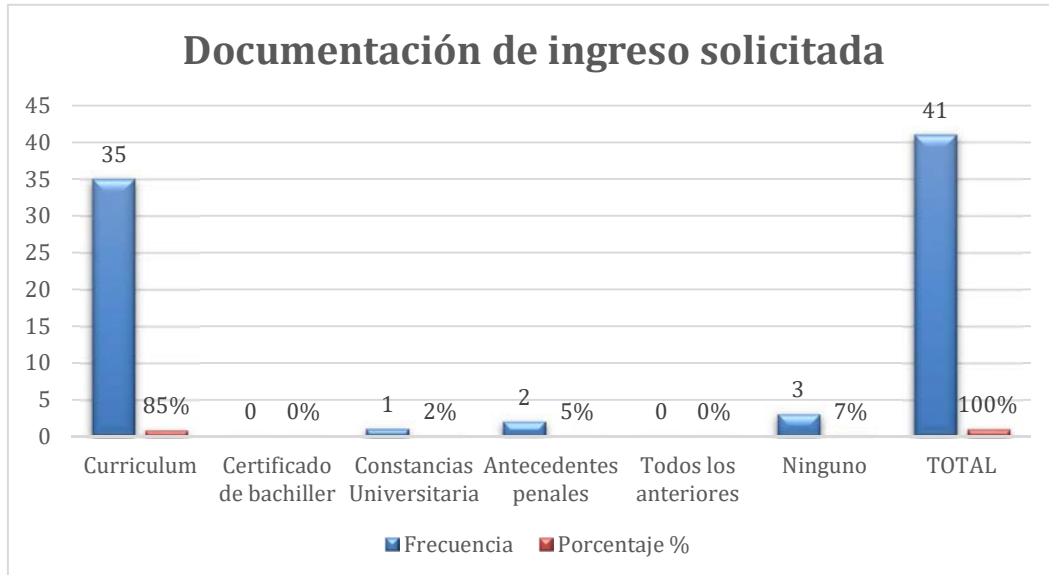
Tabla No. 15 Documentos solicitados para entrevista.

Documentación de Ingreso	Frecuencia	Porcentaje %
Curriculum	35	85%
Certificado de bachiller	0	0%
Constancias Universitaria	1	2%
Antecedentes penales	2	5%
Todos los anteriores	0	0%
Ninguno	3	7%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

Al 85% de los colaboradores les fue solicitado su Currículo, al 7% ningún documento, mientras que al 5% se les solicitó carta de buena conducta y al 2% constancia Universitaria.

Gráfico No. 15



Fuente: Tabla No. 15

Pregunta No. 11 **¿Cuándo fue contratado le mostraron la empresa y le detallaron cada una de las funciones que tendría?**

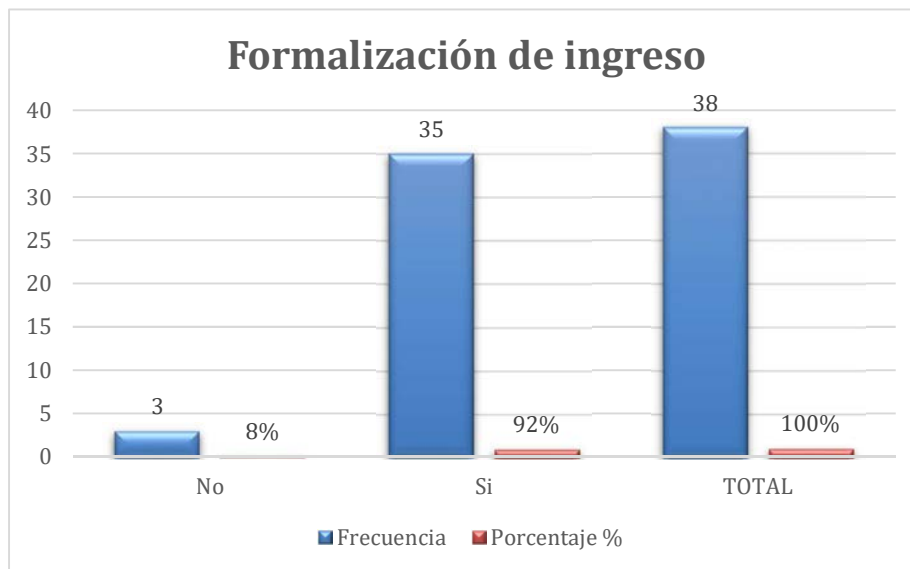
Tabla No. 16 Formalización de ingreso en la empresa.

Formalización de Ingreso	Frecuencia	Porcentaje %
No	3	8%
Si	35	92%
TOTAL	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

Al 92% de los colaboradores les mostraron la empresa, toda la estructura física y le detallaron cada una de sus funciones en el día de ingreso, mientras que al 8% no le fue realizado. Debe de haber una inducción general y una inducción específica de la Administración en conjunto con quien le supervisará.

Gráfico No. 16



Fuente: Tabla No. 16

Interpretación a tabulación a cuestionario de Administración/ Recursos Humanos.

Datos Generales: Edad.

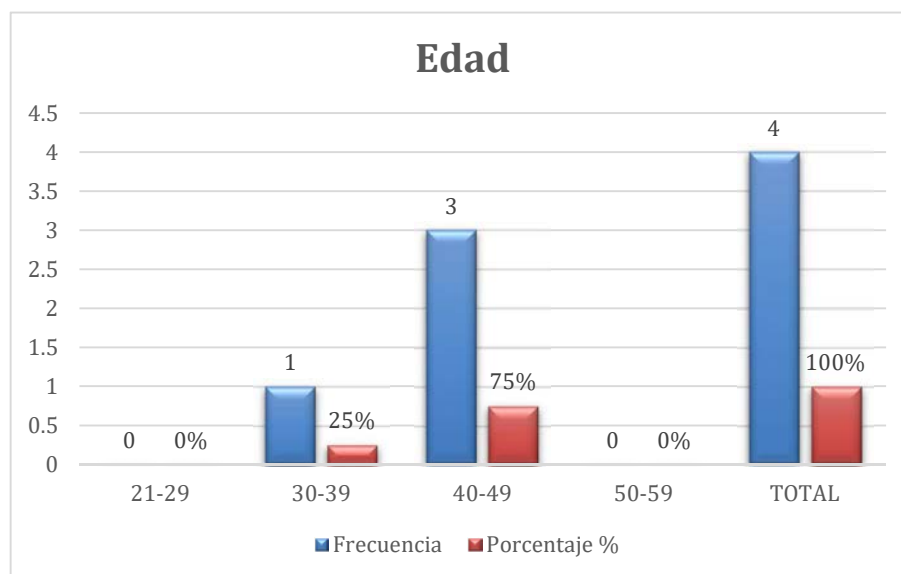
Tabla No. 1 Edad de la Administración.

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
21-29	0	0%
30-39	1	25%
40-49	3	75%
50-59	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 75% de la Administración posee una edad de cuarenta a cuarenta y nueve años, mientras que un 25% posee una edad de 30 a 39 años.

Gráfico No. 1



Fuente: Tabla No. 1

Datos Generales: Género

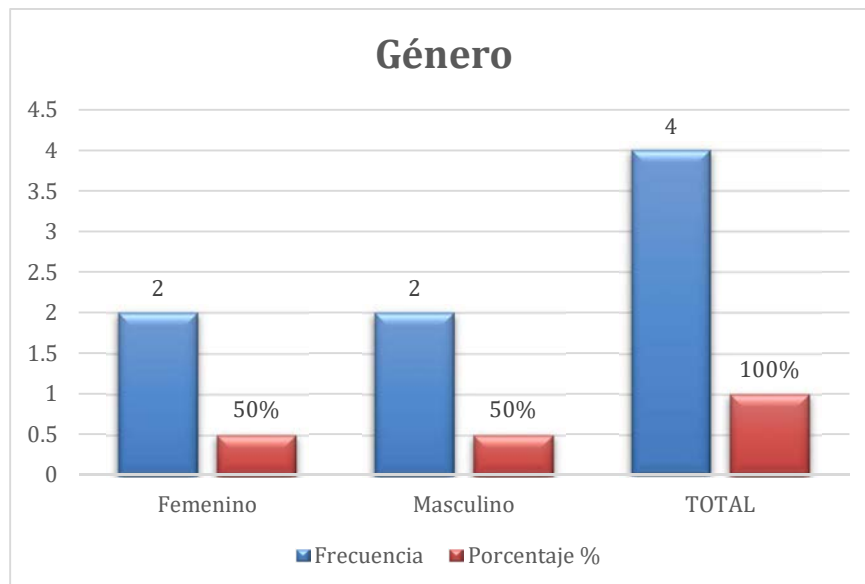
Tabla No. 2 Género de la Administración.

Género	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	2	50%
Masculino	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

La administración está compuesta en un 50% por el género Masculino y el otro 50% por el género Femenino.

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla No. 2

Datos Generales: Estudio

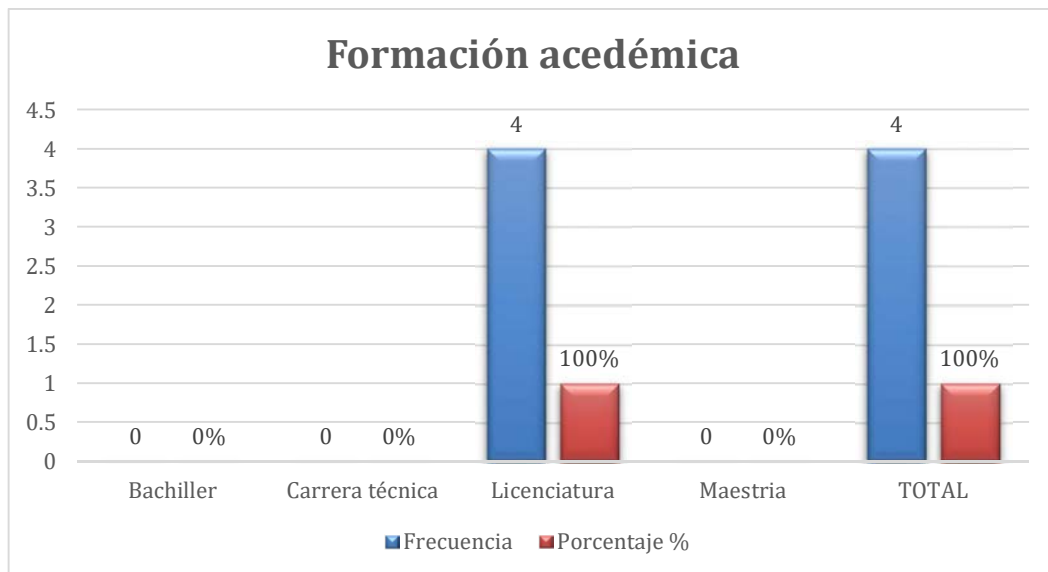
Tabla No. 3 Nivel de estudios de la Administración.

Estudios	Frecuencia	Porcentaje %
Bachiller	0	0%
Carrera técnica	0	0%
Licenciatura	4	100%
Maestría	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 100% de la población correspondiente a la Administración, su formación académica es de Grado Académico en Titulación de Licenciatura.

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla No. 3

Datos Generales: Tiempo.

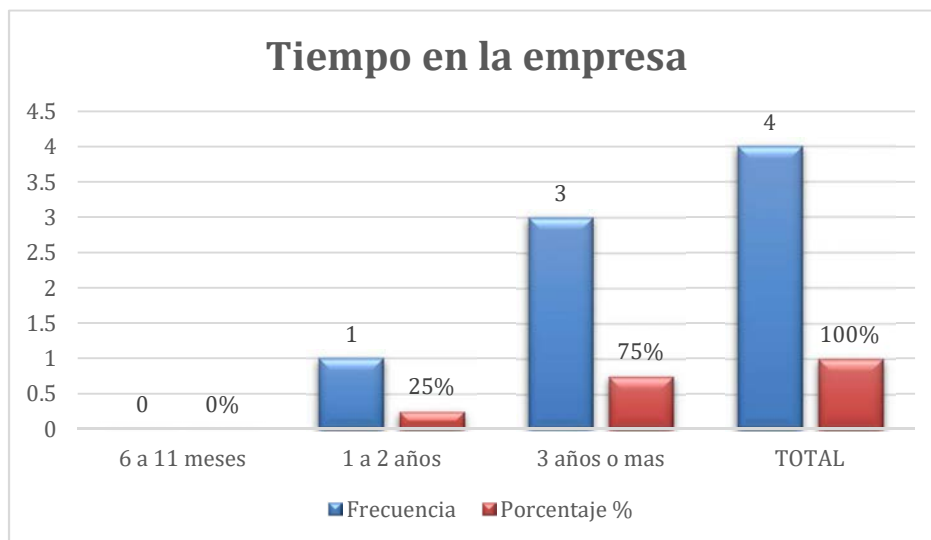
Tabla No. 4 Tiempo de la Administración en la empresa.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje %
6 a 11 meses	0	0%
1 a 2 años	1	25%
3 años o mas	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 75% de la Administración tiene tres años o más en la empresa, mientras el que 25% de uno a dos años. Por lo que no existe en ella rotación.

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No. 4

Pregunta No. 1 **¿Por qué motivos salen los colaboradores de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción).**

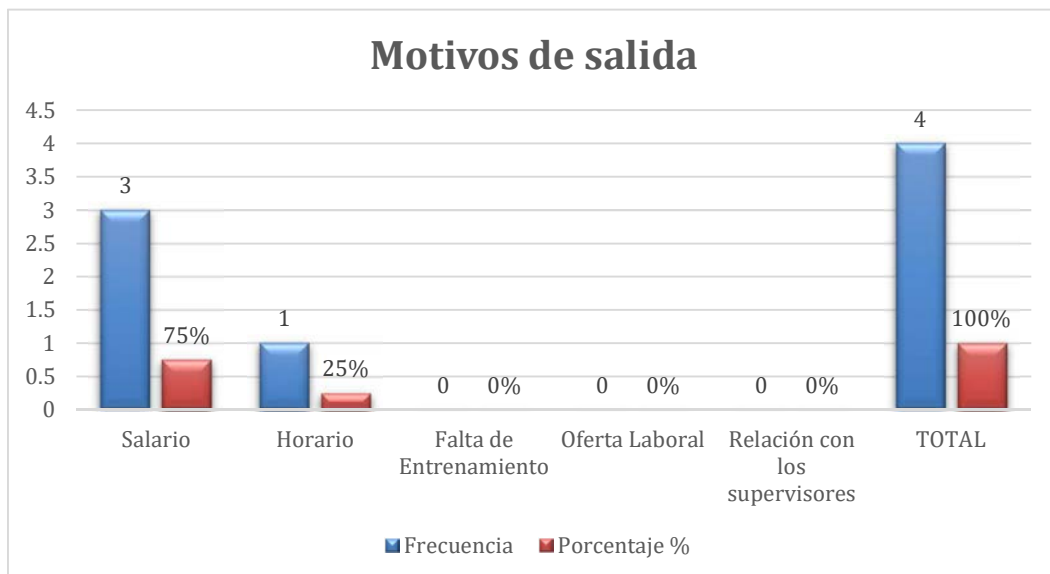
Tabla No. 5 Motivos de salida de los colaboradores.

Motivos de Salida	Frecuencia	Porcentaje %
Salario	3	75%
Horario	1	25%
Falta de Entrenamiento	0	0%
Oferta Laboral	0	0%
Relación con los supervisores	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 75% indicó que los colaboradores salen de la empresa por el salario. En cambio, el 25% indica que por el horario. Por lo que se resalta que el salario es un factor importante a mejorar.

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No. 5

Pregunta No. 2 **¿Qué cree usted que debe mejorar la empresa? (Puede seleccionar más de una opción).**

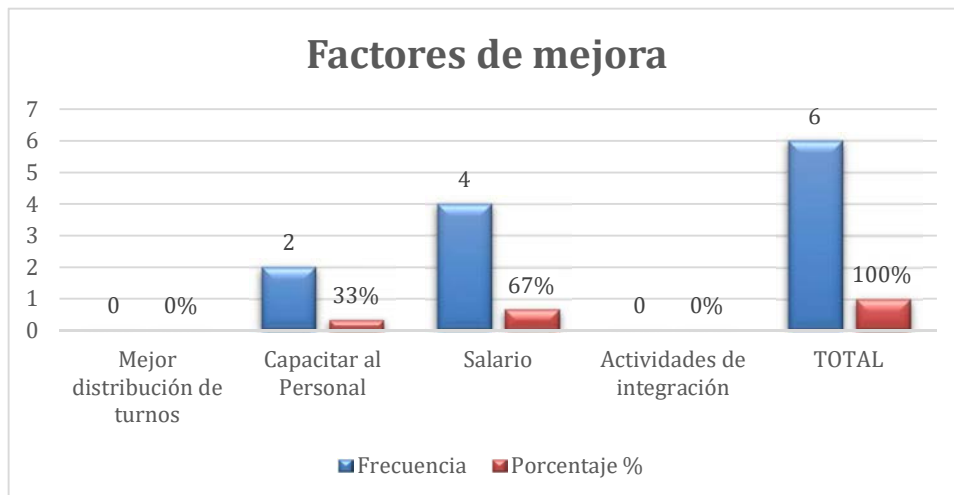
Tabla No. 6 Aspectos de mejora en la empresa.

Aspectos de Mejora	Frecuencia	Porcentaje %
Mejor distribución de turnos	0	0%
Capacitar al Personal	2	33%
Salario	4	67%
Actividades de integración	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 67% considera que un aspecto de mejora en la empresa es el salario, mientras que el 33% indica que debe mejorar la capacitación al personal. Tanto el salario como que se capacite el personal son necesarios sean mejorados para obtener mayor permanencia de los colaboradores.

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No. 6

Pregunta No. 3 ¿Cuánto gana usted?

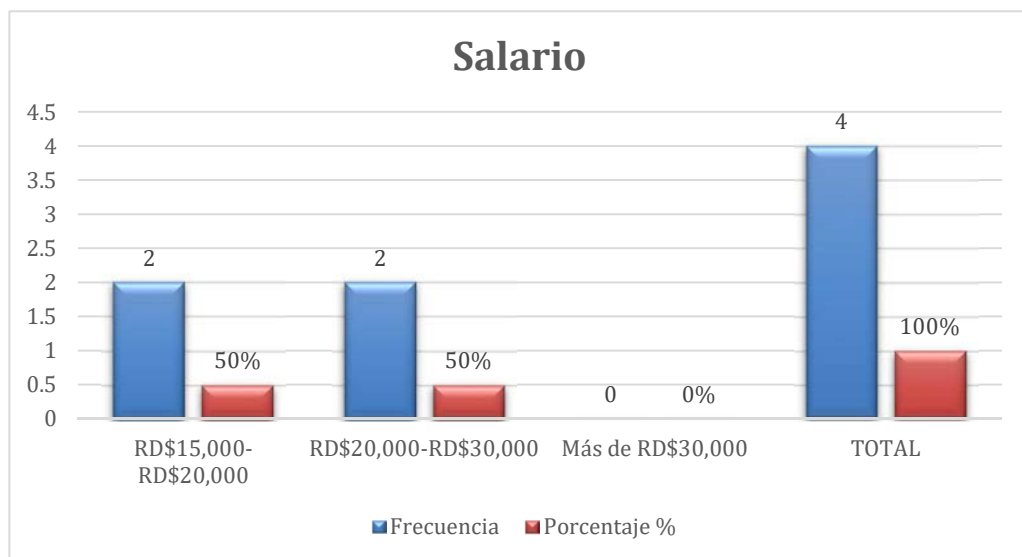
Tabla No. 7 Salario de la Administración.

Salario	Frecuencia	Porcentaje %
RD\$15,000- RD\$20,000	2	50%
RD\$20,000-RD\$30,000	2	50%
Más de RD\$30,000	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 50% devenga un salario de RD\$15,000- RD\$20,000, en cambio, el otro 50% devenga un salario de RD\$20,000-RD\$30,000.

Gráfico No. 7



Fuente: Tabla No. 7

Pregunta No. 4 ¿Cuáles de estos beneficios otorgan a los empleados a parte de los de ley? (Puede seleccionar más de una opción)

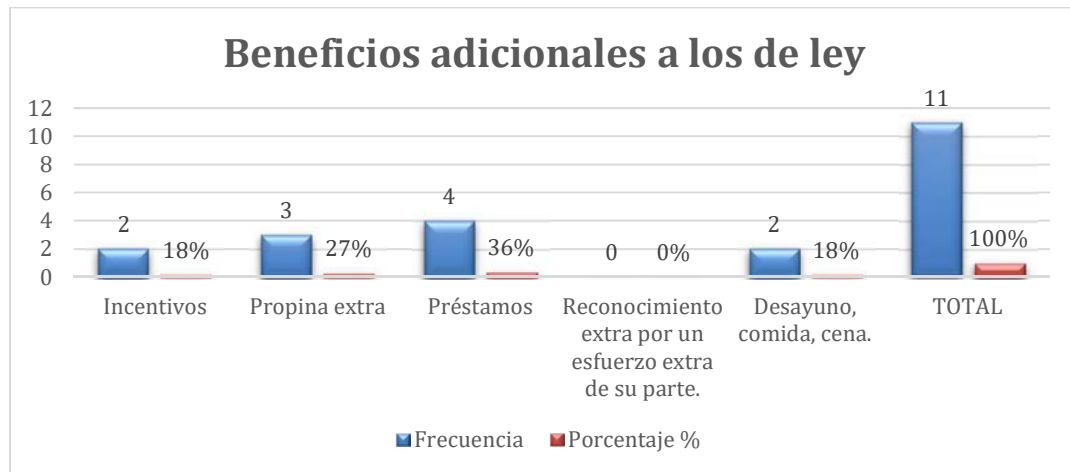
Tabla No. 8 Beneficios otorgados fuera de los de ley a los colaboradores.

Beneficios adicionales a los de ley	Frecuencia	Porcentaje %
Incentivos	2	18%
Propina extra	3	27%
Préstamos	4	36%
Reconocimiento extra por un esfuerzo extra de su parte.	0	0%
Desayuno, comida, cena.	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 40% de los colaboradores reciben beneficio de préstamos, el 30% propina extra, mientras que un 20% recibe incentivos y otro 20% subsidio del almuerzo. Los beneficios fuera de los de ley son escasos, por lo que tanto tangibles como intangibles pueden sumarse a la compensación y beneficios

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No. 8

Pregunta No. 5 ¿Cómo considera usted los beneficios que perciben los empleados, comparado con los que ofrecen otras compañías?

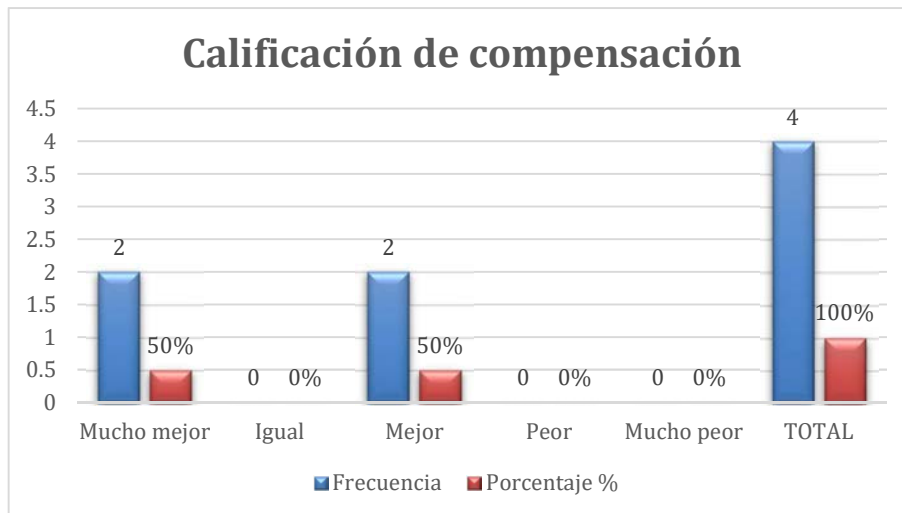
Tabla No. 9 Calificación de los beneficios ofrecidos en comparación con otras empresas.

Calificación Compensación	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho mejor	2	50%
Igual	0	0%
Mejor	2	50%
Peor	0	0%
Mucho peor	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 50% indica que los beneficios ofrecidos son mucho mejor que los de otras empresas, mientras que el otro 50% indica que mejor. Estos pueden mejorar y ser considerados como mucho mejor que en otras empresas para todo el personal de la administración.

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No. 9

Pregunta No. 6 ¿Cuál es la mayor vía de ingreso de los colaboradores a trabajar en la empresa?

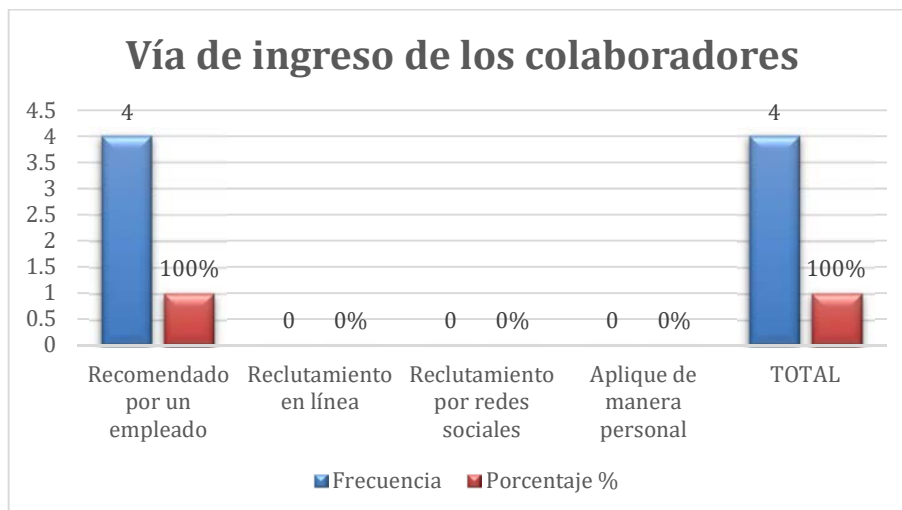
Tabla No.10 Vía de ingreso de los colaboradores a la empresa.

Vía de ingreso a la empresa para los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje %
Recomendado por un empleado	4	100%
Reclutamiento en línea	0	0%
Reclutamiento por redes sociales	0	0%
Aplique de manera personal	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 100% de la Administración indica que lo colaboradores ingresan recomendados por un empleado. Lo que no favorece a la empresa, ya que no es conveniente laboren familiares en la empresa y porque esto tampoco garantiza que los candidatos cumplan con los requisitos y competencias del puesto, ni compartan la visión de la empresa, lo que aumenta la deserción laboral.

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Pregunta No. 7 ¿Cuál de estos procesos se realizan al momento que ingresa un colaborador? (Puede marcar varias opciones).

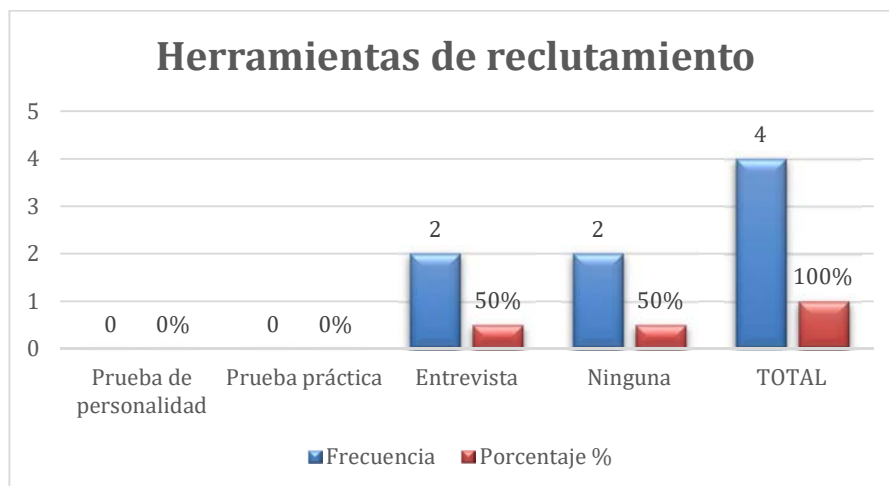
Tabla No. 11 Herramientas de reclutamiento utilizadas en la empresa.

Herramientas de Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje %
Prueba de personalidad	0	0%
Prueba práctica	0	0%
Entrevista	2	50%
Ninguna	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 50% indica que se realizan entrevistas a los candidatos, mientras que el otro 50% indica que no se aplican pruebas de personalidad ni pruebas prácticas ni entrevistas. Esto resalta un deficiente proceso de reclutamiento y selección del personal que debe ser mejorado, ya que debe evaluarse procedimental y correctamente cada persona que ingresará a la organización.

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

Pregunta No. 8 ¿Cuándo ingresan los colaboradores, ¿cuáles de los siguientes procedimientos se llevan a cabo?

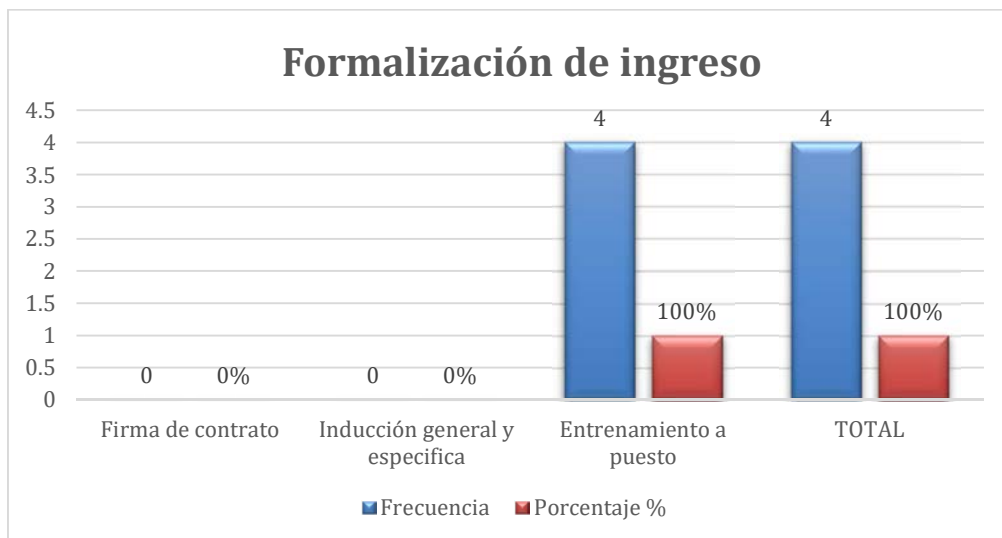
Tabla No. 12 Procedimientos de ingreso de personal de la empresa.

Formalización de Ingreso	Frecuencia	Porcentaje %
Firma de contrato	0	0%
Inducción general y específica	0	0%
Entrenamiento a puesto	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Administración.

El 100% indica que únicamente se da entrenamiento al puesto cuando el personal ingresa a la empresa. Y es necesario que cada candidato para formalizar su ingreso firme contrato y luego de ello reciba inducción general y específica por parte de la Administración en conjunto con quien le supervisará.

Gráfico No. 12



Fuente: Tabla No. 12

4.2 Análisis de los datos

Empleados

En cumplimiento con el primer objetivo ha sido posible determinar que un mínimo de 4.87% de los colaboradores expresó que saldría de la empresa por falta de beneficios mientras que un máximo de 46% de los colaboradores saldrían de la empresa solamente por otra oferta laboral. De igual modo, un mínimo de 5% de los colaboradores indicó que debería haber una mejor distribución de los turnos, mientras que el máximo de un 34% de los mismos consideró que lo que debería mejorarse es el salario.

Como fue planteado en nuestro segundo objetivo se identificó que el mínimo de 13% de la empresa devenga un salario que oscila de RD\$20,000.00 a RD\$30,000.00, en cambio que un máximo del 39% de los colaboradores devenga un salario que oscila de RD\$10,000.00 a RD\$15,000.00. En cuanto a beneficios que reciben fuera de los de ley los empleados, el mínimo de un 13% expresó haber recibido un reconocimiento por un esfuerzo extra de su parte, mientras que el 100% expresó tener subsidio de almuerzo según su jornada de trabajo. Los turnos, corresponde el 11% a los del número tres y el 42% pertenece al turno dos. Un 53% califica los beneficios que recibe es mejor que en otras empresas mientras que una minoría del 18% como mucho mejor que en otras.

El ingreso de los colaboradores en la empresa, en consumación el tercer objetivo, el 84% de los empleados ha ingresado a la empresa ha sido por recomendación de otro

colaborador y un 16% ha aplicado de manera personal por empleo. El 48% indicó que les fue realizada una entrevista al momento en que entró a trabajar, en cambio, un 6% expresó no habersele realizado ningún proceso por Recursos Humanos. El 79% expresó no haber llenado una solicitud de empleo mientras que el 21% si la completó.

Un 85% expresó que solo se les solicitó llevar un currículum, mientras que solo a un 2% se les solicitó constancia de estudios. Al 92% se les mostró la empresa e informaron sus funciones y al 8% de ellos no.

Administración

Según el primer objetivo planteado el 75% de la administración expresó que los colaboradores salen de la empresa por el salario, mientras que el mínimo de ellos, correspondiente al 25% que salen por el horario. Así también el 67% destacó que debe mejorar en la empresa el salario y el mínimo de un 33% que se debe de capacitar al personal.

De acuerdo al segundo objetivo, el 50% devenga un salario de RD\$15,000.00 a RD\$20,000.00 y el otro 50% RD\$20,000.00 a RD\$30,000.00. En cuanto a beneficios fuera de los de ley, el máximo de un 40% indicó que tienen disponibilidad de préstamos y el mínimo de unos 20% incentivos y otro 20% subsidio de almuerzo. Y el 50% califica los beneficios de la empresa mejor que en otra y el otro 50% como mucho mejor.

Los colaboradores ingresan en la empresa, en cumplimiento a nuestro tercer objetivo, según los 100% de la administración, recomendados por un empleado. El 50%

expresa que se les hace entrevista antes de su ingreso, pero el otro 50% señala que no se les realiza ningún procedimiento. Y el 100% expresa al menos se les muestra la empresa y dicen cuáles son sus funciones.

Conclusión

Luego de manifiestas y examinadas las informaciones presentadas en el desarrollo de la investigación, exponemos las conclusiones que replican a los objetivos de la investigación.

Tomando en cuenta cada objetivo y los resultados obtenidos podemos concluir lo siguiente:

1. Determinar las causas de salida de los colaboradores de la Barra, una Mipyme del sector comida rápida, concluimos que la causa inicial por la que los colaboradores salen de la empresa es por una oferta laboral de otra organización dado el bajo salario que actualmente devengan y también por la falta de beneficios que pudieran recibir a parte de los que por ley ya tienen, otra de las causas de mayor relevancia identificada. Por tanto, el objetivo fue logrado.

2. El segundo objetivo se pudo identificar los beneficios que perciben los colaboradores de acuerdo a su jornada de trabajo en la empresa en estudio, pudimos concluir que los colaboradores reciben un salario base que oscila en el máximo de la población en un 39% entre RD\$10,000.00 a RD\$15,000.00, según su turno, tienen desayuno, almuerzo o cena, propina extra y en adición, aquellos que tienen más de seis meses en la empresa tienen beneficios de préstamos.

Pero no reciben algún incentivo extra ya sea por anualidad, antigüedad, buena gestión, ni reconocimiento por buen desempeño con un objeto físico o premio, solo el 13% de la población expresó recibir un mensaje por su esfuerzo en alguna ocasión. Tampoco se contempla el tener un empleado del mes ni realizar actividades de integración ni beneficio de capacitación para los colaboradores. Por ende, el objetivo fue alcanzado.

3. Realizar un diagnóstico del proceso de ingreso de personal en la Barra, una Mi pyme del sector comida rápida, este tercer objetivo se pudo determinar que el máximo de la población de un 84% ingresó a la empresa recomendado por un empleado y solo el 16% aplicó de manera personal, solo al 85% se les solicitó currículum, al 48% se les hizo entrevista y a un 45% prueba práctica para el puesto, solo a un 2% se les solicitó constancia universitaria y a un 7% ningún documento. No son realizadas evaluaciones médicas pre empleo para el área de alimentos ni psicométricas, no se les completa a todos una solicitud de empleo donde la empresa tenga su información general y de contacto para crearle un expediente, sólo un 21% indicó haberla llenado en su ingreso, pero sin mucha seguridad, ni se validan referencias laborales ni personales estructuradas, no se hace solicitud de carta de buena conducta ni constancia de estudios a los empleados. Tampoco se firma contrato en físico. Por tanto, al ser de Educación Media, Modalidad General (Bachillerato), los empleados, sería lo preferible. En consecuencia, el objetivo fue logrado.

4. Finalmente, en el cuarto objetivo dados los resultados obtenidos podemos proponer estrategias para reducir la rotación de personal en La Barra, una Mi pyme del sector comida rápida, los cuales describimos detalladamente en las recomendaciones de este estudio, entre ellas: reconocimientos, incentivos, capacitación, y, sobre todo, que en lo inmediato se realice un manual de reclutamiento y selección de personal.

Recomendaciones

Luego de obtener los resultados de investigación realizada podemos proponer las siguientes estrategias a fin de que reduzca la rotación del personal en la Barra, una Mi pyme del sector comida rápida.

a. Contemplar incentivos por antigüedad en la empresa a los colaboradores, mediante el pago de un 10 % adicional al salario base del mismo, anualmente. Y día libre por motivo de cumpleaños, con efectividad en la misma semana de dicho día.

b. Dar reconocimiento por buen desempeño eligiendo de manera bimestral un colaborador como empleado del mes de cada turno. Siendo estos seleccionados por cada jefe de turno. De igual modo, un líder del mes de manera trimestral, bajo la decisión de la administración. Esta deberá responsabilizarse de llevar un registro anual de este procedimiento con el fin de conocer a sus empleados potenciales.

c. Poner a disposición de los colaboradores que puedan recibir capacitaciones en INFOTEP, en cursos que les beneficie a ellos y a la empresa, mediante un cronograma de ejecución de un plan de capacitación.

d. Realizar una vez al año una actividad de integración para todo el personal de la empresa. Bajo subcontratación de una entidad que brinde el servicio de manera profesional. Para hacer crecer y mantener la composición organizacional.

Esto lo estructuramos mediante un Manual de Compensación.

e. Implementar un Manual de Procedimiento de Reclutamiento de Personal, donde se dé la oportunidad de a los candidatos externos aplicar libremente a los puestos enviando su currículum o llevándolo directamente a la empresa y que esa persona que sea seleccionada, complete un proceso de depuración, iniciando con la entrevista, evaluación psicométrica, referencias laborales, evaluación médica pre empleo, oferta laboral, firma de contrato, hasta culminar recibiendo su proceso de inducción general y específica.

f. A disposición de la empresa se crearon los siguientes formularios con el propósito de que los procesos sean llevados a cabo bajo una normativa, permitiendo la efectividad de los mismos.

- Manual de Compensación: puesto a disposición y beneficios de los colaboradores de La Barra. Es un compendio que une los principales beneficios y compensaciones permanentes que tienen los colaboradores con contrato de plazo indefinido.
- Manual de Procedimiento de Reclutamiento de Personal: con el objetivo de establecer la metodología a seguir para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, teniendo como finalidad que la persona que se contrate cuente con las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

- Formulario de Solicitud de Empleo: Formaliza el ingreso al proceso de selección y requiere del postulante sus experiencias laborales anteriores, referencias, datos personales, así como motivos de despido o cesión. Este es incluido en su expediente.
- Formulario de Referencias Laborales: permite conocer el desempeño realizado por el candidato en empresas anteriores.
- Plan de Capacitación y Desarrollo: comprende los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a impartir para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes, programadas en el plan de capacitación realizado.

Estas estrategias planteadas, contribuirían a la disminución de la rotación del personal a través de su permanencia, considerando que el 50% de los colaboradores no poseen un año como mínimo en la misma.

Referencias

1. Accinelli, F y Echevarría, G. (2017). Plan de gestión de RRHH dirigido a la reducción de rotación del personal de tiendas para las campañas escolar y navideña de la empresa Tai Loy S.A. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/9789264043695-3-es> Día 29 de Abril 2019.
2. Aguilar Montoya, C y Cubero Alpizar C., (2018) Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v17n2/2007-7459-hs-17-02-00141.pdf> Día 29 de Abril 2019.
3. Aguilar, V. A., Soria, E. G., Carranza, M. T. D. I. G., & Farías, J. P. G. (2018). Diseño de un instrumento para medir la competencia personal y establecimiento de metas, cultura organizacional, clima organizacional de la empresa San Telmo S.A. De CV. *Pistas educativas*, 39 (129). Recuperado de: <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/1581/1297> Día 29 de Abril 2019.
4. Albarrán, F., & Márquez, G. (2014). *Operaciones Administrativas De Recursos Humanos*. Madrid: RA-MA. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=3229470&query=RECLUTAMIENTO#> Día 29 de Abril 2019.

5. Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, casos. Ediciones, Granica. Buenos Aires. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/detail.action?docID=3187656> Día 29 de Abril 2019.
6. Alles, M. (2016). Selección por Competencias (2a. ed.). Granica, Buenos Aires Ediciones. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?ppg=97&docID=4849692&tm=152963333412> Día 29 de Abril 2019.
7. Alles, M. A. (2014). La Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com> Día 29 de Abril 2019.
8. Arroyo Calderón, N.M. B. (2016) Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015 - 2016. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11537/9781> Día 29 de Abril 2019.

9. Alvarado Bastidas, K. Y., Toala PARRALES, D. M. y Pérez Peñafiel, J. (2018): "Análisis de la rotación de personal que afecta a las pymes comerciales en su productividad laboral.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (Mayo 2018). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/pymes-productividad-ecuador.html> Día 23 de Junio 2019.
10. Baquero Naranjo, M. D. y Jacho Guamán, C. C. (2014) La motivación y su influencia en la rotación de personal de CASALIMPIA S.A. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3468> Día 29 de Abril 2019.
11. Benavides Montaña, I. G. (2015) Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7395> Día 29 de Abril 2019.
12. Bermeo, C., & Patricio, M. (2018). Selección de personal en tiempo de crisis. Ciencia Digital, 2(4), 250-261. Recuperado de: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i4.225> Día 29 de Abril 2019.

13. Bimos Ortega, E. M. y Chicaiza Simbaña, E. Y. (2012) "La Cultura Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal de Kmeyo.com 2012" Recuperado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3613> Día 29 de Abril 2019.

14. Cadillo, C. y Hanco, A. (2018) Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi S.A.C., 2018. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8608> Día 29 de Abril 2019.

15. Campos León, D. I., y Farfán Álvarez, E. B. (2013). Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la Empresa Crime Stop Cía LTDA. Universidad De Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/3750> Día 27 de Junio 2019.

16. Cinicela, F. y Pazos, P. (2016) La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11354/1655> Día 15 de Junio 2019.

17. Cancho P. Y (2017) La rotación de personal y la productividad en la empresa Sociedad Minera Corona, S. A. - Unidad Yauriconcha. Huanuco, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/800> Día 29 de Abril 2019.

18. Carabajo Castro, K. E (2016) Diagnóstico de factores causales de rotación de las auxiliares de enfermería del hospital del Río, del año 2014. Recuperado de:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6871/1/12834.pdf> Día 29 de Abril 2019.
19. Caraballo, J. (2016) Estudio revela empresas tienen un entorno laboral desfavorable en República Dominicana. República Dominicana. Diario Libre. Día 29 de Abril 2019.
20. Chávez, E. (2017) La Rotación de Personal: Todo lo que debes saber ella. Amedirh. Recuperado de: <https://www.amedirh.com.mx/bolsa-de-trabajo/atraccion-de-talento-articulos/la-rotacion-de-personal-todo-lo-que-debes-saber-sobre-ella> Día 29 de Abril 2019.
21. Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología / Factors causing Dental Assistant Turnover. *Universitas Odontológica*, 34(72), 75-82. Recuperado de:
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp> Día 29 de Abril 2019.
22. Criollo, L. (2014). Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur, S.A. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE0007-133.pdf> Día 29 de Abril 2019.

23. Delgado, S. (2017) Impacto del Clima Organizacional en la Rotación del Personal: Evidencia en Sector Desarrollo de Software. Revista Internacional Administración & Finanzas. California. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/311798893_Impacto_del_Clima_Organizacional_en_la_Rotacion_del_Personal_Evidencia_en_Sector_Desarrollo_de_Software Día 29 de Abril 2019.
24. Dessler, Gary (2015). Administración de Recursos Humanos. Decimocuarta edición, Pearson, México. Día 29 de Abril 2019.
25. Elorriaga, L., y A. Barreto. La problemática de la inducción en los puestos operativos en las MiPymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires (2011-2013). Revista AD GNOSIS, Vol. 2, n.º 2, Dec. 2013. Recuperado de: <http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/233> Día 27 de Junio 2019.
26. Fernández, L. F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos. Logroño: Tutor Formación. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=4870199&query=RECLUTAMIENTO#> Día 29 de Abril 2019.

27. Fernández, S. E., & Junquera, C. B. (2013). Iniciación a los Recursos Humanos. Septem. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=3212617&query=Reclutamiento#> Día 29 de Abril 2019.
28. Flores, R., Abreu y M. H. Badii (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. México. Recuperado de:[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf) Día 29 de Abril 2019.
29. Flores, V. R. (2014). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=5307889&query=reclutamiento+interno+y+externo> Día 29 de Abril 2019.
30. Freitas, J (2018) Índice de Rotación de Personal: ¿Cómo calcularlo? [+ Formula de Excel]. Emprendedores y Negocios. Recuperado de:
<http://emprendedoresynegocios.com/indice-de-rotacion-de-personal/> Día 29 de Abril 2019.
31. Gómez (2017) Rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa F.Q. Ingenieros S.A.C, Los Olivos – Lima. Recuperado de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9064/G%C3%B3mez_AJJP.pdf?sequence=1 Día 29 de Abril 2019.

32. González, C. A. (2019). Desarrollo organizacional de la A a la Z. Día 29 de Abril 2019.

33. Grados, E. J. A. (2013). Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.). Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com> Día 29 de Abril 2019.

34. Gutiérrez, M. F. (2018) Los Factores de la Rotación de Personal en las maquiladoras de Exportación de Ensenada, B.C. Revista Global de Negocios: Vol. 6, No. 2, 2018, pp. 27. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323253058_Los_factores_de_la_rotacion_de_personal_en_las_Maquiladoras_de_Exportacion_de_Ensenada_B Día 23 de Junio 2019.

35. Domínguez, R. y Sánchez, F. (2013) Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON textil S.A.A. - planta Trujillo – 2013. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/205> Día 29 de Abril 2019.

36. Hernández, S, E. G., Cruz, Z. G, Meza, M. I y Cruz, L., Revista Sociológica Contemporánea. Junio 2017 Vol.4 No.11 43-50. Principales causas de la rotación de personal en empresa de servicio de transporte. Recuperado de:
http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf
37. Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social. Vol. 18. Nº Especial Diciembre. Págs. 837-863. Recuperado de:
<http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927> Día 29 de Abril 2019.
38. Ibarra, L. (2016). Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. Ecuador. Recuperado de:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1837> Día 15 de Junio 2019.
39. Jama, E. (2017) Proceso de inducción del personal docente de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas (Pucese). Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/974> Día 27 de Junio 2019.

40. Jara Iñiguez, I. (2017). Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016, Prácticas de Aprendizaje Organizativo. Pódium, 32, 1–14.
oi:10.31095/podium.2017.32.1 Recuperado de:
<http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/143/102> Día 29 de Abril 2019.
41. Jiménez. D. P. (2016) Manual de Recursos Humanos 3a ed., ESIC, España.
Recuperado de:
https://books.google.com.do/books?id=6GJyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Día 29 de Abril 2019.
42. Jiménez (2017) La ética y los valores como herramienta en los procesos de selección de personal. Revista empresarial, Facultad de especialidades empresariales.
Recuperado de: <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/92/81> Día 29 de Abril 2019.
43. Linares, J. (2018) ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula? Easy Recrue. Recuperado de: <https://news.easyrecrue.com/es/rotacion-de-personal> Día 29 de Abril 2019.

44. Lorenzana, D. (2013). Pymes y Autónomos, ¿Cómo se calcula el índice de rotación del personal? Recuperado de: <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion-del-personal> Día 29 de Abril 2019.
45. Ventura, M. y Guridy, J. (2018) Análisis de la Motivación y Rotación de Personal en las Pymes Comerciales de Santo Domingo Oeste, Caso G&G Comercial, año 2017. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Día 29 de Abril 2019.
46. Meza Oleas, B. R. y Chinchín Gálvez, G. V. (2014) Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal, Quito: UCE. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3605> Día 29 de Abril 2019.
47. Mora Aristega, J. E., Jordan Baque, A. E., Huilcapi Masacón, M. y Paredes Tobar, J. A. (2017): "Gestión empresarial frente a la rotación del personal", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-empresarial-ecuador.html> Día 23 de Junio 2019.
48. Núñez, Torres B. E (2013) "Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa" Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de:

<http://148.204.210.201/tesis/1389729578085TESISBLANCAES.pdf> Día 29 de Abril 2019.

49. Pegorari, Z. F. (2017) Disminución del índice de rotación de personal a través de la implementación de un programa de reconocimiento en una Institución Pública. Lima, Perú. Recuperado de:
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2863/1/pegorari_zfj.pdf
Día 29 de Abril 2019.

50. Pérez, A. F. (2017). Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Madrid España. Editorial CEP, S.L., .Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?ppg=65&docID=5213997&tm=1529662267854> Día 29 de Abril 2019.

51. Pérez, R. J. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v2i1.35> Día 29 de Abril 2019.

52. Pérez Casimiro, M. J., Morado Mendoza, M. & Olivares Bazán, L. D. (2016) La Problemática de la Rotación de Personal en los Pequeños Negocios de Ciudad Valles. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad Multidisciplinaria Zona

Huasteca. I Congreso online sobre Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/desarrollo-empresarial/cmb.pdf> Día 29 de Abril 2019. Día 23 de Junio 2019.

53. Pérez, I. (2013) Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/205> Día 29 de Abril 2019.

54. Pérez, M., Morado, M. y Olivares, L. (2016). “La problemática de la rotación del personal en los pequeños negocios de ciudad valles”. Congreso online sobre Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca y Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/desarrollo-empresarial/cmb.pdf> Día 29 de Abril 2019.

55. Piantini, A. R. C., Elizondo, M. T. L., & Herrera, N. L. R. (2012). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 5 Recuperado de: <http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7/6> Día 29 de Abril 2019.

56. Portal Oficial De La República Dominicana, 2019. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). Recuperado de:
<http://dominicana.gob.do/index.php/component/k2/item/88-micro-pequeñas-y-medianas-empresas-mipymes> Día 29 de Abril 2019.
57. Prieto Bejarano, P. G. (2013) Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de:<http://hdl.handle.net/11407/160> Día 29 de Abril 2019.
58. República Dominicana. Dirección General de Impuestos Internos / Contribuyentes / MIPYMES, 2019 <https://dgii.gov.do/contribuyentes/mipymes/Paginas/mipymes.aspx> Día 29 de Abril 2019.
59. Rivera y Peña (2013) Propuesta para la disminución de la Rotación de Personal en Agencias de Viajes y Tour Operadores del Distrito Nacional, República Dominicana en el periodo 2010-2017. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Día 29 de Abril 2019.

60. Rojo, F. (2014). Gestión auxiliar de personal. CEP. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?ppg=1&docID=4499033&tm=1534454329043> Día 29 de Abril 2019.
61. Ruiz, D. (2016) Factores determinantes de la rotación de personal en instructores que trabajan en una academia de artes marciales Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/81651510.pdf> Día 29 de Abril 2019.
62. Rubió, S. T. (2016). Recursos Humanos: dirección y gestión de personas en las Organizaciones. Madrid, España. Editorial: Ediciones Octaedro, S.L. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=4824323&query=RECLUTAMIENTO> Día 29 de Abril 2019.
63. Sánchez, F. M. D. (2014). Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos. CEP, S.L., Madrid, España. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=4184437&query=reclutamiento+y+seleccion+de+personal#> Día 29 de Abril 2019.
64. Sánchez, D. C. (2015) Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Revista Salud Bosque, Volumen 5, Número 1, Págs. 43-54.
Recuperado de: <https://doi.org/10.18270/rsb.v5i1.182> Día 13 de Junio 2019.

65. Sánchez, M. G. & García M. (2017) Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf> Día 29 de Abril 2019.
66. Tejada, L. (2017) Rotación de personal. República Dominicana. Listín Diario.
Recuperado de: <https://listindiario.com/economia/2017/10/09/485666/son-jovenes-los-que-en-su-mayoria-renuncian-de-las-empresas> Día 29 de Abril 2019.
67. Tomasini, C., & Austria, X. (2018). Secretos para (retener al mejor equipo. Entrepreneur México, 26(4), 66–70. Recuperado de:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=fua&AN=129422308&lang=es&site=ehost-live> Día 29 de Abril 2019.
68. Tupiza, F. (2015) Elaborar y socializar un manual de inducción para promover una adecuada adaptación en el lugar de trabajo dirigido a los nuevos empleados de la empresa pública metropolitana "Emaseo" del Distrito Metropolitano de Quito 2015. Instituto Tecnológico Cordillera. Recuperado de: <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/2921>

69. Urteaga Requejo, L. (2015) La satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal en Cajamarca. Recuperado de: <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/75> Día 29 de Abril 2019.
70. Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M., (2014) Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano, Séptima edición. México. Día 16 de Junio 2019.
71. Zayas Agüero, P. M. y Zayas Feria, J. (2018): "Análisis de la fluctuación laboral en una comercializadora mayorista", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (Enero 2018). Universidad de Holguín, Cuba, Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/fluctuacion-laboral.html> Día 23 de Junio 2019.

Apéndice



Cuestionario Empleados

Estamos realizando una investigación para conocer cuales son los motivos por los que los empleados salen de la empresa y nos gustaría conocer tu opinión. Esto ayudará que se realicen mejoras en la empresa.

Para iniciar, lea cada una de las preguntas y según le indique responda a la pregunta. **Toda la información aquí descrita será confidencial.**

Marque con una X la opción que corresponda a su respuesta.

Datos Generales

Edad: 18-20 30-39
21-29 40-49

Género: Femenino Tiempo en la empresa: 0 a 3 meses 6 a 11 meses
Masculino 3 a 6 meses 1 año o más

Escolaridad/ Último grado de estudios: Sin estudios Bachiller Estudiante
Primaria Carrera técnica

Puesto que ocupa en la empresa: _____

1. ¿Por qué motivos saldría de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

a. Salario c. Falta de entrenamiento e. Falta de beneficios g. Ninguna
b. Horario d. Oferta laboral f. Relación con mis jefes

2. ¿Qué cree usted que debe mejorar la empresa?

a. Mejor distribución de turnos c. Salario e. Ninguna
b. Capacitar al personal d. Actividades de integración

3. ¿Cuánto gana usted?

a. RD\$8,000 a RD\$10,000 c. RD\$15,000 a RD\$20,000
b. RD\$10,000 a RD\$15,000 d. RD\$20,000 a RD\$30,000

4. ¿Cuáles de estos beneficios recibe usted a parte de los de ley? (Puede seleccionar más de una opción)

a. Incentivos c. Préstamos e. Desayuno, comida, cena
b. Propina extra d. Reconocimiento por un esfuerzo extra de su parte

5. ¿Cuál es su horario laboral?, Seleccione el turno e indique su horario

a. Turno 1 c. Turno 3 e. 7:00am a 3:00pm g. 11:00pm a 7:00am
b. Turno 2 d. Turno 4 f. 3:00pm a 11:00pm h. Turno y medio

6. ¿Cómo considera usted los beneficios que recibe, comparado con los que ofrecen otras compañías?

a. Mucho mejor c. Mejor e. Mucho peor
b. Igual d. Peor

7. Marque con una X porque medio entró a trabajar en la empresa.

a. Recomendado por un empleado c. Reclutamiento por redes sociales
b. Reclutamiento en línea d. Aplique de manera personal

8. Marque con una X cual de estos procesos realizó al momento que entró a trabajar. (Puede seleccionar más de una opción)

a. Prueba de personalidad c. Entrevista
b. Prueba práctica d. Ninguna

9. ¿Llenó alguna solicitud de empleo que le haya suministrado Recursos Humanos o la empresa?

a. Si la llené
b. No la llené.

10. ¿Cuál de estos documentos le pidieron cuando fue a la entrevista para el trabajo en que está ahora?

a. Curriculum c. Constancia Universitaria e. Todos los anteriores
b. Certificado de Bachiller d. Antecedentes penales

11. ¿Cuando fue contratado le mostraron la empresa y le detallaron cada una de las funciones que tendría?

a. Si
b. No



Cuestionario Administración

Estamos realizando una investigación con fines exclusivamente educativos, y nos gustaría conocer tu opinión, acerca de los siguientes puntos. Esto ayudará a plantear propuestas de mejora para la empresa. Para iniciar, lea cada una de las preguntas y según le indique responda a la pregunta. **Toda la información aquí descrita será confidencial.**

Datos Generales

Marque con una X la opción que corresponda a su respuesta.

Edad: 21-29 30-39 40-49 50-59 60 o más Género: Femenino Masculino Tiempo en la empresa: 6 a 11 meses 1 a 2 años 3 años o más

Escolaridad/ Último grado de estudios: Bachiller Carrera técnica Licenciatura Maestría

Puesto que ocupa en la empresa: _____

1- ¿Por qué motivos salen los colaboradores de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

a. Salario b. Horario c. Falta de entrenamiento d. Oferta laboral e. Relación con su supervisor

2- ¿Qué cree usted que debe mejorar la empresa?

a. Mejor distribución de turnos b. Capacitar el personal c. Salario d. Actividades de integración

3- Cuánto gana usted?

c. RD\$15,000 a RD\$20,000 d. RD\$20,000 a RD\$30,000 e. Más de RD\$30,000

4- ¿Cuáles de estos beneficios otorgan a los empleados a parte de los de ley? (Puede seleccionar más de una opción)

a. Incentivos b. Propina extra c. Préstamos d. Reconocimiento por un esfuerzo extra e. Desayuno, comida, cena

5- ¿Cómo considera usted los beneficios que preciben los empleados, comparado con los que ofrecen otras compañías?

a. Mucho mejor b. Igual c. Mejor d. Peor e. Mucho peor

6- ¿Cuál es la mayor vía de ingreso de los colaboradores a trabajar en la empresa?

a. Recomendado por un empleado b. Reclutamiento en línea c. Reclutamiento por redes sociales d. Por su propia cuenta

7- ¿Cuál de estos procesos se realizan al momento que ingresa un colaborador (Puede marcar varias opciones)

a. Prueba de personalidad b. Prueba práctica c. Entrevista d. Exámenes médicos e. Ninguno

8- ¿Cuando ingresan los colaboradores, cuáles de los siguientes procedimientos se llevan a cabo?

a. Firma de contrato b. Inducción general y específica c. Entrenamiento al puesto

PROCEDIMIENTO PARA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Código: IN-P-RRHH-01	Versión:00	Fecha de emisión: 01/07/2018	Revisión: N/A
-----------------------------	-------------------	---	----------------------

Procedimiento compensación y beneficios

Presentación

El siguiente manual es puesto a disposición y beneficios de los colaboradores de La Barra. Este es un compendio que reúne las compensaciones y beneficios permanentes que tienen los colaboradores con contrato de plazo indefinido.

Objetivo General:

Crear un instrumento donde se describan los beneficios, compensaciones e incentivos para los empleados de La Barra para ofrecerles condiciones de trabajo y beneficios que contribuyan a su satisfacción y a elevar su calidad de vida, que pueda lograr el cumplimiento de metas de la empresa.

Objetivos específicos:

1. Contribuir a conservar al personal idóneo que requiere La Barra para el logro de sus objetivos a través de la igualdad interna en cuanto a práctica de pago.
2. Tener beneficios coherentes con las responsabilidades y funciones de las posiciones.

3. Lograr equidad externa con respecto al mercado laboral local, tanto del sector público como del privado, alineado a las normativas vigentes.

Alcance: Aplica para la contratación de personal fijo.

Marco legal: Código Laboral Dominicano.

- Título V. Del salario Artículos 192,212
- Título VI. Del salario mínimo Artículos 213, 218
- Título VII. Del salario de Navidad Artículos 219, 222
- Título VIII. De la participación en los beneficios de la empresa Artículos 223, 227
- Título IX. De la propina Artículos 228, 230

(Art. 54, Art. 177, Art.178, Art.179, Art.180, Art.181, Art.182. Art. 256, Art. 185, Art. 238, Art. 256).

Políticas y Criterios:

1. Es obligación de los responsables de áreas, suministrar a la unidad de recursos humanos la información de los devengados y/o deducciones para la elaboración de las nóminas, quienes deberán pasar los datos por escrito de forma oportuna, objetiva y transparente. Los salarios serán pagados en forma quincenal.
2. Se definirá un conjunto de beneficios monetarios y/o no monetarios, cuyo objetivo principal será recompensar e incentivar a través de la satisfacción de un grupo de necesidades complementarias e importantes de los empleados.

3. Los beneficios que se consideren deben tener sustento de mercado y a la vez constituir un mecanismo atractivo de reconocimiento y retención.

Liderazgo, compromiso y responsabilidad:

El responsable directo de los procesos de Compensación y Beneficios en La Barra deberá realizar la gestión de retribución salarial de acuerdo a lo indicado en el manual.

Beneficios por ley

1. **Salario:** es la paga acordada entre el empleador y el empleado, sin considerar otras remuneraciones e incentivos.
2. **Seguro Médico:** la institución otorga un seguro básico de salud a todos los trabajadores con contrato de plazo indefinido y jornada de 44 horas semanales.
3. **AFP:** el empleador realizará un aporte de manera mensual equivalente a 7.10 % y el empleado 2.87 % que será devengado de su salario mensual.
4. **ARS:** el empleador realizará un aporte de manera mensual equivalente a 7.09 % y el empleado 3.04 % que será devengado de su salario mensual.
5. **Infotep:** La ley que crea el INFOTEP establece que todas las empresas o entidades privadas, públicas, mixtas, autónomas o descentralizadas que realicen actividades con fines lucrativos, deben pagar mensualmente el 1% sobre el total de las planillas de sueldos o salarios fijos.
6. **Vacaciones por ley:** se le otorgara a todos los colaboradores bajo lo establecido en el Código de Trabajo.

Art. 177.- (Modificado por la Ley N° 97-97, de fecha 30 del mes de mayo del año 1997, G.O. 9955 del 31 de mayo de 1997). Los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un período de vacaciones de catorce (14) días laborables con disfrute de salario, conforme a la escala siguiente: 1. Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, catorce días de salario ordinario; 2. Después de un trabajo continuo no menor de cinco años, dieciocho (18) días de salario ordinario. Las vacaciones pueden ser fraccionadas por acuerdo entre el trabajador y el empleador, pero en todo caso, el trabajador debe disfrutar de un período de vacaciones no inferior a una semana. Se prohíbe el fraccionamiento si el trabajador es menor de edad.

Art. 178.- El trabajador adquiere el derecho a vacaciones cada vez que cumpla un año de servicio ininterrumpido en una empresa. Art. 179.- Los trabajadores sujetos a contratos por tiempo indefinido que, sin culpa alguna de su parte, no puedan tener oportunidad de prestar servicios ininterrumpidos durante un año, a causa de la índole de sus labores o por cualquiera otra circunstancia, tienen derecho a un período de vacaciones proporcional al tiempo trabajado, si éste es mayor de cinco meses.

Art. 180.- Para la aplicación del artículo 179 rige la siguiente escala: Trabajadores con más de cinco meses de servicios, seis días; Trabajadores con más de seis meses de servicios, siete días; Trabajadores con más de siete meses de servicio, ocho días; Trabajadores con más de ocho meses de servicio, nueve días; Trabajadores con más de nueve meses de servicio, diez días; Código de Trabajo de la República Dominicana 71 Trabajadores con más de

diez meses de servicios, once días; Trabajadores con más de once meses de servicios, doce días.

Art. 181.- El salario correspondiente al período de vacaciones debe ser pagado al trabajador el día anterior al del inicio de éstas, junto con los salarios que a esta fecha hubiera ganado. El salario que corresponde al período de vacaciones comprende la remuneración habitual, según lo dispuesto en el artículo 177, y el equivalente de su remuneración en especie, si la hubiere.

Art. 182.- Durante el período de vacaciones el trabajador no puede prestar servicios, remunerados o no, a ningún empleador. El derecho a vacaciones no puede, en ningún caso, ser objeto de compensación ni de sustitución alguna. Sin embargo, si el trabajador dejare de ser empleado de un establecimiento o empresa sin haber disfrutado del período de vacaciones a que tuviere derecho, recibirá de su empleador una compensación pecuniaria equivalente a los salarios correspondientes a dicho período vacacional, conforme a lo dispuesto en el artículo 177.

Art. 185.- Las vacaciones no pueden ser suspendidas o disminuidas a consecuencia de las faltas de asistencia del trabajador, cuando éstas hayan ocurrido por enfermedad u otra causa justificada. Tampoco podrán ser suspendidas o disminuidas en los casos de falta de asistencia injustificada siempre que el empleador no haya pagado al trabajador esos días no trabajados.

Art. 238.- Cuando una trabajadora solicite la concesión de sus vacaciones, inmediatamente después del descanso post-natal, el empleador está obligado a acceder a su solicitud.

7. **Salario de navidad o regalía:** el empleador está obligado a pagar al trabajador durante el mes de diciembre, la duodécima parte del salario ordinario devengado por el trabajador en el año calendario, sin perjuicio de usos y prácticas de la empresa.

8. **Licencias**

Art. 54.- El empleador está obligado a conceder al trabajador cinco días de licencia con disfrute de salario, con motivo de la celebración del matrimonio de éste; tres días, en los casos de fallecimiento de cualquiera de sus abuelos, padres e hijos, o de su compañera, y dos días para el caso de alumbramiento de la esposa o de la compañera debidamente registrada en la empresa.

Beneficios Adicionales

1. **Uniformes:** se suministra a todos los colaboradores.
2. **Subsidio de almuerzo:** Se subsidia a cada colaborador el almuerzo, comida o cena de acuerdo al turno que este colaborador tenga establecido.
3. **Bono por antigüedad:** mediante el pago de un 10 % adicional al salario base del mismo, en dicha fecha, anualmente.
4. **Día de cumpleaños libre:** se le otorga a todos los colaboradores de la institución. Tomando en cuenta que deben de adquirirlo en la misma semana de cumpleaños.

5. **Préstamos:** Todos los colaboradores tienen acceso a facilidades de préstamos dentro de esta entidad.
6. **Reconocimiento por desempeño:** eligiendo de manera bimestral un colaborador como empleado del mes de cada turno. Siendo estos seleccionados por cada jefe de turno. De igual modo, un líder del mes de manera trimestral, bajo la decisión de la administración.
1. **Capacitación del personal:** por medio de Infotep, mediante un cronograma de capacitación, tendrá la facilidad el colaborador de capacitarse en materia de beneficio personal como para la empresa.

Art. 256.- Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a la naturaleza de sus servicios y a los requerimientos de la empresa. La formación profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral. Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores podrán formularse respecto a cada empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Elaborado por: A. Castillo

Aprobado por: G. Ramos.

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Código: IN-P-RRHH-01	Versión:00	Fecha de emisión: 01/07/2018	Revisión: N/A
-----------------------------	-------------------	---	----------------------

Proceso de selección de personal

Objetivo General:

Establecer la metodología a seguir para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, teniendo como finalidad que la persona que se contrate cuente con las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

Objetivos específicos:

1. Establecer un procedimiento general, objetivo y transparente para reclutar y seleccionar el personal idóneo y apto para los cargos y/o funciones solicitadas y las necesidades específicas de la Institución.
2. Difundir a través de los canales apropiados, oportunidades para que el personal interno pueda acceder a nuevos puestos de trabajo, de acuerdo a sus competencias laborales y necesidades del servicio.
3. Promover buenas prácticas laborales a través de la igualdad de oportunidades y no discriminación.
4. Promover la colaboración entre diferentes unidades del Servicio con el fin de aportar en el proceso de selección de candidatos.

Alcance: Aplica para la contratación de personal fijo.

Marco legal: Artículo 6, Ley 41-08

Soporte, herramientas y equipo a utilizar:

1. Requisición de personal

2. CV depurados y analizados
3. Descripción de Puestos
4. Guías de Entrevistas
5. Batería de Pruebas Técnicas y Psicométricas
6. Reporte de Historial de Referencias laborales
7. Reporte de Puntuación General de los Candidatos

Políticas y Criterios:

Un proceso de selección de personal se basa en lo siguiente

1. Integridad y objetividad en la selección
2. Igualdad de oportunidades

Dados los mismos, acontecen criterios que hacen posible su cumplimiento

1. Cuando se requiere cubrir una vacante se debe inicialmente dar a conocer la solicitud internamente en la empresa previo a la contratación de personal externo.
2. Actualizar la base de datos de candidatos dado a que sería la herramienta utilizada en primera instancia.
3. Ajustar de acuerdo al mercado laboral un paquete de compensación y beneficios para el puesto.
4. Utilizar los manuales de perfil y descripción de puestos.
5. Documentar un expediente del candidato.
6. Garantizar la confidencialidad de toda la información tratada.

Liderazgo, compromiso y responsabilidad :

El responsable directo de los proceso de Reclutamiento y Selección en La Barra deberá realizar la gestión de adquisición de personal, así como de elaborar los

expedientes de los nuevos empleados, y registros de la información de cada empleado en el sistema correspondiente.

Efectividad del procedimiento:

La efectividad del procedimiento es dada mediante los resultados de los candidatos seleccionados.

PROCEDIMIENTO

El criterio general es convocar, evaluar y seleccionar al personal idóneo que reúna los requisitos necesarios relativos a educación , formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades respecto de los lineamientos generales de la Institución y los requerimientos específicos del departamento o programa solicitante, para lo cual deberá cumplirse el proceso que se detalla a continuación y cuyos tiempos estimados de cada etapa están definidos por el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal.

1- ACTIVACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- A. Identificación de la necesidad de contratación.
- B. El Departamento debe enviar firmado al Departamento de Reclutamiento y Selección el Formulario de Requisición de Personal. Este formulario es llenado por el área solicitante, a partir de sus requerimientos considerando los aspectos relativos a funciones del cargo, requisitos específicos y deseables.
- C. El Departamento de Reclutamiento y Selección analiza la pertinencia de la contratación y las competencias requeridas para el cargo de acuerdo al perfil establecido. Asimismo, deberá verificar que la remuneración ofrecida es acorde a la realidad institucional y se ajusta a las funciones a realizar así

como la disponibilidad de la institución según lo dispuesto por la unidad de Administración y Finanzas.

- D. El Departamento de Reclutamiento y Selección firma y envía el Formulario de Requisición de Personal a la Unidad de Presupuesto del Departamento de Administración y Finanzas para verificar la disponibilidad presupuestaria.
- E. La Unidad de Presupuesto envía el formulario al Director de Administración y Finanzas para su autorización.
- F. El Departamento de Reclutamiento y Selección envía el Formulario de Solicitud de Provisión de cargo al/la Director/a Ejecutivo/a, quien es el responsable de dar la autorización final, para las nuevas contrataciones de la institución.
- G. El Departamento de Reclutamiento y Selección comunica al Departamento o Programa solicitante la decisión de la Dirección Ejecutiva, iniciando el proceso de Reclutamiento y Selección, si corresponde.
- H. A partir de lo comunicado en el Formulario de Requisición de Personal, el Departamento de Gestión Humana a través de la Unidad de Desarrollo y Formación define las fases relevantes del proceso y un Calendario donde se reflejan las fechas relevantes del proceso y los plazos estimados para cada fase.

DEFINICIÓN/VALIDACIÓN DE PERFILES

En caso específico de que el analista de selección detecte alguna inconsistencia entre la provisión aprobada y el perfil requerido, deberá informar a su superior, el/la Encargado/a de Desarrollo y Formación para actualizar el perfil correspondiente. Si no se cuenta con el perfil del cargo, este se debe construir acorde con la estructura existente y el modelo de

competencias vigente.

DIFUSIÓN DEL PROCESO

Para la difusión del proceso se considerarán las fuentes de reclutamiento que pueden ser al mismo tiempo, internas y externas.

- I. **DIFUSIÓN INTERNA.** Esta alternativa busca otorgar a los/as colaboradores/as oportunidades de difusión masiva para que todos/as tengan acceso a la publicación. El Departamento de Reclutamiento y Selección difunde el aviso mediante el correo electrónico.
- J. **DIFUSIÓN EXTERNA.** Es utilizada para que personas externas a La Barra puedan acceder a la oferta laboral.

ETAPA SELECCIÓN, RECEPCIÓN DE ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE RESUMES.

- K. El Departamento de Reclutamiento y selección recibe las postulaciones únicamente vía web.
- L. El/la analista de Reclutamiento y Selección realiza la preselección de los candidatos/as a través de la revisión curricular.
Para el ordenamiento, cuenta con una planilla estandarizada en la que se valoran, entre otros factores, estudios universitarios, estudios de postgrado, cursos de capacitación, dominio de idiomas extranjeros, manejos de tecnologías de la información, según los requisitos que se hayan definido en el aviso de publicación. Los postulantes que cumplan con el puntaje mínimo requerido, serán considerados para pasar a la etapa siguiente, siendo citados mediante correo electrónico y por teléfono. Se notificará de

igual forma a las personas que no sean consideradas para pasar a la siguiente etapa.

APLICACIÓN DE PRUEBAS TÉCNICAS Y/O PSICOLÓGICAS

- M. La citación a la aplicación de pruebas técnicas y/o psicolaborales estará bajo la coordinación de la Unidad de Desarrollo y Formación del Departamento de Reclutamiento y selección.
- N. El Departamento de Reclutamiento y selección definirá según el cargo, las pruebas técnicas y/o psicológicas que se aplicarán. En el caso que se decida aplicar una prueba técnica, en la que se evalúan habilidades en el área del cargo, ésta será preparada por el área solicitante y el/la analista de reclutamiento y selección a fin de definir área de evaluación y pautas de medición. Las evaluaciones deben aplicarse por el analista que realiza el proceso en conjunto con jefatura o algún colaborador del área solicitante a fin de aclarar dudas que presenten algunos postulantes durante la ejecución.
- O. Deberá ser de la exclusiva responsabilidad de la contraparte de la Unidad Solicitante hacer llegar la prueba técnica con la debida antelación al día de la citación, estimándose ésta en no menos de 48 horas.
- P. En el caso de pruebas psicolaborales, deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada que permita resultados comparables entre los postulantes. El instrumento escogido será en función del cargo y la evaluación puede realizarse de manera simultánea o sucesiva, lo que deberá ser informado antes de iniciar el proceso de aplicación de pruebas.

El producto es un informe psicolaboral, en el que se discrimina si la persona es recomendable, recomendable con observaciones o no recomendable para el cargo. Esta categorización será asociada a puntaje en la planilla de evaluación.

ENTREVISTA DE VALORACIÓN GLOBAL

- Q. Finalizando los procesos anteriores y ya contando con los candidatos idóneos, se conforma un Comité de Selección, con al menos:
- Un representante del Departamento de Reclutamiento y selección.
 - Un representante del Departamento o Programa solicitante, con derecho a voz y voto de selección del candidato.
- R. La Analista convoca a los candidatos que pasan a esta fase y se les cita a entrevista.
- S. La Entrevista de Valoración Global guiada por el representante del Departamento de Reclutamiento y Selección, es una conversación con duración de 15 a 30 minutos que permite una valoración preliminar del candidato.
- T. En esta etapa del proceso, los integrantes del Comité de Selección definen el o los candidatos idóneos a ocupar el cargo dispuesto en el proceso de selección, confeccionando un acta resumen de la entrevista, en la que se consignan los nombres de los candidatos, y se incluye una nota individual o grupal para cada ítem evaluado. Esta acta debe ser firmada por todos los miembros del Comité participante.
- U. Como complemento, se sugiere, la analista de reclutamiento y selección podrá realizar el Chequeo de Referencias Laborales, de los candidatos,

contactando a las empresas anteriores de estos o pares si se estima necesario, a través de consulta telefónica o vía correo electrónico, con el fin de conocer más antecedentes respecto del comportamiento y capacidades de los postulantes en sus puestos anteriores.

SELECCIÓN Y DECISIÓN FINAL

- V. El resumen del concurso, así como los puntajes obtenidos por los candidatos participantes del proceso, se establece a través del Acta Final de Evaluación, firmada todos los integrantes del Comité de Selección.
- W. El/la Directora/a del Departamento de Reclutamiento y Selección, envía a través de un memorándum, el Acta Final de Evaluación del Comité al Director Ejecutivo o quien lo subroga legalmente, con los antecedentes de los candidatos idóneos para ocupar la vacante.
- X. Dentro de las facultades del Director Ejecutivo está definir el candidato a contratar de los candidatos idóneos o declarar “Desierto” un proceso, decisión que comunica al Director del Departamento de Reclutamiento y Selección.

- Y. Una vez recibida la aprobación por parte del Director Ejecutivo, la Analista puede realizar las notificaciones correspondientes a los candidatos, tanto a aquellos no seleccionados, como a quien ha sido seleccionado, para proceder a su contratación. La notificación o aviso formal al candidato que fue aceptado para ocupar el cargo, es responsabilidad absoluta del Departamento de Reclutamiento y Selección. Asimismo, este Departamento informará la fecha de ingreso al candidato y a la jefatura de la Unidad solicitante considerando al menos 5 días hábiles para el ingreso al menos 5

días hábiles a partir de la decisión de la autoridad.

Z. Una vez terminado el proceso de selección, la Unidad de Desarrollo y Formación a la Unidad de Personal y Remuneraciones, pasa la información para la contratación que consiste en la copia de la provisión de cargo y antecedentes del proceso. En el caso de personal a contrata, será la Unidad de Personal y Remuneraciones la que solicitará la documentación requerida para la contratación.

AA. Fin al proceso de reclutamiento y selección, activándose la contratación y la inducción institucional a través del alta de usuario.

BB. Con relación a las contrataciones directas autorizadas por la Dirección Ejecutiva, el Departamento de Reclutamiento y Selección tiene como función, a través de la Unidad de Desarrollo y Formación, activar el alta de usuario del nuevo ingreso y a través de la Unidad de Personal y Remuneraciones, llevar a cabo el proceso de contratación considerando que la autoridad pudiera requerir alguna entrevista o evaluación con algún profesional o directivo del área quien deberá hacer llegar un reporte con sus observaciones al Departamento de Reclutamiento y Selección con antelación para activar los mecanismos asociados a ingresos.

CC. Inducción.

Elaborado por: A. Castillo

Aprobado por: G. Ramos.

FOTO	Logo de la empresa			
SOLICITUD DE EMPLEO				
Fecha _____				
INFORMACIÓN PERSONAL				
Apellidos		Nombres		
Cédula	Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Sexo Femenino Masculino	
Nacionalidad	Teléfono	Móvil	Estado Civil	
Nombre del Cónyuge	Teléfono	Número de Hijos	Tiene algún pariente en La Barra Si No	
Dirección				
Tiene Automóvil Si No	Licencia de Conducir	Especifique el puesto que solicita		
Fecha en que podría iniciar sus labores		Sueldo al que aspira	Puede trabajar días feriados? Si No	
COMPOSICION FAMILIAR				
NOMBRE	PARENTESCO	OCUPACION		
EDUCACION				
ESTUDIOS	FECHA		CENTRO DOCENTE	TÍTULO OBTENIDO/ EN CURSO
	DESDE	HA STA		
Bachillerato				
Universidad				
Comercial				
Otros				
LEE HABLA ESCRIBE				
IDIOMAS	Español			
	Inglés			
	Francés			

Logo de la empresa

SOLICITUD DE EMPLEO

EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE DE LA EMPRESA		TELEFONO	ULTIMO SALARIO
NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		CARGO DESEMPEÑADO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	CAUSAS DE LA SALIDA	
NOMBRE DE LA EMPRESA		TELEFONO	ULTIMO SALARIO
NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		CARGO DESEMPEÑADO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	CAUSAS DE LA SALIDA	
NOMBRE DE LA EMPRESA		TELEFONO	ULTIMO SALARIO
NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		CARGO DESEMPEÑADO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	CAUSAS DE LA SALIDA	

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCUPACION	LUGAR	TELEFONO

YO AUTORIZO a La Barra, a inquirir cualquier persona mencionada como referencia, incluyendo récords personales, información o evaluación que la persona tenga a mi nombre. De igual forma, de ser contratado por esta institución puede ser sometido a cualquier proceso de investigación que se requiera y las acciones que se deriven de la misma, durante el desempeño de mis funciones. CERTIFICO Y DOY FE QUE todas las informaciones que he puesto en esta solicitud son ciertas y autorizo a verificar las mismas. Así como también AUTORIZO solicitar y obtener el reporte de crédito, de la base de datos de las Sociedades de Información Crediticia. De la misma manera, reconozco que esta autorización tiene una vigencia de dos (02) años a partir del otorgamiento de la misma o hasta tanto se finalice la relación jurídica entre La Barra y quien suscribe, en el caso de que esta relación se formalice.

FIRMA

Logo de la empresa					
Solicitud de Referencias Laborales					
Nombre del candidato:					
Empresa:			Teléfono:		
Fecha en la que laboró:			Supervisor:		
Posición que ocupó:			Ultimo salario:		
Aspectos a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable	Deficiente
Puntualidad					
Responsabilidad					
Calidad del trabajo					
Sociabilidad					
Comportamiento					
Cooperación/ colaboración					
Confiabilidad					
Iniciativa					
Logro de los objetivos					
Servicio					
Relaciones interpersonales					
Fortalezas identificadas:					
Áreas de mejora:					
Cuál fue el motivo de salida?					
Lo volvería a contratar?		Si	No		
Comentarios adicionales:					
Datos suministrados por:			Posición que ocupa:		
Referencias solicitado por:			Posición que ocupa:		
Fecha solicitada:			Firma:		

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Código: IN-P-RRHH-02	Versión:0	Fecha de emisión: 01/07/2019	Revisión: N/A
-----------------------------	------------------	-------------------------------------	----------------------

Se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización y los resultados del diagnóstico o detección de necesidades de capacitación (DNC), se tienen en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes, programadas en el al plan de capacitación realizado.

Objetivo General

Preparar a todo personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos y así brindarles oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos en los que el colaborador puede ser considerado. Con el fin de contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Especificos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Ampliar y actualizar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Alcance:

Aplica para el personal fijo de La Barra

Marco legal:

Código Laboral Dominicano

Principio XII. Se reconocen como derechos básicos de los trabajadores, entre otros, la libertad sindical, el disfrute de un salario justo, la capacitación profesional y el respeto a su integridad física, a su intimidad y a su dignidad personal.

Art. 46., Art. 254, Art. 256.

Soporte, herramientas y equipo a utilizar:

- Encuesta Detección de Necesidades de Capacitación
- Plan de Capacitación

Liderazgo compromiso y responsabilidad:

La Unidad de Recursos Humanos será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de Capacitación.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su objetivo es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene el objetivo de proporcionar conocimientos, información y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

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

Imagen Institucional

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas

Área De Servicio al Cliente

- Servicio al Cliente

RECURSOS

Humanos: Lo conforman los empleados participantes, y los facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

MATERIALES

- Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- Mobiliario, Equipo Y Otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, equipo multimedia, ventilación adecuada.
- Documentos Técnico – Educativo: entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

PROCEDIMIENTO

1. Diagnóstico
2. Programación

3. Planeación
4. Ejecución
5. Evaluación, control y seguimiento

Elaborado por: A. Castillo

Aprobado por: G. Ramos.

Plan de Capacitación								
Área:		Capacitación y Desarrollo						
Año:								
Colaborador	Identificación	Nombre de la capacitación	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Tiempo	Distribución del tiempo	Horas recibidas	Costo
Totales								
Descripción								
Total 0.00								

HOJA DE FIRMAS

Aixa Castillo Álvarez
Sustentante

Victoria M. Sigarán Espinosa
Sustentante

Lic. Ana Gisela Ramos
Asesora

Licdo. Jesús Peña Vásquez
Jurado

Licda. Sacha Mariela Santos
Jurado

Licda. Sugeldy Sánchez
Jurado

Adrián De Oleo, M.A.
Directora Escuela Psicología