

LIZ KAREM ROSALES TORRES
BACHILLER EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**“LA ROTACION DE PERSONAL Y SU IMPACTO EN EL
SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA
BEMBOS TRUJILLO 2011”**

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:
Dr. FRANCISCO ROEDER ROSALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TRUJILLO – PERÚ
2012

DEDICATORIA

A Dios por regalarme la vida, guiar mis pasos, brindarme su fortaleza y no dejarme caer en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres, Wide y Victoria por su interminable apoyo en todo momento de mi vida, por sus enseñanzas, consejos y por su eterna paciencia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado que contigo todo es posible.

A mis padres, por el apoyo recibido en mi formación profesional y por cada momento que me brindaron para seguir adelante y hacer posible este momento.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Un agradecimiento especial al Dr. Francisco Roeder Rosales, por su tiempo y por su orientación brindada para el desarrollo de la presente investigación.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como problema de investigación ¿Cómo la rotación de personal, impacta en el servicio de atención al cliente, en la empresa Bombos Trujillo? Teniendo como hipótesis que; La permanente rotación de personal, impacta de manera deficiente en el servicio de atención al cliente, en la empresa Bombos Trujillo. Para lo cual se tomó como población al total de consumidores de la empresa Bombos en la ciudad de Trujillo, de los cuales se tomó como muestra un total de 77 clientes, para esto se ha utilizado el tipo de muestra no probabilística o dirigida, donde se ha tomado un subgrupo de la población, teniendo como característica el número de clientes diarios y para la población en cuanto a los colaboradores, está constituida por el personal operativo que labora en de la empresa Bombos Trujillo, que son un total de 14 colaboradores, utilizándose como muestra a la misma población por ser esta pequeña y accesible.

Se utilizó el método transeccional descriptivo, el cual indaga la incidencia de las modalidades o niveles de las variables en la población. Como instrumento de recolección de datos se utilizó dos encuestas que se aplicó, una a todo el personal, con el objetivo de determinar los factores que influyen en la constante rotación de los mismos y proponer estrategias para disminuir la rotación del personal y mejorar el servicio de atención al cliente; la otra encuesta que se aplicó a los clientes, con el objetivo de evaluar la satisfacción del servicio de atención al cliente en la empresa. Se utilizó también una entrevista al administrador de la empresa, para obtener con mayor precisión los datos acerca de la rotación del personal. Se concluyó, que existe una alta rotación de personal, debido a la carga de trabajo y a la falta de motivación para seguir laborando, lo cual está causando un impacto negativo para la empresa, es así como lo manifiestan los clientes que consumen con mayor frecuencia, quienes no se encuentran satisfechos con el servicio brindado por la empresa, todo esto origina la incomodidad de los clientes y a la empresa no cumplir con sus objetivos. Se recomendó que la empresa debería tomar conciencia de lo que está sucediendo actualmente con los colaboradores, proponer soluciones para evitar que continúe este problema que está afectando de manera negativa a la empresa.

ABSTRACT

The present work is to research problem how staff turnover, impacts the customer service in the company Bambos Trujillo? Given the hypothesis that, The permanent staff turnover impacts the poor service customer, the company Bambos Trujillo. For which was taken as the total consumer population of Bambos company in the city of Trujillo, which was sampled a total of 77 clients, has been used for this type of nonrandom sample or directed, where took a subset of the population, with the characteristic number of customers every day and for the population in terms of employees, consists of operational staff working in the company Bambos Trujillo, which are a total of 14 employees, using as shown in the same population as this is small and accessible.

The method transactional descriptive, which explores the impact of the modes or levels of variables in the population. As data collection instrument was used two surveys to be applied, one to all staff in order to determine the factors that influence the constant rotation thereof and propose strategies to reduce turnover and improve service customer, the other was applied to survey customers in order to assess the satisfaction of the customer in the company. We also used an interview with the manager of the company to obtain more accurate data on staff turnover. It was concluded that there is a high turnover, due to workload and lack of motivation to continue working, which is causing a negative impact on the company, as manifested so customers who use more often, who are not satisfied with the service provided by the company, this causes the discomfort of customers and the company did not meet their goals. It was recommended that the company should be aware of what is happening now with employees, propose solutions to prevent further this problem that is negatively affecting the company.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INDICE.....	v
I. INTRODUCCIÓN	01
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA	01
1.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	03
1.2.1 ANTECEDENTES	03
1.2.2 JUSTIFICACION.....	04
1.1.2.1 Justificación Teórica.....	04
1.1.2.2 Justificación Práctica	05
1.1.2.3 Justificación Social.....	05
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	05
1.4. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS	05
1.4.1 Objetivo General	05
1.4.2 Objetivos Específicos.....	05
1.5. MARCO TEÓRICO	06
1. 5. 1. ROTACIÓN DE PERSONAL	06
1.5.1.1. Definición	06
1.5.1.2. Rotación de Personal según Chiavenato.....	06
1.5.1.3. Causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en las empresas	08

1.5.1.4.	Incidencias de la Rotación de Personal.....	10
1.5.2.	LOS INCENTIVOS	11
1.5.2.1.	Concepto.....	11
1.5.2.2.	Sistemas de incentivos.....	11
1.5.2.3.	Clases de incentivos	12
1.5.2.4.	Objetivos de los Incentivos	15
1.5.2.5.	Ventajas de los Incentivos	16
1.5.3	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	17
1.5.3.1	Análisis de Puestos.....	17
1.5.3.2	Proceso de Selección.....	17
1.5.3.3	Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.....	18
1.5.3.4	Pasos del proceso de selección.....	18
1.5.3.	SATISFACCIÓN LABORAL	19
1.5.4.1.	Definición.....	19
1.5.4.2.	Determinantes de la satisfacción laboral.....	20
1.5.4.3.	Motivación individual y satisfacción en el trabajo	22
1.5.4.4.	Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado.	22
1.5.5.	ENTRENAMIENTO	28
1.5.5.1	Concepto.....	28
1.5.5.2	Los principales objetivos del entrenamiento	31
1.5.5.3.	Ciclo del Entrenamiento	32
1.5.6.	SALUD DEL PERSONAL	36
1.5.6.1.	Problemas de estrés y agotamiento por el trabajo	36
1.5.6.2.	Reducción del estrés propio por el trabajo	37
1.5.6.3.	Medidas para disminuir el estrés laboral.....	37
1.5.7.	SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.....	40
1.5.7.1.	Concepto	40

1.5.7.2.	Características del Servicio	40
1.5.7.3.	Elementos del Servicio al Cliente	40
1.5.7.4.	Importancia del servicio al cliente	41
1.5.7.5.	Estrategia del Servicio al Cliente	41
1.5.7.6.	El control de los procesos de atención al cliente	42
1.5.7.7.	Los 10 componentes básicos del buen servicio	42
1.5.8.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	44
1.5.8.1.	Reseña Histórica	44
1.5.8.2.	Área de expansión.....	45
1.5.8.3.	Visión.....	46
1.5.8.4.	Misión	46
1.5.8.5.	Productos:	47
1.6.	HIPÓTESIS	48
1.6.1	VARIABLES:	48
II.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	49
2.1.	MATERIAL DE ESTUDIO	49
2.2.	MÉTODOS Y TÉCNICAS	50
III.	PRESENTACION DE RESULTADOS.....	51
3.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA 01:.....	51
3.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA 02:.....	60
IV.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	72
V.	CONCLUSIONES	76
VI.	RECOMENDACIONES.....	79
VII.-	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80
 ANEXOS		

II. INTRODUCCIÓN

1.3 REALIDAD PROBLEMÁTICA

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza, cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, de manera inesperada, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Todos los procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar

relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la medida, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización.

La satisfacción de los empleados y la de los clientes están estrechamente vinculadas. Si un prestador no entiende este concepto, simplemente no tendrá respuesta de sus clientes.

El personal de servicios juega un papel determinante en la satisfacción de los consumidores, sin embargo, los grandes fracasos de las empresas se deben a las fallas que no son advertidas en su momento o que simplemente son obviadas. Las razones son variadas y las consecuencias traen como resultante una pésima o mala calidad de servicio.

Como los aspectos salariales no son el único camino para la satisfacción del personal de servicios, se tiene en cuenta el denominado salario emocional, o sea, los estímulos diferentes a los económicos que la empresa da al empleado. La

organización de Recursos Humanos como función administrativa es responsable de la planificación respectiva y tiene la función básica de garantizar que en forma adecuada y constante se cuente con el personal que se requiere.

La selección, sociabilización, las compensaciones monetarias, el entrenamiento y el ambiente de trabajo son algunos de los factores que distinguen a una empresa de servicios de otra; “los empleados motivados originan clientes satisfechos”, es decir, si deseamos del cliente varias cosas como por ejemplo, satisfacción y fidelidad, entonces debemos lograr que nuestro personal este igualmente satisfecho y lograr la lealtad de ellos.

1.4 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.4.1 ANTECEDENTES

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización.

Considerando que los clientes son los protagonistas principales en el juego de los negocios, y si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve

que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

1.4.2 JUSTIFICACION

La presente investigación, busca determinar el impacto que ocasiona la Rotación de Personal en las empresas, en cuanto al Servicio de Atención al Cliente.

Considerando, que cuando existe rotación de personal afecta a la empresa, tanto en su productividad como en su clima laboral; causando numerosos inconvenientes y esto a la vez es síntoma de otros problemas.

Así mismo dicha investigación busca llamar la atención de las empresas en relación a la medición y conocimiento de las razones que están provocando la rotación de su personal y a la vez proporcionar estrategias para disminuir la rotación de personal.

1.1.2.1 Justificación Teórica

Se diagnosticará el impacto de la rotación de personal en cuanto al servicio de atención al cliente.

1.1.2.2 Justificación Práctica

Se brindará información oportuna, para que la empresa tome las medidas correctivas, que ayuden a mejorar el servicio al cliente.

2.1.2.3 Justificación Social

Permitirá brindar a la empresa un buen servicio, que beneficiará a la misma y permitirá a la vez que los clientes se sientan cómodos y completamente satisfechos con su compra.

1.5. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo la rotación de personal, impacta en el servicio de atención al cliente, en la empresa Bombos Trujillo?

1.6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Determinar el impacto de la permanente rotación de personal, en el servicio de atención al cliente, de la empresa Bombos Trujillo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores que influyen en la constante rotación de personal, en la empresa Bombos Trujillo.
- Evaluar la satisfacción del servicio de atención al cliente en la empresa Bombos Trujillo.
- Proponer estrategias para disminuir la rotación de personal y mejorar el servicio de atención al cliente, en la empresa Bombos Trujillo.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. ROTACIÓN DE PERSONAL

Se debe entender, por Rotación de Personal, en esta investigación, a la salida de trabajadores de una organización, por diferentes motivos: renuncias o despidos.

En algunas empresas se evalúa la rotación laboral como un indicador de gestión gerencial. En empresas de alta rotación será necesario conocer las razones de ello y detener su avance a favor de la productividad y rentabilidad del negocio.

1.5.1.1. Definición:

Es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su

grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria; Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles.

1.5.1.2. Rotación de Personal según Chiavenato:

El término "Rotación de Recursos humanos", se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

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

1.5.1.3. Causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en las empresas:

En el caso de las condiciones laborales, existe un amplio abanico de situaciones que inciden en la rotación. Esta va desde el estilo de liderazgo empleado por los jefes, hasta las condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, entre muchas razones más.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Otro de las causas es en el caso de la contratación de personal, se vuelve una fuente de rotación, debido a que la empresa no

selecciona a la persona idónea para el puesto y esto genera que en un plazo determinado esa persona deba ser reemplazada.

Otra de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de incentivos con los que no cuentan muchas empresas, esto ocasiona que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo

realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

1.5.1.4. Incidencias de la Rotación de Personal

La rotación de personal puede ser perjudicial para cualquier empresa, veamos algunos impactos de ella para las organizaciones:

- **Tienen incidencia económica**

Ya que se deben cancelar todos los extremos legales que finalizan la relación laboral. En algunas empresas estos rubros no están presupuestados, por lo que le empresa debe hacer un desembolso no contemplado dentro de su estructura de gastos.

- **Incidencia en la curva de aprendizaje**

Ya que el nuevo trabajador debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que le puede demorar varias semanas o meses. En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo Colaborador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas.

- **Incidencia en el servicio**

El punto anterior puede generar un tercer incidente, y es quizás el que más nos preocupa, el servicio dado a nuestros clientes.

Un nuevo trabajador debe tomarse el tiempo para conocer bien a

los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho el impacto en los clientes es inminente. Los clientes no van a sentir un servicio estándar sino lleno de altibajos.

- Incidencia en la fidelidad de clientes

Este punto es poco explorado por las empresas, sin embargo es común escuchar a los clientes reclamar por “tanto cambio en el personal”. Esto puede significar que algunos clientes no se sienten identificados con la empresa debido a que no han logrado crear un vínculo con los trabajadores que les atienden.

1.5.3. LOS INCENTIVOS:

1.5.3.1. Concepto:

Los incentivos son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos, enfocados al logro de determinadas metas.

1.5.3.2. Sistemas de incentivos:

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser el suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

1.5.3.3. Clases de incentivos:

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Incentivos económicos al trabajador, se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos, los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos.

- **Sueldos.-** Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- **Bonos.-** Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
- **Incentivos no económicos:** Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.
- **Apoyo Social.-** Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- **Asistenciales.-** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- **Recreativos.-** Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- **Supletorios.-** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- **Adiestramiento.-** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

1.5.3.4. **Objetivos de los Incentivos:**

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.

- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

1.5.3.5. **Ventajas de los Incentivos**

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo¹.

1.5.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

1.5.4.1 Análisis de Puestos:

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que requieren cubrirse con personal. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos.

El análisis genera información acerca de los requerimientos de cada puesto; después, tal información se utiliza para desarrollar la descripción del puesto y las especificaciones o el perfil del puesto (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo).

1.5.3.2. Proceso de Selección.

- **Definición:**

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.

Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

1.5.3.3. Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección:

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

¹ William B. Werther; Keith Davis (2008, cap. 13) "Administración de Recursos Humanos"

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos:

El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

1.5.3.4. Pasos del proceso de selección:

El proceso de reclutamiento y selección puede verse como una serie de pasos de la siguiente manera:

- Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
- Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
- Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso pasen por una entrevista inicial.
- Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.
- Enviar uno o más candidatos viables con el supervisor responsable.

- Lograr que los candidatos pasen por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de que candidato contratar y que ofrecimientos deben hacersele.²

1.5.4. SATISFACCIÓN LABORAL:

1.5.4.1. Definición:

La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Relacionado a la motivación, como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que

² Gary Dessler; Ricardo Varela(2004, cap. 2) "Administración de Recursos Humanos"

generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha. En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

1.5.6.2. Determinantes de la satisfacción laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es

muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles, para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

1.5.6.3. **Motivación individual y satisfacción en el trabajo**

Cuando existe apoyo de todos los niveles gerenciales y en especial de la cúpula directiva, los departamentos de recursos humanos de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del clima laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de recursos humanos argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

En este capítulo se proporciona una introducción de los conceptos incluidos en los programas de mejoramiento del clima laboral y se

analiza la forma en la forma en que participación de los empleados en la toma de decisiones melera el clima de una compañía así como su productividad. A continuación se presentan algunos enfoques de los programas destinados a mejorar estos aspectos, para concluir con una presentación de los obstáculos que puedan surgir en estos programas.

1.5.6.4. **Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado.**

La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización, las investigaciones durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.

A corto plazo, la administración autocrítica puede conducirá mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocríticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no solo en mayores niveles.

De absentismo v tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizo a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y

predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones es las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.

En consecuencia con estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en que de verdad se trata a las personas como expertos responsables en sus puesto.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico, los individuos mezquinos y apocados suelen venerar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. Como ilustra la figura 1, el departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que se le brinde al empleado. Al mismo

tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del clima laboral.

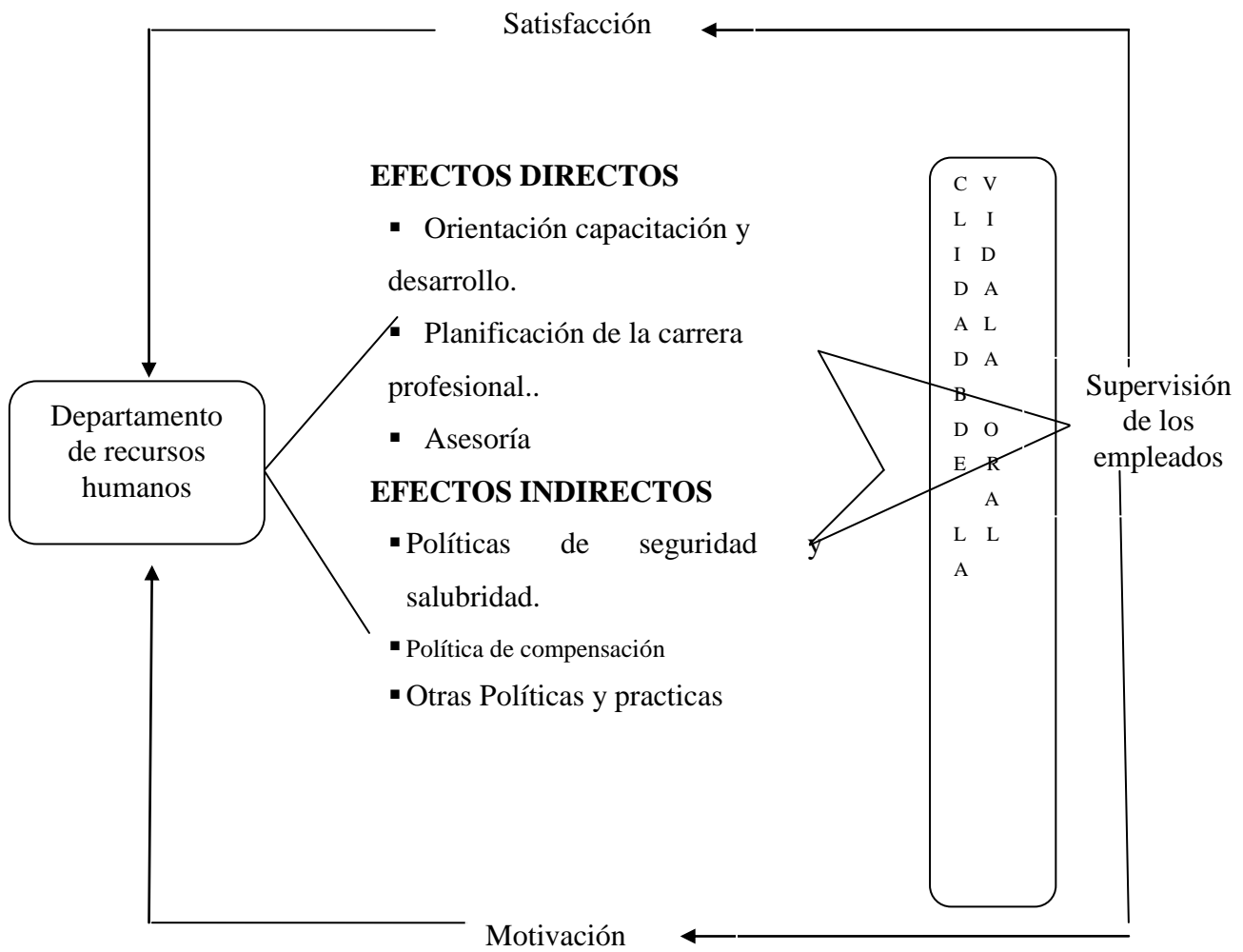


Figura 1: Influencia del departamento de recursos humanos en la motivación y la satisfacción

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál factor determina al otro radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular, como ilustra la figura 1. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, como muestra la parte inferior de la misma figura. Si un mejor desempeño conduce a compensación y estímulos más altos, y si la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en realimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que hace difícil evaluar el efecto de un elemento sobre otro.

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor clima laboral lo constituye la participación de los empleados, que puede lograrse a través de aplicar métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.

Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de "pertenencia", incluso, sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de

participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa.

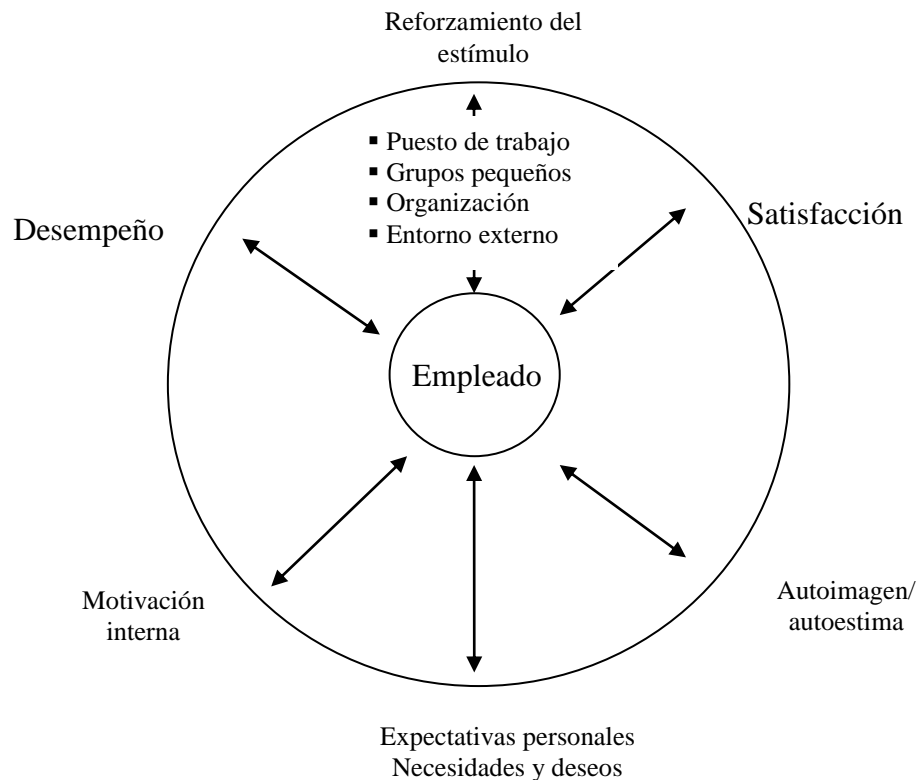


Figura 2 Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño

El reto que enfrenta en la actualidad la alta gerencia consiste en la creación de una cultura corporativa que, de manera efectiva, confiera autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa.

Esta tendencia a la distribución más equitativa de la autoridad se ha generalizado en el mundo moderno. En Europa, donde hay fuertes estímulos para implantar sistemas que compartían la autoridad efectiva

dentro de la organización, se ha denominado a esta filosofía la etapa de la democracia industrial.

Cuando finalmente se instaura en una organización un sistema efectivo de distribución de las decisiones y responsabilidades, es probable que se presente en la empresa un fenómeno conocido como "el fenómeno de Pigmalión". El término deriva de una obra teatral de George Bernard Shaw, conocido dramaturgo de principios del siglo pasado, significa que las personas tienden a corresponder a las expectativas que sus superiores tienen de ellas. A una expectativa de pobres resultados y mal comportamiento corresponde, por lo general, mal comportamiento y pésimos resultados.

Por el contrario, a una expectativa de alta calidad humana corresponde en la mayoría de los casos un esfuerzo óptimo por alcanzar los altos niveles de excelencia que se han depositado en una persona o grupo determinado. Ha terminado la era de los capataces, los "capitanes de industria" y los líderes carismáticos e incapaces de equivocarse; en el siglo XXI, asistimos al advenimiento de la democracia laboral.³

1.5.7. ENTRENAMIENTO

1.5.5.1 Concepto:

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de

³ William B. Werther; Keith Davis (2008, cap. 15) "Administración de Recursos Humanos"

conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Flippo, dentro de una concepción más limitada, "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo". McGehee señala que "el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales". Según la National Industrial Conference Board, el propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Algunos autores, como Hoyler, van más allá, al considerar que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible". En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante

compensatorio para la organización.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- **Transmisión de información.** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos
- **Desarrollo de habilidades.** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes.** En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos.** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido del entrenamiento pueden utilizarse

por separado o en conjunto. Por ejemplo, en algunos programas de entrenamiento de vendedores, se incluyen la transmisión de información (acerca de la empresa, los productos, los clientes, el mercado etc.), el desarrollo de habilidades (cubrimiento de pedidos, cálculos de precios, etc.), y el desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo conducir el proceso de venta, argumentar y afrontar las negativas del cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

1.5.5.3 Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras, "las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes

deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar la política, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas". En sentido más amplio, el concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar.

1.5.5.3. Ciclo del Entrenamiento

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

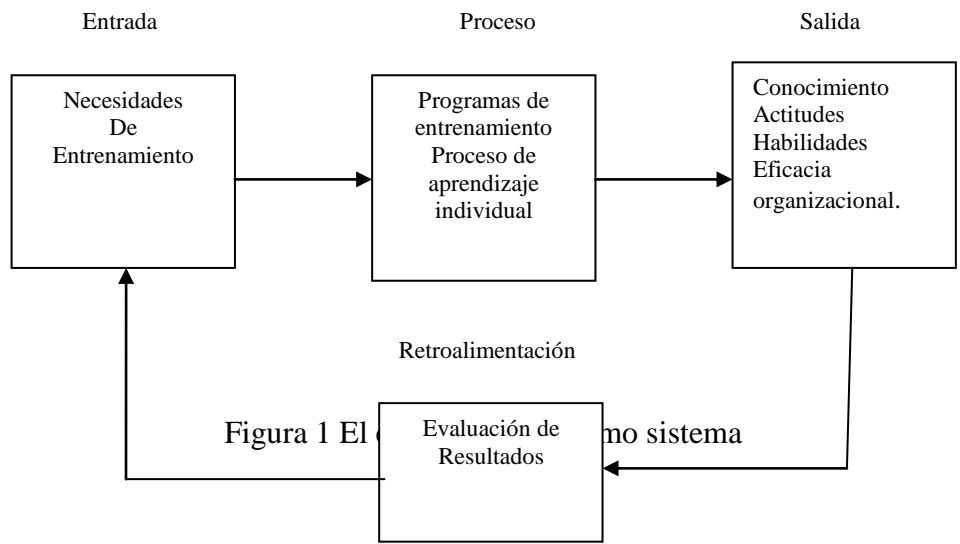


Figura 1 El sistema como sistema

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- Entradas (inputs). Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- Procesamiento u operación (throughputs). Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- Salidas (outputs). Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback). Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.⁴

⁴ Idalberto, Chiavenato (2007, cap. 6) "Administración de Recursos Humanos"

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico cuya secuencia aparece en la figura 2.

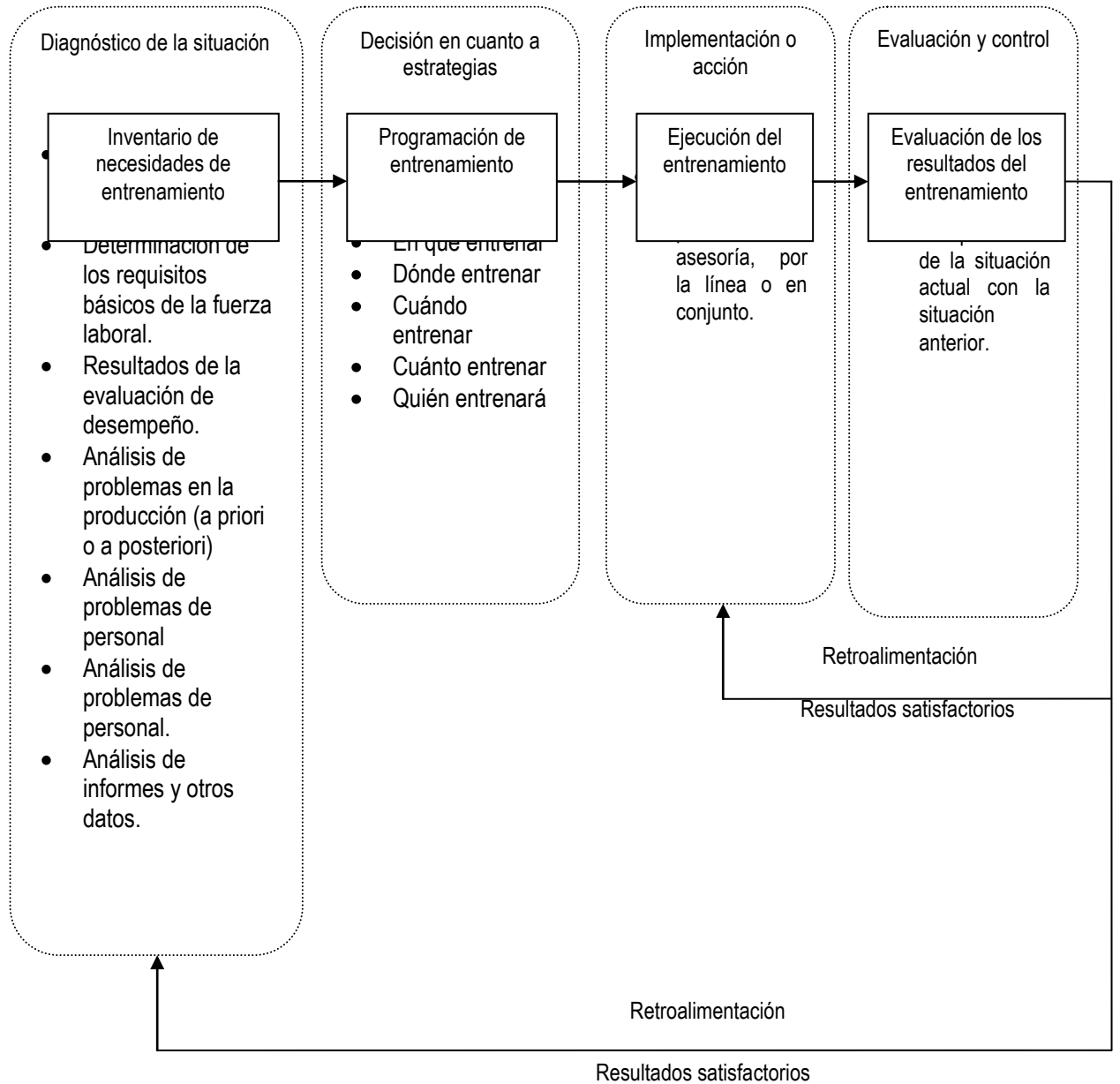


Figura 2 El proceso de entrenamiento.

1.5.8. SALUD DEL PERSONAL

1.5.8.6. Problemas de estrés y agotamiento por el trabajo:

Muchas son las causas las cuales son el resultado del estrés, en especial del estrés laboral. Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de responsabilidades, las reubicaciones y las dificultades con los clientes, a la larga ubican a la persona en un estrés tal que sobreviene una reacción patológica.

El efecto del estrés depende de su fuente. El estrés está asociado con los desafíos se relacionaba de manera positiva con la satisfacción laboral, y en forma negativa con la búsqueda de un nuevo empleo. El estrés asociado con los desafíos se relacionaba de manera positiva con la satisfacción laboral, y en forma negativa con la búsqueda de un nuevo empleo.

El estrés asociado con los obstáculos se relacionaba de modo negativo con la satisfacción laboral, y positivo con la rotación y búsqueda de empleo.

Es una diversidad de factores externos ambientales la que llega a generar estrés laboral, entre los cuales se encuentran la planeación de las tareas, el ruido en el sitio de trabajo, y el número y las características de los consumidores o clientes por satisfacer.

Sin embargo, no existen dos personas que reaccionen igual ante una misma situación, ya que los factores individuales también influyen en el estrés. Así, los individuos llamados “Trabajoadictos” y se sienten impulsados a llegar siempre a tiempo y a cumplir los plazos de entrega generalmente sufren un estrés mayor que los demás.

El estrés laboral tiene graves consecuencias tanto para el trabajador como para la organización. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, enojo, y varias consecuencias físicas como enfermedades cardiovasculares, dolores de cabeza y accidentes.

El estrés también genera efectos costosos para la organización, entre los cuales se tienen reducciones en la cantidad y calidad del desempeño en el puesto, ausentismo, y rotación crecientes, así como un aumento en el número de quejas y en los costos del cuidado de la salud.

1.5.8.7. **Reducción del estrés propio por el trabajo**

Las personas tienen a su alcance varias medidas para aliviar el estrés, que van desde los remedios que dicta el sentido común, como dormir y alimentarse mejor, hasta los más extravagantes como la retroalimentación biológica y la meditación. Otras medidas sensatas serían encontrar un empleo más adecuado y planear y organizar las actividades cotidianas.

1.5.8.8. **Medidas para disminuir el estrés laboral:**

- Formarse relaciones edificantes, placenteras y cooperativas, con tantos colegas y subalternos como sea posible.
- No abarcar más de lo que se puede apretar.
- Construir una situación especial de eficacia y apoyo con el jefe.
- Comprender los problemas del jefe y ayudarlo a que entienda los suyos.
- Negociar con el jefe plazos de entrega realistas para proyectos importantes. Prepararse para sugerir fechas límite propias, en lugar de que se las impongan.
- Darse tiempo cada día para el descanso y la relajación.
- De cuando en cuando, salir de la oficina para cambiar de escenario y despejar la mente.
- No postergar el tratamiento de los asuntos enfadosos.

Lo que la administración puede hacer:

La organización, sus especialistas en R.H. y los supervisores también desempeñan una función relevante en la identificación y reducción del estrés laboral, que incluye:

- Vigilar el desempeño de cada trabajador para identificar síntomas de estrés.
- Usar sondeos de actitud para identificar las fuentes organizacionales del estrés laboral, seleccionar y aplicar métodos para asegurar la armonía entre el individuo y su puesto.
- Disminuir los conflictos personales en el trabajo.
- Reducir la tramitología excesiva.
- Ofrecer programas de ayuda a los trabajadores, inclusive con asesoría profesional.

El agotamiento es un fenómeno asociado estrechamente con el estrés laboral, y se define como la disminución total de los recursos físicos y mentales, a causa del esfuerzo excesivo para alcanzar una meta irreal de trabajo.

El agotamiento se manifiesta en cansancio emocional, despersonalización y sentimientos disminuidos de compromiso individual. Básicamente un persona se agota cuando el estrés por lograr objetivos de trabajo inalcanzables se vuelve demasiado grande.

A menudo, la víctima de agotamiento es un trabajoadicto, es decir, un individuo para quien el estrés constante por la búsqueda de metas inalcanzables, hasta excluir toda actividad ajena al trabajo, puede llevar al colapso físico y quizás mental.

Algunas señales de agotamiento inminente incluyen:

- Incapacidad para relajarse.
- Identificación tan estrecha del individuo con sus actividades laborales que cuando estas se derrumban, aquel también lo hace.
- Necesidad de una evasión específica, como el incremento en el consumo de trabajo, alcohol o tranquilizantes.
- Irritación constante, donde es frecuente que la familia y los amigos le hagan comentarios a la persona de que no se ve bien.

- El individuo se describe como un trabajador y constantemente se esfuerza en obtener metas laborales que lo llevan hasta excluir casi cualquier otro interés externo.⁵

1.5.9. SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE:

1.5.9.1. Concepto:

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.5.9.2. Características del Servicio:

- Intangibilidad
- Variabilidad
- Inseparabilidad
- Imperdurabilidad

1.5.9.3. Elementos del Servicio al Cliente:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

1.5.9.4. Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

⁵ Gary Dessler; Ricardo Varela (2004, cap. 9) "Administración de Recursos Humanos"

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

1.5.9.5. **Estrategia del Servicio al Cliente**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

1.5.9.6. **El control de los procesos de atención al cliente**

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un

producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

1.5.9.7. **Los 10 componentes básicos del buen servicio**

- Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- Comprensión.- del cliente.- no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- Accesibilidad.- Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro del organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- Cortesía.- tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.
- Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización,

recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

- Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.⁶

1.5.10. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Bembos es una empresa peruana de comida rápida, dedicada principalmente al mercado del consumo de hamburguesas. Sus colores tradicionales son el rojo, azul y amarillo.

Su actual lema de campaña es: "Como Bembos, no hay otra".

1.5.10.1. Reseña Histórica:

En 1988 un par de jóvenes empresarios peruanos decidió incursionar en un mercado poco difundido hasta el momento en el Perú: el mercado de las hamburguesas.

En ese momento existían cadenas nacionales que ofrecían hamburguesas dentro de su menú, pero no se había desarrollado el hábito de consumo de hamburguesa en el público peruano ni habían llegado al país las grandes cadenas internacionales. Estos jóvenes empresarios no conocían el negocio pero les gustaban las

⁶ Bitner Zeithaml Valarie; Mary Bitner (2001, cap. 7). "Marketing de servicios"

hamburguesas y tenían muchas ganas y convicción en sacar adelante su proyecto.

Es así que el 11 de Junio de 1988 nació Bembos en un local alquilado del corazón de Miraflores y comenzaron a trabajar en su objetivo de preparar la mejor hamburguesa del Perú. El éxito fue inmediato, pues además del excelente producto Bembos contaba con un ambiente divertido, una moderna decoración y un excelente servicio.

Debido a esta gran acogida, en 1990 se inaugura también con éxito sin precedentes el segundo local de Bembos en San Isidro, de allí en adelante el crecimiento sería constante.

Cuando las grandes cadenas internacionales de hamburguesas llegaron al Perú Bembos ya estaba posicionada en el mercado y la competencia los motivó a ser más innovadores y eficientes, logrando mantener el liderazgo en el mercado.

1.5.10.2. **Área de expansión:**

BEMBOS cuenta con más de 55 locales en el Perú distribuidos en los principales distritos de Lima, con presencia en los más importantes centros comerciales de esta ciudad: Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Caminos del Inca, Mall Aventura Plaza, Megaplaza y en Larcomar, así como en los centros de comercio masivo como son el Jirón de la Unión en el centro de Lima y la avenida Larco en Miraflores donde contamos con 2 locales, 10 tiendas en provincia ubicadas en las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Piura, Arequipa y Cuzco, así como de 14 módulos dedicados a la venta exclusiva de postres y helados. Por

otro lado contamos con los modernos Bombos Café, ubicados en 10 tiendas incluyendo la tienda de Cuzco. La empresa, actualmente, tiene competidores transnacionales importantes como Mc Donalds y Burger King.

Bombos también está empezando a abrirse camino en el mercado internacional, desarrollando diversos proyectos que tienen como finalidad la consolidación en el mercado internacional.

Los locales de BEMBOS se caracterizan por su llamativa arquitectura de colores rojo, azul y amarillo además de una moderna decoración. Cuentan con áreas de juegos para niños, servicios de Delivery; algunos locales también tienen Drive-Thru para atención directa al auto, y todos cuentan con la más moderna tecnología con el objeto de proporcionar al cliente un servicio rápido y eficiente, logrado a través de un programa de capacitación permanente y tomando en cuenta los más altos estándares internacionales en cuanto a control de calidad de todos los productos que ofrece.

1.5.10.3. Visión:

Ser líderes de valor primero a nivel nacional, luego a nivel latinoamericano y después, a nivel mundial.

1.5.10.4. Misión:

Brindar a nuestros clientes una experiencia gratificante e inigualable.

1.5.10.5. Productos:

La empresa Bombos de Trujillo cuenta con 6 líneas de productos que son: Hamburguesas, Menús, Bebidas, Postres, Wraps y

Complementos, los cuales son vendidos por dos canales de distribución: La tienda física y el Servicio Delivery hamburguesas, menús, bebidas, postres, wraps, complementos.

Dentro de sus productos se encuentran:

Hamburguesas:

- Clasiqeras
- Las de Colección
- Las Peruanas
- Las Contundentes
- Sándwich de Pollo
- Al Plato



Menús:

- Taypa
- Pechugón
- Bombón



Extras:

- Onion Rings
- Yuquitas
- Cheese Fingers
- Chicken Nuggets
- Papas Fritas



Wraps:

- Tacos



- Burritos

Bebidas y Postres:

- Cafés
- Gaseosas
- Infusiones
- Jugos
- Helados



1.7. HIPÓTESIS

La permanente rotación de personal, impacta de manera deficiente en el servicio de atención al cliente, en la empresa Bambos Trujillo.

1.6.2 VARIABLES:

1.6.1.1 Variable Independiente: La rotación de personal de la empresa Bambos Trujillo.

1.6.1.2 Variable Dependiente: El servicio de atención al cliente en la empresa Bambos Trujillo.

VII. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1. MATERIAL DE ESTUDIO

- **POBLACIÓN A**

La población con respecto a los clientes, está conformada por el total de consumidores de la empresa Bambos en la ciudad de Trujillo.

- **POBLACIÓN B**

La población en cuanto a los colaboradores, está constituida por el personal operativo que labora en de la empresa Bambos, que son un total de 14 colaboradores.

- **MUESTRA A**

En la muestra tomada, para la aplicación de la encuesta a los clientes de la empresa, se ha utilizado el tipo de muestra no probabilística o dirigida, donde se ha tomado un subgrupo de la población, teniendo como característica el número de clientes diarios, que en un día hacen un total aproximado de 279, de los cuales se tomó como muestra un total de 77 clientes.

- **MUESTRA B**

La muestra tomada, para la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa, estará representada por todos los elementos de la población, por ser esta pequeña y fácil de acceder, los cuales son un total de 14 colaboradores.

7.2.METODOS Y TECNICAS

7.2.1. METODOS

Se utilizará el método transeccional descriptivo, el cual indaga la incidencia de las modalidades o niveles de las variables en la población.

7.2.2. TECNICAS

- **Fuentes de datos:**

La información se obtuvo a través de las encuestas (2), realizadas a los colaboradores de la empresa y a los clientes de la misma. Al mismo tiempo la entrevista que se le realizó al administrador de la empresa; considerando que estas técnicas son las más adecuadas para facilitarnos la información que va de acorde con nuestro proyecto de investigación.

VIII. PRESENTACION DE RESULTADOS

3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

“Aplicada a los clientes de la empresa”

	CANTIDAD	PORCENTAJE
--	----------	------------

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Todos los días	5	6%
2-3 veces a la semana	34	44%
Una vez a la semana	29	38%
Mensualmente	9	12%
TOTAL	77	100%

CUADRO N° 01: Frecuencia de consumo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

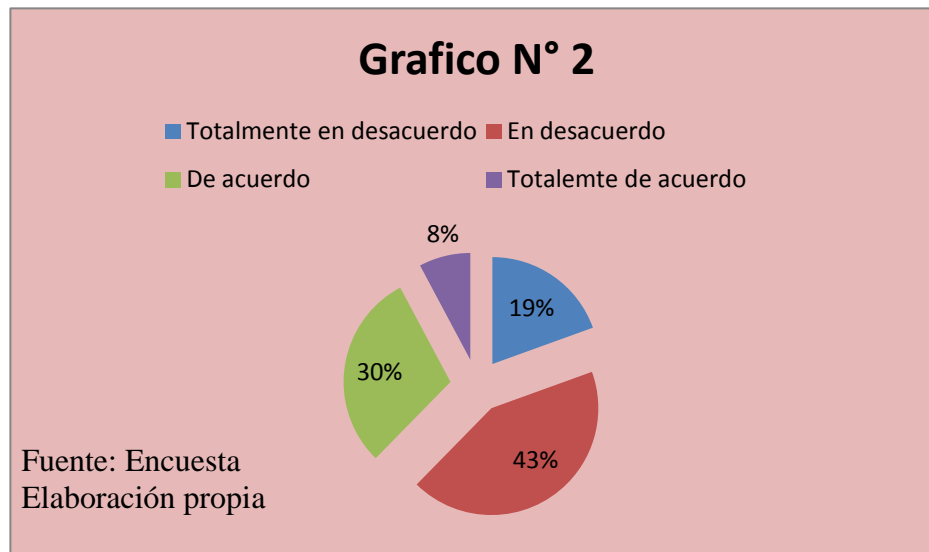


En el Grafico N°01, nos muestra que el 14% de los clientes tiene un consumo diario, mientras que más del 80% tienen por lo menos un consumo a la semana y el 4% de los clientes tiene un consumo mensual.

CUADRO N° 02: Tiempo de pedido en caja

Totalmente en desacuerdo	15	19%
En desacuerdo	33	43%
De acuerdo	23	30%
Totalmente de acuerdo	6	8%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



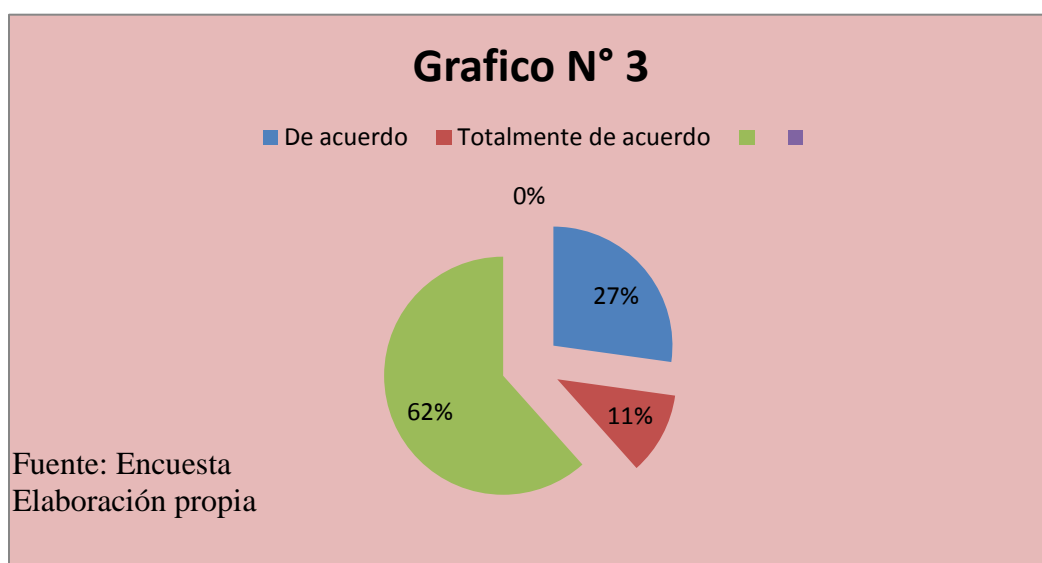
En el Grafico N° 02, nos muestra que el 62% de los clientes manifiestan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el tiempo que se toman en realizar su pedido en caja, mientras que un 38% están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 03: Tiempo en la entrega de pedidos

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	13	17%
En desacuerdo	29	38%
De acuerdo	23	30%
Totalmente de acuerdo	12	16%

TOTAL	77	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



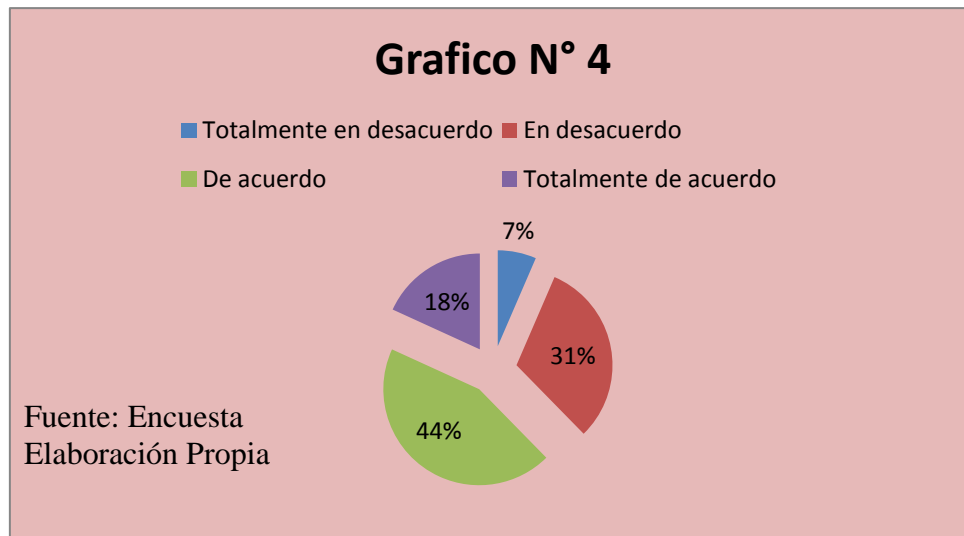
En el Grafico N°03, nos muestra que el 55% de los clientes manifiestan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el tiempo en que se toman en la entrega de sus pedidos, mientras que un 45% están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 04: Presentación de los productos que consume

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	6%
En desacuerdo	24	45%

De acuerdo	34	39%
Totalmente de acuerdo	14	9%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

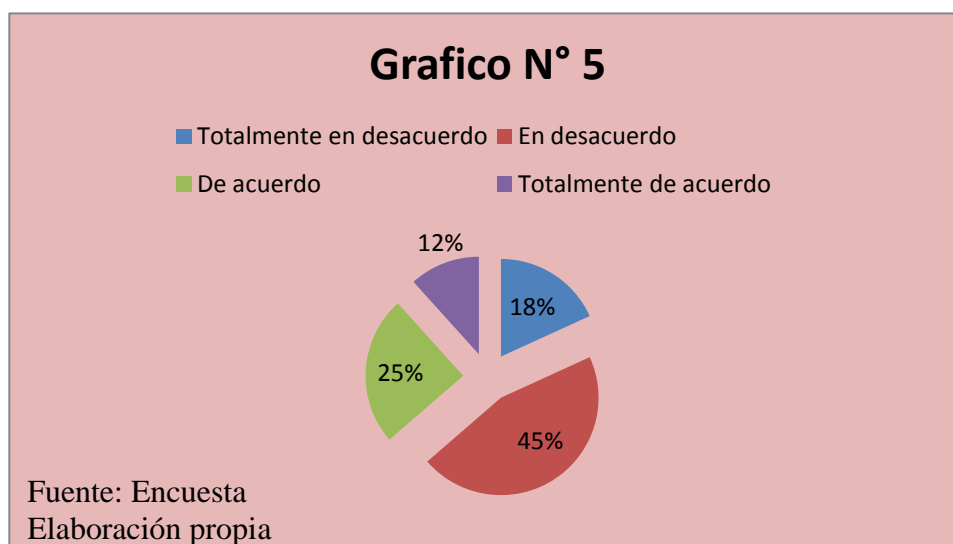


En el Grafico N°04, nos muestra que el 62% de los clientes manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la presentación de los productos que consumen, mientras que un 38% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

CUADRO N° 05: Información de los productos

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	14	18%
En desacuerdo	35	45%
De acuerdo	19	25%
Totalmente de acuerdo	9	12%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



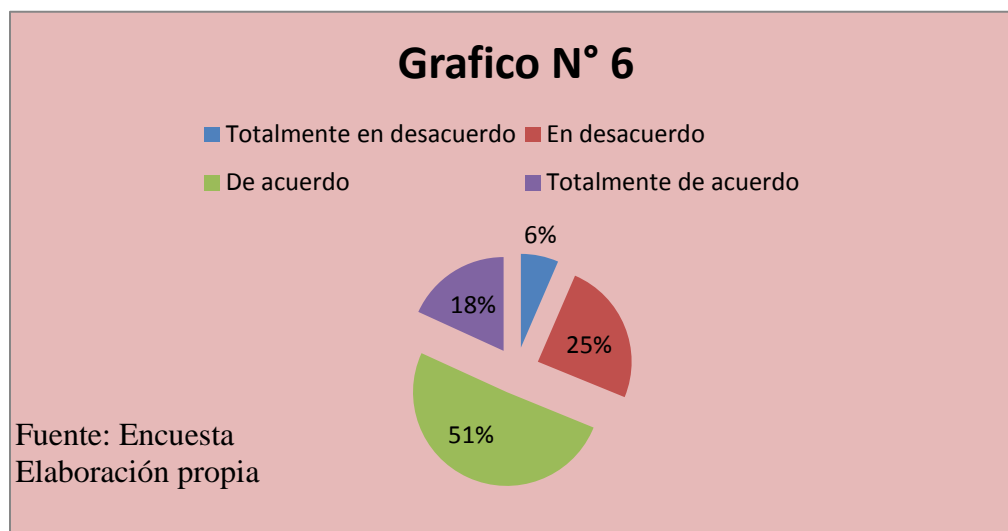
En el Grafico N°05, nos muestra que el 63% de los clientes manifiestan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la información que se les brinda acerca de los productos, mientras que un 37% están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 06: Satisfacción del producto

	CANTIDAD	PORCENTAJE
--	-----------------	-------------------

Totalmente en desacuerdo	5	6%
En desacuerdo	19	25%
De acuerdo	39	51%
Totalmente de acuerdo	14	18%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



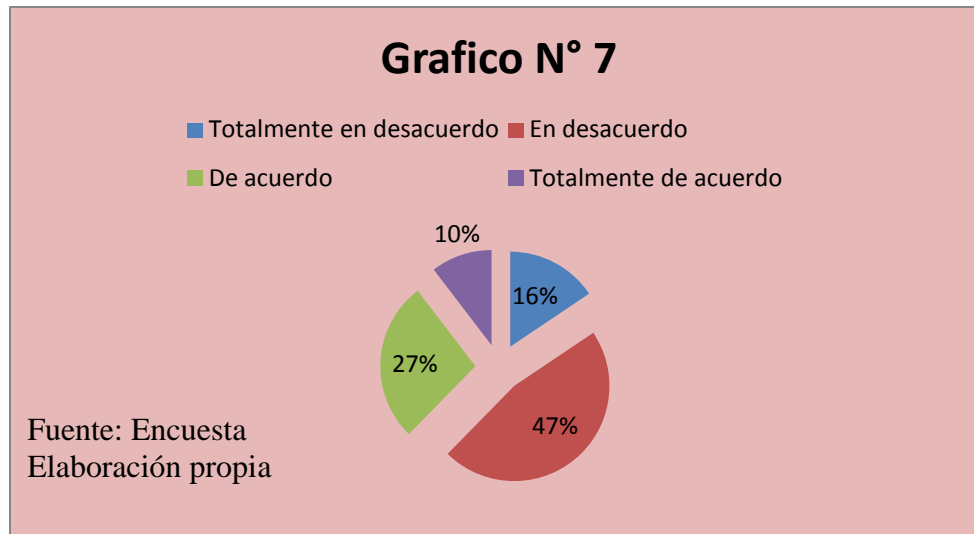
En el Grafico N° 06, nos muestra que el 73% de los clientes manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la satisfacción de los productos consumidos, mientras que un 24% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 07: Calidad del servicio

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	12	16%
En desacuerdo	36	47%
De acuerdo	21	27%

Totalmente de acuerdo	8	10%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

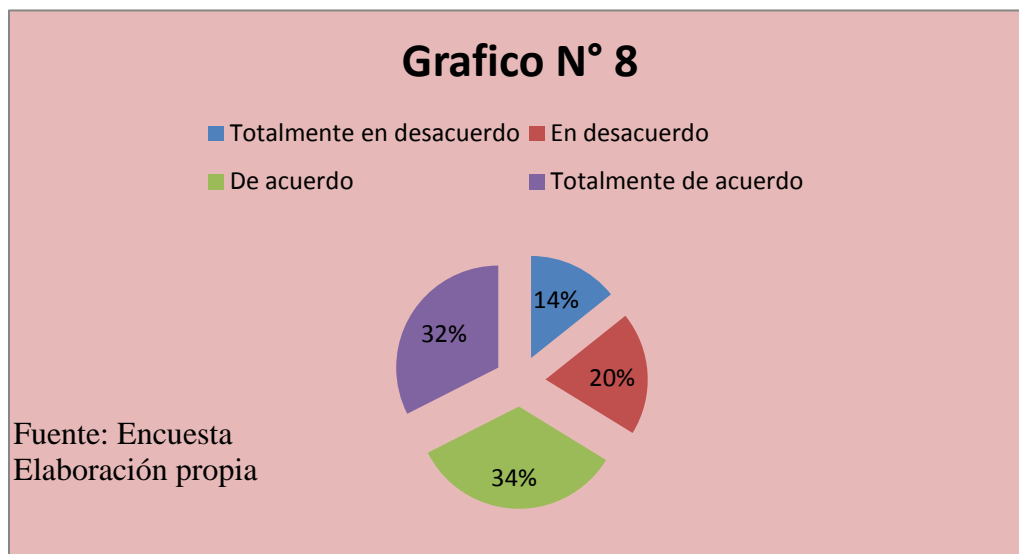


En el Grafico N° 07, nos muestra que el 63% de los clientes manifiestan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo en que la calidad del servicio brindada por la empresa esté orientada a la satisfacción del cliente, mientras que un 37% están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 08: Quejas de los clientes

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	11	14%
En desacuerdo	15	19%
De acuerdo	26	34%
Totalmente de acuerdo	25	32%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

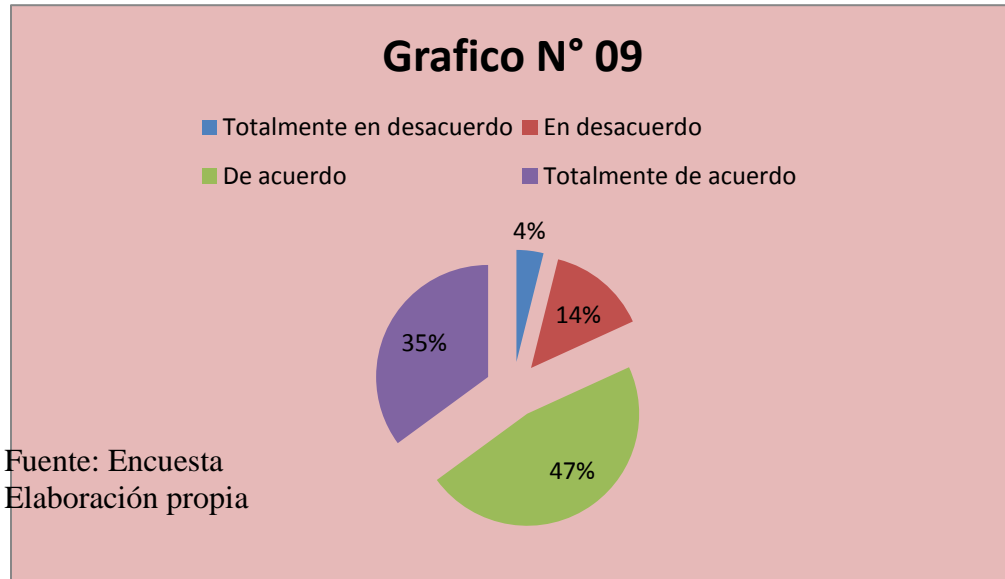


En el Grafico N° 08, nos muestra que el 54% de los clientes manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, que el servicio brindado por la empresa ha sido motivo para presentar alguna queja, mientras que un 46% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

CUADRO N° 09: Solución de los problemas

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	11	14%
De acuerdo	36	47%
Totalmente de acuerdo	27	35%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



En el Grafico N°09, nos muestra que el 82% de los clientes manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, con la inmediata solución al problema el cual fue motivo de su queja, mientras que un 18% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

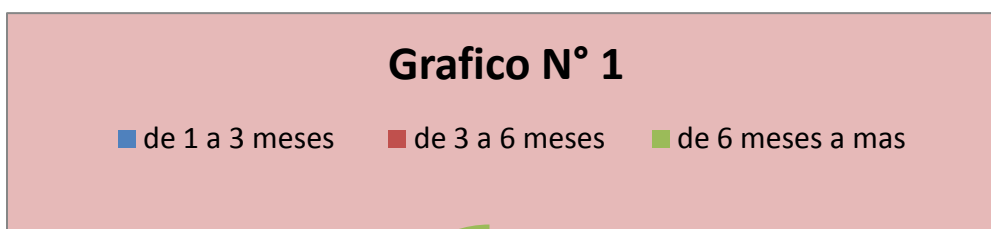
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

“Aplicada a los colaboradores de la empresa”

CUADRO N°01: El tiempo que se encuentra laborando en la empresa

	CANTIDAD	PORCENTAJE
de 1 a 3 meses	8	57%
de 3 a 6 meses	3	21%
de 6 meses a mas	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



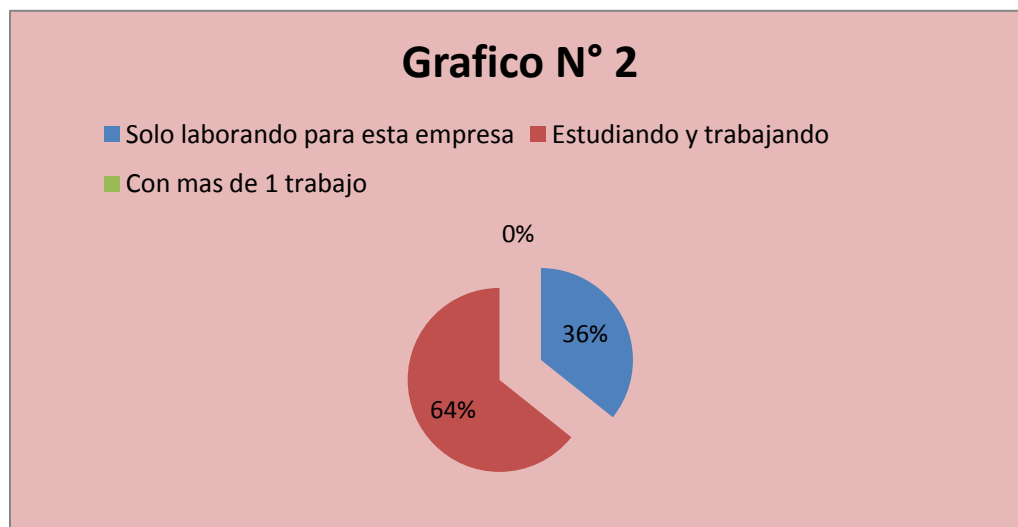
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el Grafico N°01, nos muestra que el 57% del personal se encuentra laborando aproximadamente menos de 3 meses, el 22% no más de 6 meses y el 21% se encuentran laborando más de 6 meses.

CUADRO N° 02: Actividades que se encuentra realizando

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Solo laborando para esta empresa	5	36%
Estudiando y trabajando	9	64%
Con más de un trabajo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



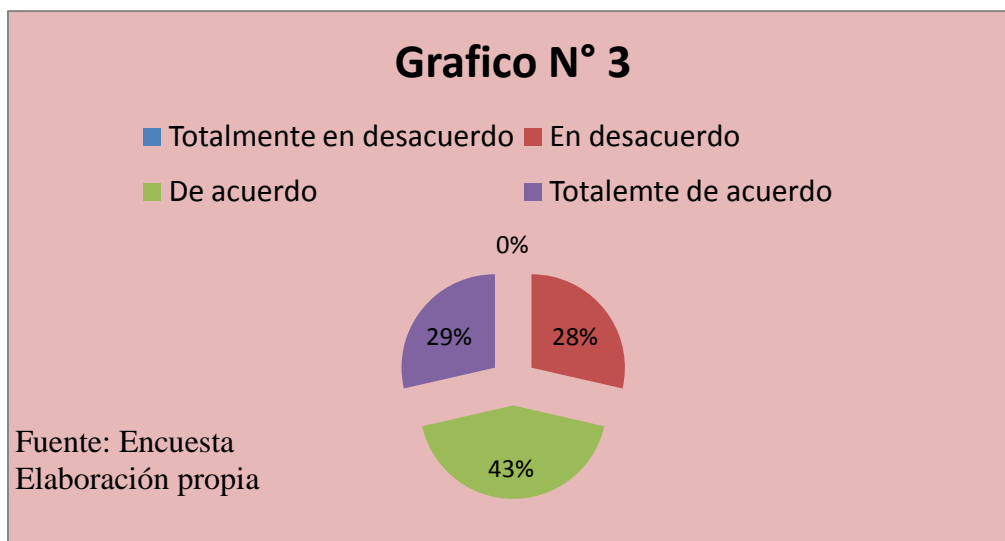
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En el Grafico N°02, nos muestra que el 64% del personal se encuentra realizando más de una actividad, estudian y trabajan a la vez y el 36% de ellos solo se encuentra laborando para la empresa.

CUADRO N° 03: Clima laboral

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	29%
De acuerdo	6	43%
Totalmente de acuerdo	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

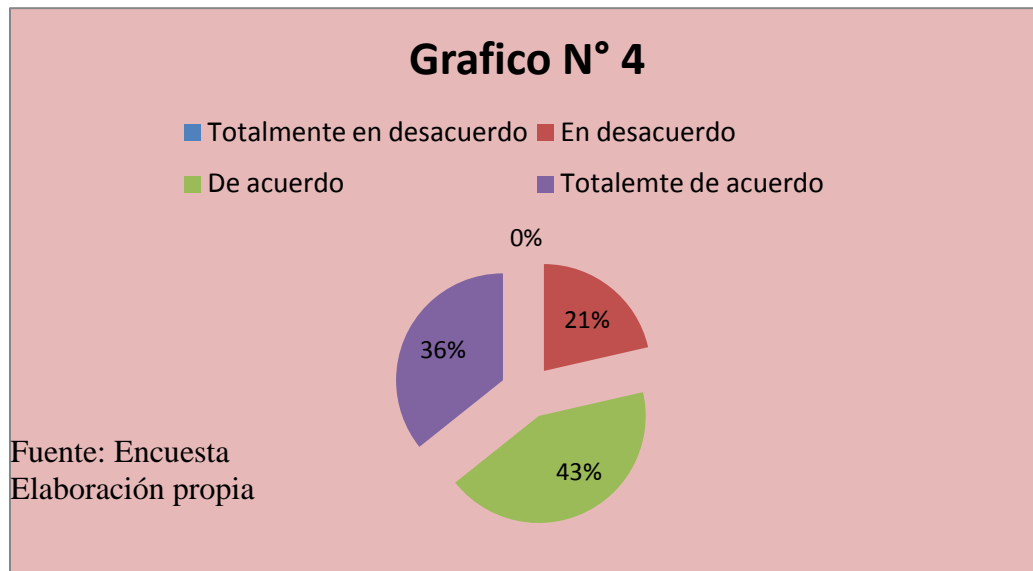


En el Grafico N°03, nos muestra que el 72% del personal operativo manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con el clima laboral de la empresa, mientras que un 29% están en desacuerdo.

CUADRO N° 04: satisfacción de las labores desempeñadas

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	21%
De acuerdo	6	43%
Totalmente de acuerdo	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

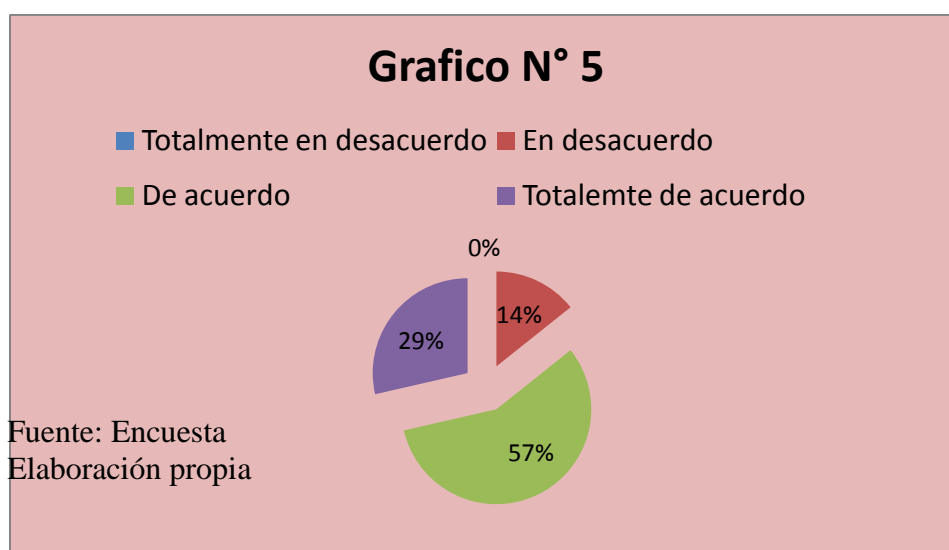


En el Grafico N°04, nos muestra que el 79% del personal colaborador manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con sus labores desempeñadas en la empresa, mientras que un 21% están en desacuerdo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	14%
De acuerdo	8	57%
Totalmente de acuerdo	4	29%
TOTAL	14	100%

CUADRO N° 05: La relación con sus jefes:

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



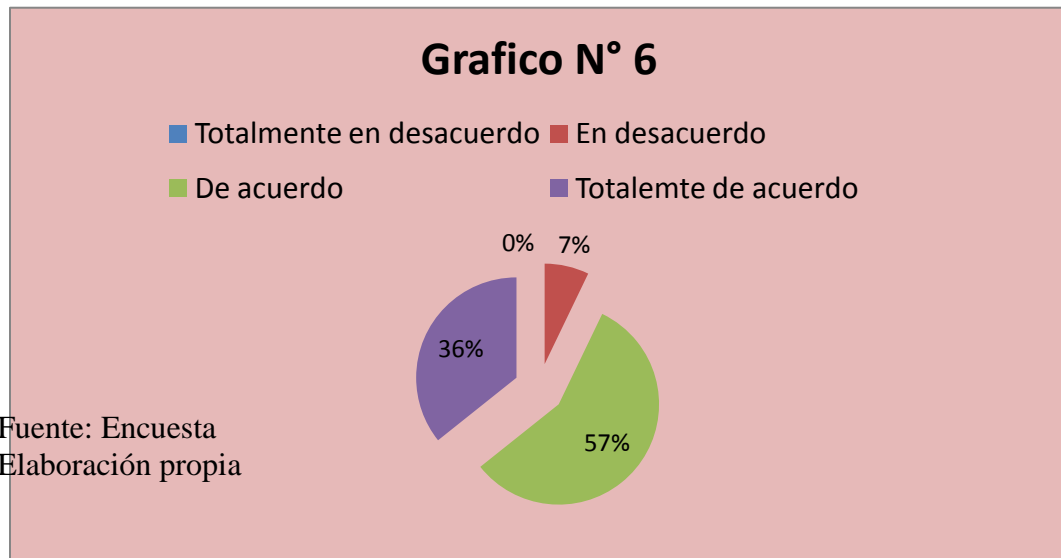
En el Grafico N°05, nos muestra que el 86% del personal operativo manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que existe una agradable relación con sus jefes, mientras que un 14% están en desacuerdo.

CUADRO N° 06: Relación con sus compañeros de trabajo:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
De acuerdo	8	57%
Totalmente de acuerdo	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente:
Encuesta

Elaboración propia

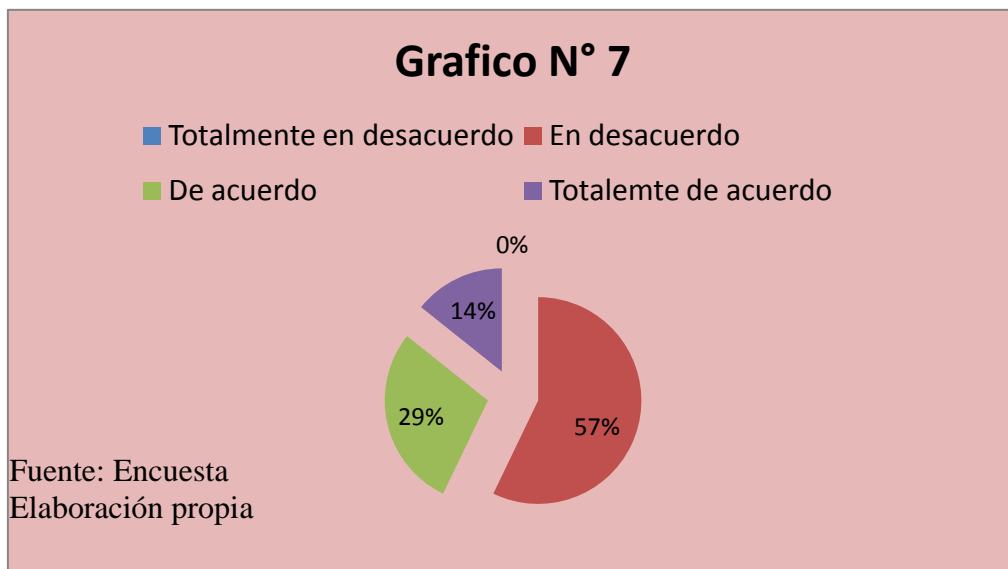


En el Grafico N°06, nos muestra que el 93% del personal operativo manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que existe una agradable relación con sus compañeros de trabajo, mientras que un 7% están en desacuerdo.

CUADRO N° 07: Validez de la opinión del Personal

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	57%
De acuerdo	4	29%
Totalmente de acuerdo	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



En el Grafico N° 07, nos muestra que el 57% del personal operativo manifiestan que están en desacuerdo en considerar que se tome en cuenta su opinión con el fin de

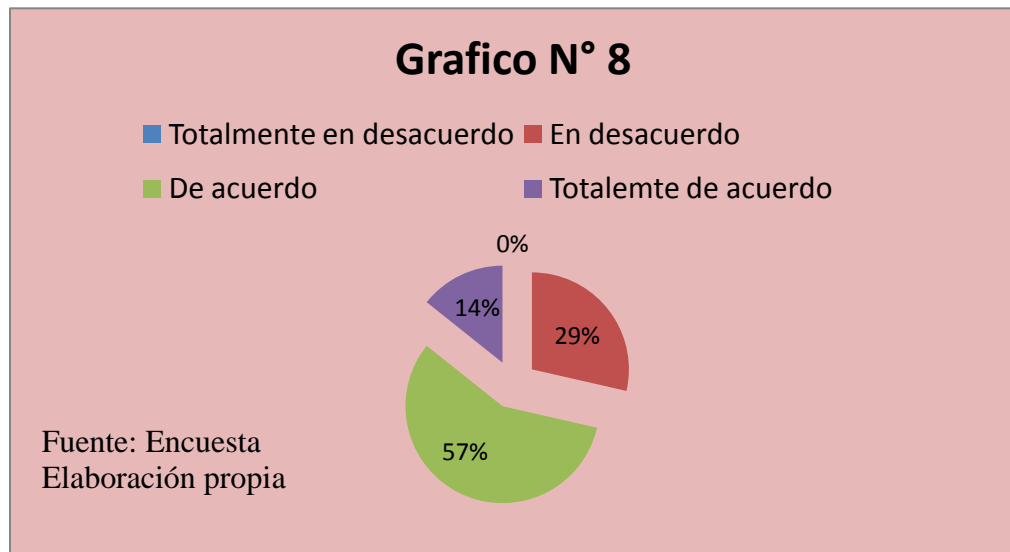
mejorar el desempeño de sus labores en el trabajo, mientras que un 43% están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 08: Realización de funciones diferentes a la de su cargo:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	29%
De acuerdo	8	57%
Totalmente de acuerdo	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente:
Encuesta

Elaboración propia

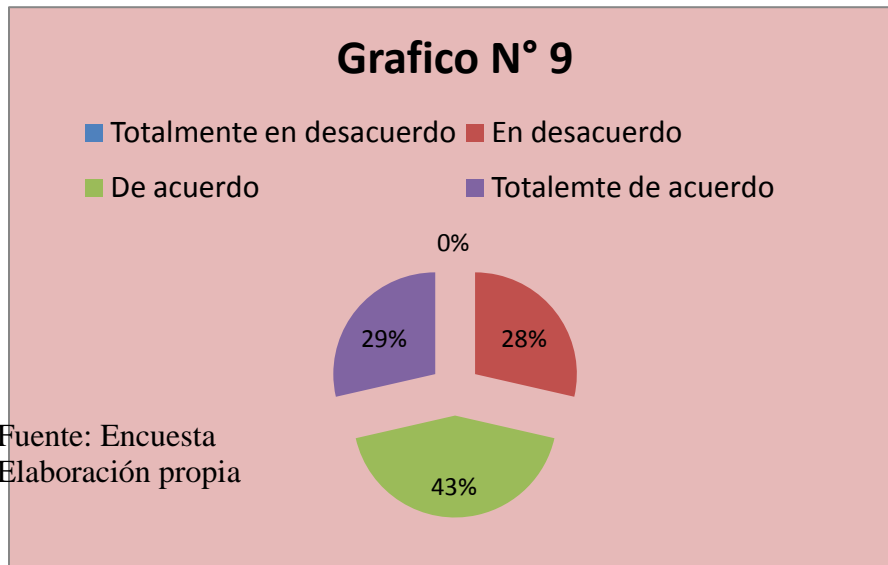


En el Grafico N°08, nos muestra que el 71% del personal operativo manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que realizan funciones diferentes a la de su cargo, mientras que un 29% están en desacuerdo.

CUADRO N° 09: Sobrecarga laboral:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	29%
De acuerdo	6	43%
Totalmente de acuerdo	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



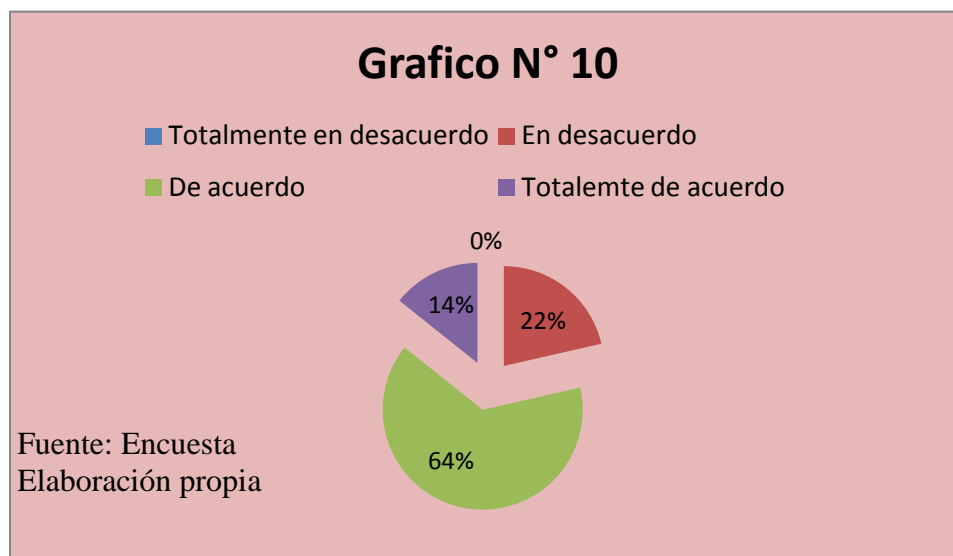
En el Gráfico N°09, nos muestra que el 72% del personal operativo manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que si tienen Sobrecarga laboral, mientras que un 28% están en desacuerdo.

CUADRO N° 10: Disponibilidad para laborar en otra empresa

	CANTIDAD	PORCENTAJE

Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	21%
De acuerdo	9	64%
Totalmente de acuerdo	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



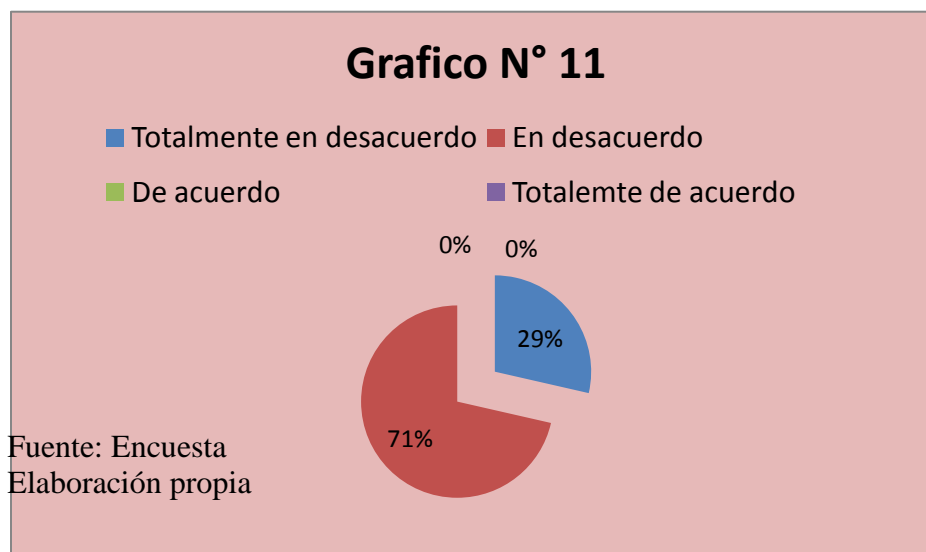
En el Grafico N°10, nos muestra que el 64% del personal estaría dispuesto a laborar en otra empresa, si se les presentara esa oportunidad, el 22% manifiestan que están en desacuerdo en laborar en otra empresa y el 14% está en total desacuerdo con esa opción.

CUADRO N°11: Entrenamiento al personal

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	4	29%

En desacuerdo	10	71%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



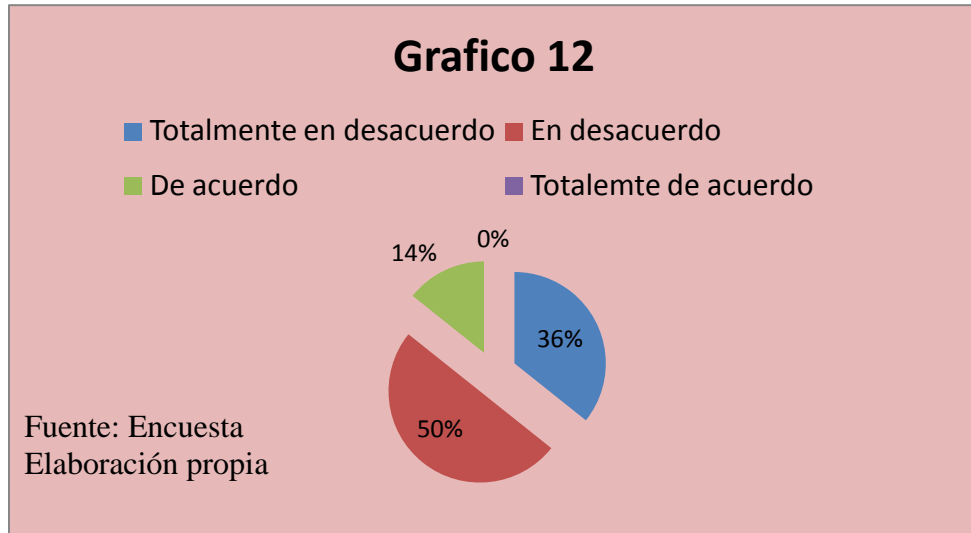
En el Grafico N°11, nos muestra que el 71% del personal manifiestan que están en desacuerdo, con que la empresa entrene a sus empleados por un personal especializado, mientras que un 29% están totalmente en desacuerdo con lo mismo.

CUADRO N°12: Incentivos por el buen desempeño de sus funciones

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	7	50%
De acuerdo	2	14%

Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración propia



En el Grafico N°12, nos muestra que el 86% del personal operativo manifiestan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con los incentivos que la empresa les brinda a sus operarios, mientras que un 14% están de acuerdo.

IX. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- De acuerdo a nuestros objetivos, se puede observar en los resultados que; el 57% de los empleados se encuentra laborando en un promedio de 3 meses, y solo existe un 21% de los empleados que se encuentra laborando más de 6 meses, por lo tanto podemos decir que, existe una alta rotación de personal y esto trae consecuencias negativas para la empresa; lo cual representa el principal problema que plantea el presente trabajo de investigación; esto se confirma con los resultados del grafico n°01 de la encuesta realizada al personal que labora en la empresa y en la entrevista que se le realizó al administrador.

- En la empresa existen ciertas características que permiten mantener un clima laboral agradable, ya que existe un 71% de los colaboradores que así lo manifiestan; el 86% de los trabajadores mantienen buenas relaciones con sus jefes, el 93% del personal, dicen que existen buenas relaciones entre los trabajadores, además existe un 79% de colaboradores que se encuentran satisfechos con las labores que desempeñan; sin embargo existe un 57% de los trabajadores que consideran que no se tiene en cuenta su opinión con el fin de mejorar los procesos que ellos desempeñan, lo cual puede empezar a causar cierto malestar en su entorno laboral. Esta información se corrobora con los resultados de los siguientes gráficos n° 03, 04, 05, 06, 07 de la encuesta realizada al personal que labora en esta empresa.

- El 64% de los colaboradores de la empresa son estudiantes, es decir se encuentran realizando estas dos actividades a la vez, así también el administrador de la empresa manifestó que no es fácil para los trabajadores adaptarse a la presión laboral y a los horarios nocturnos que tiene la empresa; estos datos los podemos corroborar con la entrevista realizada al administrador de la empresa y en el gráfico n° 2 de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

- Otro aspecto importante a considerar es que el 86% de los empleados manifiestan que no son incentivados, ni elogiados por el buen desempeño de sus funciones, Corroboramos la información con el resultado del gráfico n° 12 de la encuesta realizada al personal que labora en la empresa.

- El 64% de los trabajadores consideran, que están realizando funciones diferentes a las de su cargo, el 72% de ellos manifiestan que tienen sobrecarga laboral, debido a que los trabajadores más antiguos tienen que realizar más funciones de las que les corresponde normalmente y también el administrador de la empresa, informo en la entrevista que el tiempo que le toma al nuevo personal adaptarse y aprender todas las funciones que tiene que realizar, es aproximadamente como mínimo un mes; esta información se corrobora con los resultados de los siguientes gráficos n° 08, 09 y 10 de la encuesta aplicada al personal de la empresa y con la entrevista realizada al administrador.

- El 71% de los trabajadores comunica, que están en desacuerdo, en que en la empresa exista un personal especializado para entrenar a los colaboradores que ingresen a trabajar y el 21% manifiestan que están totalmente en desacuerdo en lo mismo, esta información lo podemos corroborar con el resultado de los gráficos n° 11 de la encuesta realizada al personal que labora en la empresa.

- El 64% de los colaboradores, consideran la posibilidad de renunciar o de lo contrario ir a trabajar a otro lado si se les presentase la oportunidad, esta información lo podemos corroborar con el resultado de los gráficos n° 10 de la encuesta realizada al personal que labora en la empresa.

- Todos estos resultados anteriormente vistos con los colaboradores, repercuten en el servicio que se les brinda a los clientes, de los cuales el 63% manifiestan, que la atención que brinda no es de manera eficiente y no está orientada a la satisfacción del cliente, el 62% de ellos manifiestan que existe mucha demora al momento de tomarles el pedido en caja, el 63% de los clientes comunica, que los colaboradores no tienen la información exacta de toda la diversidad de los productos que la empresa vende y el 55% de los clientes no está de acuerdo con el tiempo de entrega de los pedidos.

Debido a esta situación el 54% de los clientes informa que el servicio brindado por la empresa, ha sido motivo de quejas; pero al mismo tiempo el 73% de los clientes se encuentran satisfechos con el producto que consumen y el 62% de los mismos les agrada la presentación, esto se puede notar con la alta frecuencia con la que ellos consumen los productos, ya que más del 80% de los clientes consumen los productos por lo menos una vez a la semana, así también el 82% de los clientes manifiesta que se les soluciono inmediatamente el problema que fue motivo de su queja; esta información lo podemos corroborar en los resultados de los gráficos, de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa.

X. CONCLUSIONES

- Se identifica, que existe una alta rotación de personal, lo cual está causando un impacto negativo para la empresa, es así como lo manifiestan los clientes que consumen con mayor frecuencia, quienes no se encuentran satisfechos con el servicio brindado, todo esto origina la incomodidad de los clientes y a la empresa no cumplir con sus objetivos.
- Existe un clima laboral agradable en la empresa, ya que las relaciones tanto entre los jefes y colaboradores es buena, lo mismo sucede entre los mismos colaboradores. Esto puede considerarse como una fortaleza para la empresa, para cualquier decisión que se quiera tomar en mejorar de la misma.
- Las razones que impiden al personal seguir laborando en la empresa son principalmente por motivos de estudios, ya que la mayor parte de ellos se encuentran realizando estas dos actividades a la vez, los cuales les causan complicaciones en los horarios y se ven obligados a renunciar, otro de los motivos también son los horarios nocturnos en los que laboran.
- Existe una gran cantidad de empleados que consideran, que están realizando funciones diferentes a las de su cargo y que por lo tanto ello les está generando una sobrecarga laboral, ya que los colaboradores que tienen más de tiempo en la empresa, tienen que realizar funciones no propias a las de su cargo, como entrenar a los nuevos colaboradores para que puedan desempeñar las funciones que les corresponde, esto debido a que no se cuenta

con un personal especializado para realizar el entrenamiento y el tiempo que le toma al nuevo personal adaptarse y aprender todas las funciones que tiene que realizar, es aproximadamente de un mes; todo este problema se genera, por que constantemente está ingresando nuevo personal a laborar a la empresa; esto causa gran incomodidad y estrés a los empleados más antiguos, los cuales estarían dispuestos a laborar en otra empresa, si tuviesen la oportunidad de hacerlo.

- Los colaboradores de la empresa, no se encuentran incentivados ni elogiados por el buen desempeño de sus funciones; esto es muy importante para poder mantener más tiempo al personal laborando en la empresa, de este modo reducir la rotación del personal que existe actualmente y así lograr los resultados deseados, como mejorar el servicio de atención al cliente que se brinda, ya que se contaría con personal más eficiente, experimentado, con el conocimiento necesario acerca de los productos y del correcto servicio que se debe brindar a los clientes, para que estos puedan estar satisfechos en su totalidad.

- Los clientes manifiestan que no se encuentran satisfechos con el servicio brindado, ya que la empresa no cuenta con personal especializado para ello, esto debido a que están ingresando constantemente nuevos trabajadores y no tienen la experiencia para brindar un servicio de calidad y de manera eficiente, esto está causando demoras, colas largas e incomodidad en los clientes y a la vez no existe una adecuada capacitación y entrenamiento para

que el nuevo personal pueda realizar sus funciones correctamente y solucionar los problemas continuos que puedan darse.

- Existe un buen numero de clientes que se encuentran satisfechos con el producto que consumen y con la presentación de los mismos, lo cual hace que la empresa pueda mantener aún a sus clientes; esto se puede notar con la alta frecuencia con la que ellos consumen los productos; otro punto a favor es que el personal administrativo, está dispuesto a solucionar de manera rápida y esmerada los diferentes problemas que puedan presentar los clientes.

XI. RECOMENDACIONES

- La empresa, debe tomar conciencia de lo que está sucediendo actualmente con los colaboradores, proponer soluciones y aplicar las medidas correctivas, para evitar que continúe este problema que está afectando de manera negativa a la empresa.
- Aprovechar el clima laboral agradable, que se da actualmente entre los empleados de la empresa, para poder aplicar las medidas que conlleven a reducir la rotación de personal.
- La empresa debería realizar un adecuado reclutamiento del personal, que cumpla con el perfil necesario, para que puedan adaptarse a las labores que tienen que desempeñar, sin presentar problemas e inconvenientes posteriores, que puedan perjudicar a la empresa.
- Es necesario que la empresa cuente con un programa de incentivos, para que el personal se sienta motivado y dispuesto a seguir laborando, de este modo reducir al máximo la rotación de personal y contar con empleados eficientes y capaces de brindar un excelente servicio al cliente.
- La empresa debería contar con un programa de capacitación y entrenamiento por un personal especializado, para que les permita a los empleados poder realizar correctamente sus funciones, así evitar el estrés, la sobrecarga laboral y el mal servicio que viene brindando la empresa a los clientes.

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

❖ Referencias de Investigación

- Mario Vildosola Basay (2007).
“Marketing de Servicios”- Mercado y cliente en el caso peruano. Primera Edición. Editores. Perú.
- Bitner Zeithaml Valarie; Mary Bitner (2001).
“Marketing de servicios”-Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. Thomsom Editores. México.
- Idalberto Chiavenato (2007).
”Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. Editorial Mc Grau Hill Interamericana. México.
- William B. Werther; Keith Davis (2008)
“Administración de Recursos Humanos”- El capital humano de las empresas. Sexta Edición. Editorial Mc Grau Hill Interamericana. México.
- Gary Dessler; Ricardo Varela (2004).
”Administración de Recursos Humanos”- Un enfoque Latinoamericano. Quinta Edición. Editorial Mc Grau Hill Interamericana. México.