

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico y Administrativas**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**ANÁLISIS DEL NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y  
PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DE PERSONAL  
DEL CAMAL METROPOLITANO DE AREQUIPA – SERMAMET 2017**

**Tesis presentada por los Bachilleres:**

Medina Núñez, Daniel Fernando

Medina Zúñiga, Víctor Grazziano

**para optar el Título Profesional de:**

Licenciado en Administración De Empresas

**Asesor:** Lic. Rivero Fernandez, Renzo

AREQUIPA- PERU

2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
URB. SAN JOSE S/N - UMACOLLO

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Renzo Rivero Fernández y Mgter. Patricio Lewis Zúñiga, en relación al Borrador de Tesis Titulado: “ANÁLISIS DEL NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DEL CAMAL METROPOLITANO DE AREQUIPA-SERMAMENT 2017” Presentado por los señores bachilleres: MEDINA NÚÑEZ, DANIEL FERNANDO Y MEDINA ZUÑIGA, VICTOR GRAZZIANO.

**SE DECRETA:**

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por: MEDINA NÚÑEZ DANIEL FERNANDO Y MEDINA ZUÑIGA VICTOR GRAZZIANO, de acuerdo al informe del jurado Predictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 18 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARÍA

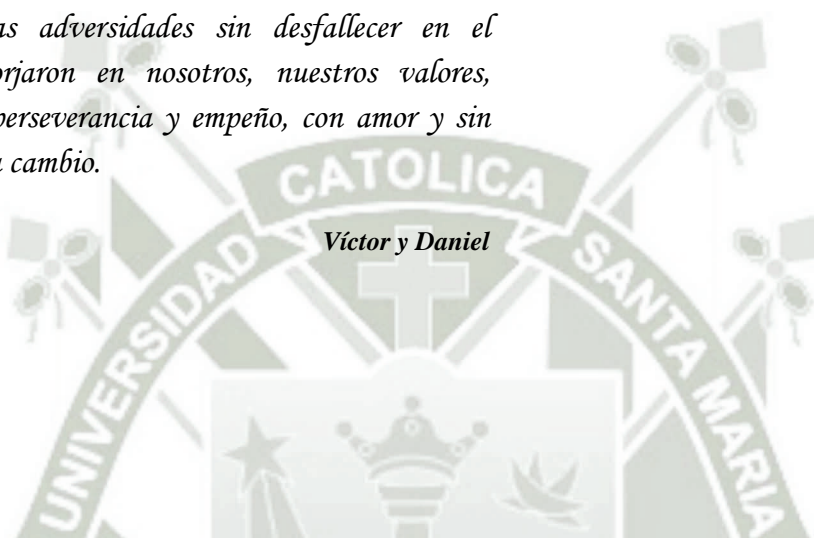
  
Dr. ERNESTO LUIS VERA BALLÓN  
Director (o) de la Escuela Profesional  
de Administración de Empresas

LVE/DEPAE  
Rn

## DEDICATORIA

*A nuestros padres por el apoyo constante y el gran sacrificio que hicieron al darnos la Profesión para ser útil a la sociedad, por su comprensión y ayuda en buenos y malos momentos. Nos han enseñado a hacer frente a las adversidades sin desfallecer en el intento. Forjaron en nosotros, nuestros valores, principios, perseverancia y empeño, con amor y sin pedir nada a cambio.*

*Víctor y Daniel*



### *AGRADECIMIENTO*

*Nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Católica de Santa María, por habernos permitido ser mejores Profesionales.*

*A nuestros profesores, quienes nos han orientado para hacer posible la culminación de nuestro trabajo de Investigación.*

*Victor y Daniel*

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos en un constante evaluación del desempeño de las cosas y las personas que nos rodeas, lo que se quiere es saber hasta dónde llega el la efectividad de esta práctica cuanto no se tiene bien definida el objetivo del mismo ni los medios y maneras para su concreción. Vale decir que se debe de partir de una adecuada selección de personal para el proceso de integración de los recursos humanos, previo reclutamiento, los mismos que deben ser considerados como un proceso de ingreso y divulgación de las actividades a desarrollar.

Hoy en día las prácticas de selección son de gran importancia en la contratación de personal adecuado así como los métodos de capacitación en el trabajo los mismos que incluyen la rotación de puestos, los programas para los aprendices, que conllevan a la capacitación de un personal suplente así como los programas formales de tutoría, quizá el medio de capacitación con mayor crecimiento sea el que se basa una rotación constante, pero si no se tiene un personal capacitado puede conllevar a la desmotivación del trabajador.

Por otro lado si todas las personas serían iguales y contarán con las mismas condiciones para aprender y trabajar, no habría una selección de personal, pero la variabilidad humana es diversa así como su plano psicológico, y que llevarán a las personas a que se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones con mayor o menor éxito en las organizaciones, tal es el caso de SEMMET

En el caso del Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET, un tema importante conocer las causas de rotación que permitan mejorar la calidad tanto para el trabajador como para el prestigio de la empresa.

La investigación busca verificar las causas de rotación del personal para establecer una nueva fuente de reclutamiento de personal del Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017.

## RESUMEN

La finalidad del presente estudio de investigación, verificar las causas de la rotación del personal para establecer una nueva fuente de reclutamiento de personal del Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017.

Este estudio corresponde al tipo descriptivo- analítico porque describe la investigación realizada y la información obtenida; en una muestra de 72 personal operativo del SERMAMET. El recojo de datos utilizó la técnica de la entrevista y la encuesta, a través del cuestionario semiestructurado y el análisis documental.

Se concluye que SERMAMET cuentan con fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, predominando las primeras por ser una actividad que requiere de personal con experiencia y capacitación.

Se concluye, que las fuentes de reclutamiento del personal del camal SERMAMET, corresponde a las fuentes internas predominando los ascensos a veces y traslados.

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento que hacen SERMAMET predominan los anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante lo que permite renovar y enriquecer los recursos humanos dentro de la organización, especialmente porque se requiere personal capacitado por el tipo de actividad que realiza la empresa.

Las fuentes internas de reclutamiento de personal de las que hace SERMAMET son los traslados lo que nos confirma que la rotación a pesar de ser una fuente de motivación y estímulo para el personal, no fue tomado como mejoramiento constante, para la auto evaluación, pues, el objeto es aprovechar estas oportunidades e incluso crearlas.

**Palabras clave:** Rotación del personal, fuentes de reclutamiento, inducción

## ABSTRACT

The purpose of this research study is to verify the causes of staff turnover to establish a new source of personnel recruitment for the Camal Metropolitano de Arequipa - SERMAMET 2017.

This study corresponds to the descriptive-analytical type because it describes the research carried out and the information obtained; in a sample of 72 SERMAMET operative personnel. The data collection used the interview technique and the survey, through the semi-structured questionnaire and the documentary analysis.

It is concluded that SERMAMET have both internal and external recruitment sources, with the former predominating as it is an activity that requires personnel with experience and training.

It is concluded that the recruiting sources of the personnel of the SERMAMET camal correspond to the internal sources, with promotions and transfers sometimes prevailing.

Within the external recruitment sources that make SERMAMET, advertisements in newspapers and magazines predominate to fill a vacancy, which allows to renew and enrich human resources within the organization, especially because trained personnel is required for the type of activity carried out by the company. .

The internal sources of recruitment of personnel that SERMAMET does are transfers, which confirms that the rotation, despite being a source of motivation and encouragement for the personnel, was not taken as a constant improvement, for self-evaluation, therefore, The object is to take advantage of these opportunities and even create them.

**Keywords:** Staff turnover, recruitment sources, induction

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INTRODUCCIÓN .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT .....	vi
INDICE GENERAL .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE FIGURAS .....	xii
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Título .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Descripción.....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Formulación del problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.4.1. Problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4.2. Tipo de problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4.3. Variables .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4.4. Interrogantes Básicas.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.6. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.1. Objetivo general .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Marco Teórico .....</b>	<b>6</b>
<b>1. El camal o matadero .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Finalidad .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Rotación de Personal.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Causas de la rotación de personal.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Medición de la rotación de personal.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Reclutamiento de personal .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Investigación interna de las necesidades .....</b>	<b>15</b>

3.2.	Planeación de personal.....	15
3.3.	Modelo de la demanda estimada del producto o servicio .....	16
3.4.	Modelo de segmentos de puestos.....	16
3.5.	Modelo de gráfica de reemplazo .....	17
3.6.	Modelo de flujo de personal .....	18
3.7.	Modelo de planeación integrada .....	18
4.	Fuentes de reclutamiento.....	19
4.1.	Fuentes Reclutamiento Interno.....	23
4.1.1.	Ventajas del reclutamiento interno.....	27
4.1.2.	Desventajas del reclutamiento interno .....	28
4.2.	Fuentes de Reclutamiento Externo .....	29
4.3.	Reclutamiento mixto .....	48
4.4.	Dirección y planeación estratégica.....	49
4.5.	Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017 .....	50
1.9.	Hipótesis.....	61
	<b>CAPITULO II: PLANEAMIENTO OPERACIONAL .....</b>	<b>62</b>
2.1.	Técnicas e Instrumentos .....	62
2.2.	Estructura De Los Instrumentos .....	62
2.3.	Campo de Verificación.....	63
2.3.1.	Ámbito.....	63
2.3.2.	Temporalidad .....	63
2.3.3.	Unidades de estudio.....	63
2.4.	Estrategia de Recolección de Datos .....	63
2.4.1.	Preparación.....	63
2.4.2.	Ejecución .....	63
2.4.3.	Evaluación.....	63
2.5.	Recursos necesarios.....	64
2.5.1.	Humanos .....	64
2.5.2.	Materiales.....	64
2.5.3.	Financieros.....	64
	<b>CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>65</b>
3.1.	Encuesta dirigida al personal operativo del camal metropolitano de Arequipa – SERMAMET .....	65
3.2.	Encuesta dirigida área de recursos humanos del camal metropolitano de Arequipa – SERMAMET .....	107

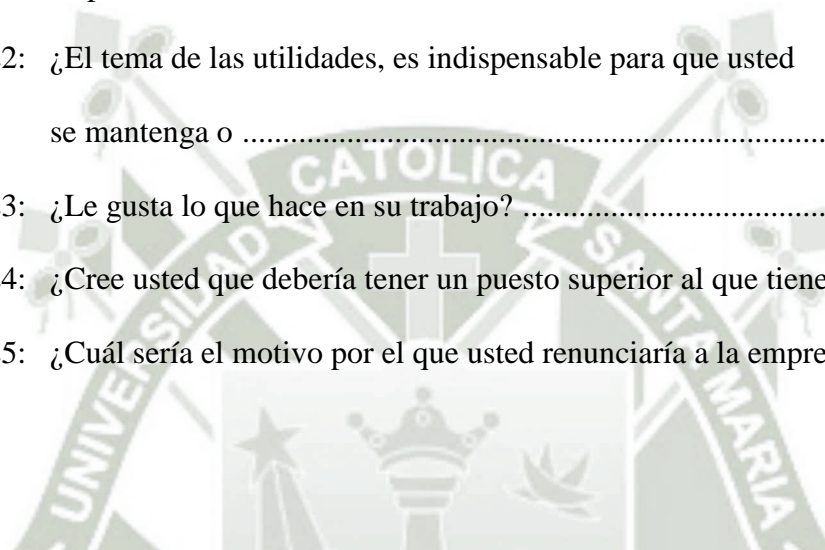
3.3. Discusión .....	109
3.4. Propuesta .....	112
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	120
ANEXOS .....	121



## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Operacionalización de variables .....	2
Tabla N° 2:	Técnicas, instrumentos y fuentes .....	62
Tabla N° 3:	Estructura de instrumento .....	62
Tabla N° 4:	¿Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo? .....	65
Tabla N° 5:	¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?.....	67
Tabla N° 6:	¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias? .....	69
Tabla N° 7:	¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso? .....	71
Tabla N° 8:	¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?.....	73
Tabla N° 9:	¿Considera que le están dando un buen trato en su área de trabajo? 75	
Tabla N° 10:	¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo? .....	77
Tabla N° 11:	¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?.....	79
Tabla N° 12:	¿Siente que su jefe inmediato asume medidas para mantener o mejorar el desempeño laboral? .....	80
Tabla N° 13:	¿Existen programas de capacitación para mantener o mejorar el desempeño laboral? .....	82
Tabla N° 14:	Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?.....	84
Tabla N° 15:	¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo? .....	86
Tabla N° 16:	¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda sentir en un momento determinado? .....	88
Tabla N° 17:	¿Se le proporcionan todos los implementos necesarios para	

su actividad laboral? .....	90
Tabla N° 18: ¿Su jefe inmediato enfrenta los problemas en forma oportuna? .....	92
Tabla N° 19: ¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él?.....	94
Tabla N° 20: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia? .....	96
Tabla N° 21: ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente? .....	98
Tabla N° 22: ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o .....	100
Tabla N° 23: ¿Le gusta lo que hace en su trabajo? .....	101
Tabla N° 24: ¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene? .....	103
Tabla N° 25: ¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa? .....	105



## INDICE DE FIGURA

Figura N°1: Fases en la planeación de recursos humanos .....	14
Figura N° 2: Modelo basado en segmentos de puestos.....	17
Figura N° 3: Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo? .....	65
Figura N° 4: ¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?.....	67
Figura N° 5: ¿Son satisfactorios las oportunidades de ascenso en la empresa?.....	69
Figura N° 6: ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso? .....	71
Figura N° 7: ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?.....	73
Figura N° 8: ¿Considera que le están dando un buen trato en su área de trabajo? .	75
Figura N° 9: ¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo? .....	77
Figura N° 10: ¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo? .....	79
Figura N° 11: ¿Siente que su jefe inmediato asume medidas para mantener o mejorar el desempeño laboral? .....	80
Figura N° 12: ¿Existen programas de capacitación para mantener o mejorar el desempeño laboral? .....	82
Figura N° 13: ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro? .....	84
Figura N° 14: ¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?.....	86
Figura N° 15: ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda sentir en un momento determinado? .....	88
Figura N° 16: ¿Se le proporcionan todos los implementos necesarios para su actividad laboral? .....	90
Figura N° 17: ¿Su jefe inmediato enfrenta los problemas en forma oportuna? .....	92

Figura N° 18: ¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él? ..... 94

Figura N° 19: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?..... 96

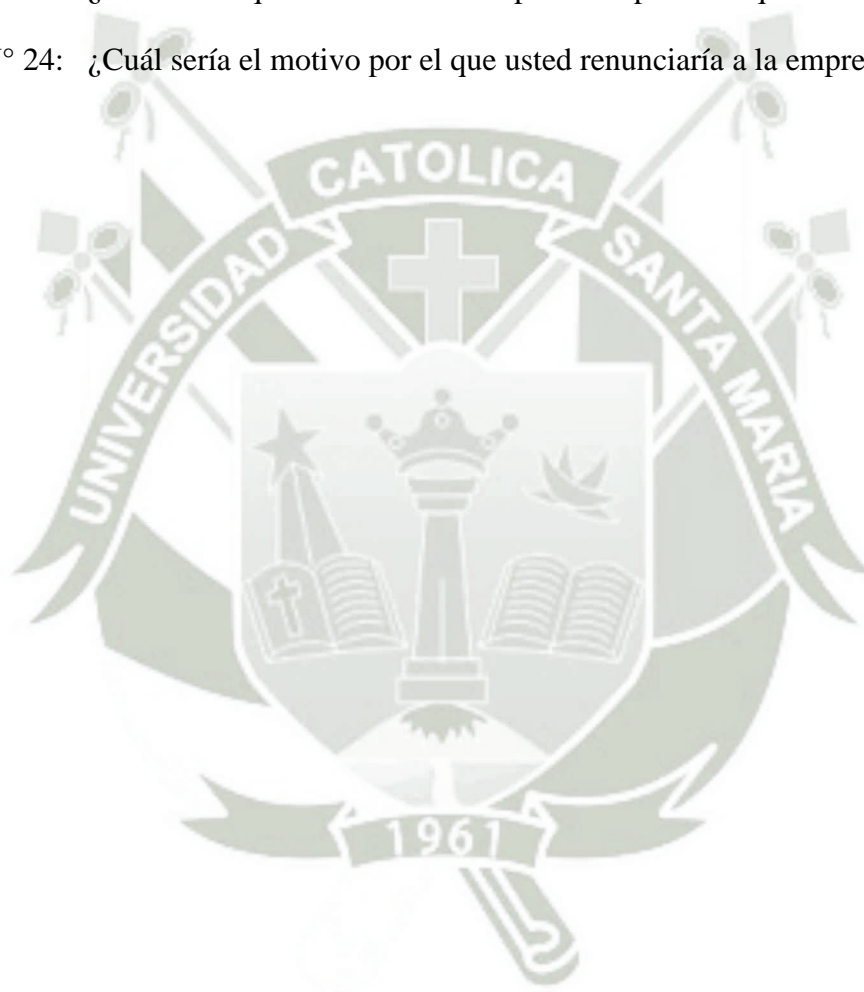
Figura N° 20: ¿Si otra empresa le ofrece trabajo dejaría su cargo? ..... 98

Figura N° 21: ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que  
usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo? ..... 100

Figura N° 22: ¿Le gusta lo que hace en su trabajo? ..... 101

Figura N° 23: ¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene? ..... 103

Figura N° 24: ¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?... 105



## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. Título

“ANÁLISIS DEL NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DEL CAMAL METROPOLITANO DE AREQUIPA – SERMAMET 2017”

### 1.2. Problema

Verificar las causas de la rotación del personal y la búsqueda de una nueva fuente de reclutamiento de personal del Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017.

### 1.3. Descripción

El presente trabajo tiene como objetivo principal verificar las fuentes de reclutamiento y planes no existentes de inducción del personal del Camal Metropolitano de AREQUIPA – SERMAMET y determinar cuál es la fuente de reclutamiento prioritario y dentro de ellas la más utilizada.

Según el sondeo elaborado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Peru (2013), el nivel de rotación existente en las empresas en el Perú es en promedio de 13%, con el objeto de lograr que las organizaciones utilicen dinero para mejorar el puesto o interés de su personal. Es así que dos de cada cinco empresas nacionales hoy en día cuentan con un sistema de retención de talento.

La empresa SERMAMET presenta problemas con la alta rotación de personal, así como en lo relacionado a incumplimiento de normas de seguridad, problemas de salud e inocuidad sanitaria, conocimiento del puesto y cumplimiento de las normas legales.

### 1.4. Formulación del problema

Establecer las causas de la rotación del personal y buscar una nueva fuente de reclutamiento y establecer un plan de inducción que ayude a reducir la rotación del personal del Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017.

### 1.4.1. Problema

**Campo:** Ciencias sociales

**Área:** Administración de empresas

**Línea:** Recursos Humanos

### 1.4.2. Tipo de problema

Corresponde a un problema descriptivo analítico, porque describe la información obtenida de investigación realizada, analizando y comunicando los resultados obtenidos.

### 1.4.3. Variables

#### a) Análisis de variables

##### Variable independiente

Nivel de rotación del personal operativo

##### Variable dependiente

Propuesta para mejorar el reclutamiento e inducción de personal

#### b) Operacionalización de variables

**Tabla 1: Operacionalización de variables**

Variable	Sub variables
Alta rotación de personal	Insatisfacción en el trabajo Percepción del clima organizacional Políticas de sueldos y remuneraciones Nivel y tipo de capacitación en la empresa Línea de carrera
Propuesta para mejorar el reclutamiento e inducción del personal	Fuentes de Reclutamiento interno Fuentes de Reclutamiento externo Inducción de personal

#### 1.4.4. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es el motivo por el cual los trabajadores operativos de SERMAMET se sienten insatisfechos en su trabajo?
- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional en SERMAMET para los trabajadores operativos?
- ¿Cuáles son las políticas de sueldos y remuneraciones en el Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET?
- ¿Cuál es la línea de carrera del personal en el Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET?
- ¿Qué fuentes de reclutamiento deberá aplicar SERMAMET para captar personal?
- ¿Cuál debe ser el plan de inducción del personal operativo en el Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET?

#### 1.5. Justificación

La presente investigación se realizó debido a que el Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET, donde existen trabajadores en sus diversas áreas, que por la complejidad del trabajo son removidos de sus cargos y destinados hacia nuevos programas y a la vez requieren de personal calificado para los cargos a desempeñar, o simplemente se retiran.

Lo que se quiere conocer es que con que fuentes de reclutamiento de personal dispone la empresa porque sólo así se podrá contratar personal idóneo para el cargo.

En el campo social esta investigación se justifica en el sentido que el reclutamiento propicia la adecuada selección de personal.

La investigación beneficiará a los trabajadores del Camal para los ascensos y a los empleadores porque permitirá tener una cartera de trabajadores específicos para cada área.

El trabajador se beneficiará pues le permitirá ascender en su área de trabajo.

Es importante hacer esta investigación por que el personal administrativo que se encarga del reclutamiento así como los trabajadores verá mejoras en el entorno laboral y

calidad empresarial, también porque beneficiará a la empresa, pues permitirá una mejora en la productividad empresarial.

La empresa al contar con fuentes de reclutamiento bien organizadas propiciará un efecto multiplicador, donde las empresas relacionadas al rubro verán en esta actividad una acción efectiva a ser aplicadas por los mismos.

Esta información ayudará porque como profesionales en Administración, es menester aplicar en las empresas directrices en beneficio y mejora institucional.

En el campo de la administración esta investigación se justifica en el sentido que el reclutamiento propicia la adecuada selección de personal.

La presente investigación es viable ya que se cuenta con el material bibliográfico que será obtenido de las bibliotecas de la Universidad Católica Santa María y en otros centros superiores de estudio.

Existe la voluntad de participación de los trabajadores y personal jerárquico en procura de mejorar el entorno laboral y la calidad del servicio prestado por la empresa.

Es viable porque disponemos de los recursos materiales y económicos que harán posible la investigación.



## 1.6. Objetivos

### 1.6.1. Objetivo general

Verificar las causas de la rotación del personal para establecer una nueva fuente de reclutamiento de personal del Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017.

### 1.6.2. Objetivos específicos

- Establecer el motivo por el cual el nivel de Rotación de personal es alto.
- Analizar qué Fuentes de Reclutamiento son las prioritarias en el Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET.
- Determinar que fuentes de reclutamiento utiliza SERMAMET.
- Analizar las fuentes externas de reclutamiento de personal en SERMAMET.
- Establecer el motivo por el cual los trabajadores operativos de SERMAMET se sientan insatisfechos en su trabajo.
- Analizar la percepción del clima organizacional en SERMAMET para los trabajadores operativos.
- Determinar cuáles son las políticas de sueldos y remuneraciones en SERMAMET.
- Analizar la línea de carrera del personal en SERMAMET.
- Proponer el reclutamiento que deberá aplicar SERMAMET para captar personal.
- Proponer un plan de inducción del personal operativo en SERMAMET.

## 1.7. Marco Teórico

### 1. El camal o matadero

Un camal viene a ser una instalación de tipo industrial pudiendo ser estatal o privada dedicada al sacrificio de animales de granja para el almacenamiento, procesamiento y comercialización. Su localización, operación y procesos varían de acuerdo a diversos factores como la proximidad del producto, logística, salud pública, demanda, normas técnicas, tipo de empresa, entre otros.

Antes de la aparición de la refrigeración, los mataderos se encontraban en o cerca de las zonas de consumo; hoy en día sigue siendo una regla general para países en desarrollo que por ubicarse en zonas tropicales la carne consumida en su mayoría se daba durante las veinticuatro horas posteriores a la matanza, mientras que los productos derivados de carne sólo podían ser conservados durante un período reducido.

#### 1.1. Finalidad

La finalidad es la producción de carne preparada higiénica y técnica del faneamiento de los animales desde la llegada al camal hasta el consumidor final con empleo de técnicas higiénicas en el sacrificio, la preparación y distribución de las carnes mediante la división de operaciones llamadas limpias y sucias. Asumiendo las facilidades de inspección del manejo de la carne y desechos resultantes, para evitar peligro de contaminación en las carnes que puedan llegar al público e incluso evitar la contaminación del medio ambiente.

#### 1.2. Tipos

Los camales o mataderos, se pueden clasificar en:

- Camales de administración pública como las municipales.
- Camales de cooperativas de productores de animales de granja.
- Camales de empresas comerciales de tipo privado.
- Órganos paraestatales encargados de facilitar los servicios necesarios

## 2. Rotación de Personal

Según Chiavenato (1990), uno de los aspectos más importantes dentro de la dinámica organizacional es la rotación de personal. Entendida como la fluctuación de personal dentro de una organización y su ambiente; vale decir, el intercambio de personal ingresante a la empresa.

La rotación de personal es expresado a través de una relación porcentual, en un cierto periodo transcurso. Por lo general es expresado en índices mensuales o anuales para realizar comparaciones, diagnósticos y promoción de acciones.

Para Mobley (1982), la rotación de personal viene a ser la suspensión individual del personal, que recibe una compensación monetaria o salario dentro de una organización. Mowday también menciona que producto de los últimos veinticinco años de estudios sobre rotación de personal, se han establecido modelos prácticos para su explicación. Dichos modelos adjudican la rotación a diversos factores, como la insatisfacción hacia el trabajo y los factores económicos. Por otro lado Steers y Porter (1983) demostraron a través de una investigación la influencia de la satisfacción laboral, el factor monetario y el estilo de supervisión en la rotación. Para Davis y Newstrom (1991) dos son los motivos más importantes primero una pobre supervisión y para ubicación de un trabajador en un puesto equivocado.

Verdugo (1990), en una investigación realiza menciona que deben ser considerados factores de orden prioritario para reducir la rotación de personal elevar el salario, propiciar el trato cálido y amable de los jefes inmediatos, disminuir la presión, aumentar la motivación, el mejoramiento de las áreas de trabajo y proporcionar un transporte al lugar de trabajo.

En cuanto a la organización como un sistema abierto, este necesita ser caracterizado por el flujo incesante del recurso humano que para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por su parte Cuesta (1990) afirma los insumos importados y exportados deben contar con un equilibrio dinámico, que sea capaz de mantener el proceso de transformación con niveles controlados. Cuando los insumos son más abundantes que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación, quedando sus reservas almacenados y paralizados. Por el contrario, si los

insumos son menores que las salidas, la organización no tendrá recursos para operar sus transformaciones y continuar con la producción de resultados.

Por su parte Nash (1988), opina en cuanto a las que desvinculaciones de personal, estos tienen que ser compensadas con nuevas admisiones para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones que permitan la operación del sistema de manera adecuada.

## **2.1. Causas de la rotación de personal**

Para Werther (2004), por lo general detrás de una alta rotación laboral se encuentra la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, entre otros; viéndose influenciado por un conjunto de aspectos vinculados a una gestión de los Recursos Humanos insuficiente. Es así que cuando surgen problemas de estabilidad laboral, estos afectan el desempeño laboral, debiéndose buscar las causas fundamentales de la rotación del personal excesivo.

Es así que la rotación laboral y sus causas fundamentales tal es el caso de la inestabilidad laboral, generan consecuencias negativas. Estas consecuencias se vislumbran cuando resulta difícil cubrir un puesto de trabajo vacante, provocando una selección incorrecta del personal a ocupar dicho puesto, esto al no existir mayores opciones. Con ello se provoca que en cierto tiempo este trabajador emigre hacia otra empresa, pudiendo ser por decisión de empresa al ver que el trabajador no es idóneo para el cargo o por solicitud del trabajador por encontrar un empleo más satisfactorio y de acuerdo a sus expectativas.

Para Dessler (1991), otra causa que genera la rotación del personal es la insatisfacción laboral, especialmente cuando la persona insatisfecha forma parte del recurso humano altamente demandado, dándose una especie de competencia entre la oferta y la demanda, siendo el trabajador quién debe tomar la decisión final, pues, la satisfacción constituye un factor importante para el trabajador. La manifestación de la insatisfacción se refleja en algunos casos en el abandono de la empresa, comenzando con la búsqueda de otro empleo, seguido de la renuncia cuando él trabajador encuentra en trabajo que colma sus expectativas.

Investigaciones sobre rotación de personal realizadas evidencian la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral. Donde la primera, se ve reflejada en los movimientos de entradas y salidas de trabajadores en una empresa en un período de tiempo determinado. Las salidas se dan por diversas causas, pudiendo agruparse de la forma manera:

- Bajas biológicas: relacionadas al término de vida laboral, también denominado bajas inevitables, (Chiavenáto; 1999).
- Bajas sociales
- Bajas por decisiones personales.
- Bajas por decisiones laborales.
- Bajas por decisión de la empresa.

Las salidas por lo general ponen de manifiesto una gestión ineficiente de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe refleja la decisión del trabajador por ocultando el verdadero motivo, falseando así la situación real, o cuando el trabajador oculta el motivo real de su salida con el objetivo de marcharse lo más rápidamente posible y no perder un nuevo empleo encontrado.

Para Chiavenato (1990) la rotación de personal puede ser real o potencial:

- Rotación real.- Esta se da cuando la salida es consumada y no se puede tomar medida ninguna debido a que el trabajador ya se marchó.
- Rotación potencial.- Se por el deseo latente del trabajador por marcharse, el que aún no es efectivo, al no haber encontrado un empleo que reúna las expectativas que busca y que cubra sus necesidades.

Es así que la rotación real puede tomarse como punto de partida para una medición del personal en la organización, mientras que la potencial requiere del uso de encuestas o entrevistas para poder detectarlas.

Si bien es importante conocer y medir la rotación real, también es más importante estudiar la rotación potencial, la que por lo general se convertirá en una salida definitiva debiendo ser asumida por su carácter preventivo. El estudio de la rotación potencial

evidencia los motivos por los que un trabajador desea marcharse de la empresa y conociendo dichos motivos se pueden asumir medidas preventivas para evitar la baja del trabajador en la empresa.

A decir del autor, desde el punto de vista laboral una de las causas más comunes del aumento de la rotación laboral hoy por hoy está relacionada con lo comprendido en el trabajo y los salarios. Cuando un trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral. Otra de las causas relacionadas con las salidas de los trabajadores están referidas a las condiciones laborales; vale decir que cuando un ambiente laboral no es adecuado en algunos casos ello conduce a que el trabajador se sienta insatisfecho propiciando la rotación laboral. También entre otra de las causas está relacionada con la estimulación tanto moral como material, dada que su ausencia provoca que él trabajador este desmotivado y decida marcharse. Asimismo otro motivo aludido por los trabajadores es el sistema salarial, cuando no corresponde con el esfuerzo realizado, especialmente en los trabajos manuales y monótonos. También se da el hecho de que el trabajador percibe pocas posibilidades de promoción y superación en la empresa o también puede ser la inconformidad relacionada a los métodos y estilos de dirección existentes en la empresa. Asimismo están los escasos beneficios, servicios y prestaciones percibidos.

Estos motivos acarrear la desmotivación e insatisfacción laboral, conllevando al aumento de la rotación laboral. Vale decir que los motivos relacionados con la salida de los trabajadores son por lo general laborales y que pueden ser detectados a través del estudio de la rotación potencial, tomando las medidas necesarias es que se podrá reducir la rotación real.

Cabe resaltar que la rotación se manifiesta de diferentes maneras, pero también están relacionadas con la edad, el sexo, ámbito laboral, nivel ocupacional y la antigüedad en la empresa, pues las personas más jóvenes son la que fluctúan más. Para el caso de los motivos personales la fluctuación se da en mayor medida en las mujeres y motivos laborales en mayor grado en los hombres. Chiavenato (1999) habla sobre la antigüedad en las empresas, que cuanto un trabajador cuenta con más de 10 años laborando en la empresa, estos presentan un mayor grado de estabilidad.

## 2.2. Medición de la rotación de personal

La medición o índice de rotación está dada por la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de trabajadores. Cuando el índice es muy bajo conlleva al estancamiento y envejecimiento del personal de la empresa. Si el índice es muy elevado conlleva a una excesiva fluidez que perjudicaría a la empresa, pues, daría la percepción de falta de estabilidad.

A decir Mota (2006) tener un índice ideal permite a la empresa contar con una retención de personal de buena calidad, cambiando a aquel que tiene problemas de difícil corrección.

El índice de rotación por lo tanto permite hacer comparaciones, teniendo por objeto estar bien informados sobre la tendencia, asimismo debe llevarse el registro y control de esta información.

Se puede calcular la rotación de la siguiente manera:

$$\text{Rotación} = \frac{(\text{No. Trabajadores que ingresaron} - \text{No. Trabajadores Separados})}{\text{Número promedio de trabajadores}} * 100$$

Ejemplo: si existen 1000 trabajadores, salen 10 e ingresan 20 en un año (se debe tener en cuenta el factor tiempo), el índice de rotación será de:  $(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\%$  anual. Dada que la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indicaría que la empresa está creciendo. Concluyendo que existe una adecuada estabilidad, y una baja rotación.

En el caso de que la empresa se encuentre en crisis, por ejemplo salen 500 y entran sólo 20, el índice de rotación será:  $(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\%$ . Lo que implicaría que la empresa el decremento del personal en 48% y evidenciado una rotación muy alta.

La Rotación de Personal, viene a ser el porcentaje de empleados que circulan en un área y periodo considerado sobre el número medio de empleados. Mientras que un índice de rotación equivalente a cero denotaría un estado de total estancamiento de la empresa. Entonces un índice de rotación elevado en el personal reflejaría un estado de alta fluidez y desorden de la empresa que no puede fijar y/o asimilar sus recursos humanos de manera adecuada.

Por lo tanto un índice de rotación ideal sería el que permita a la empresa contar con un personal de buena calidad, reemplazando aquel personal que presenta bajo desempeño o dificultades difíciles para corregirlas dentro de un programa. No existe un número definido en cuanto al índice ideal de rotación, pues se da una situación específica para cada empresa u organización en relación a sus problemas y a la situación externa del mercado donde se desarrolla.

### **3. Reclutamiento de personal**

Para Chiavenato (2007; p.156), el reclutamiento de personal viene a ser el conjunto de técnicas y procedimientos dirigidas a captar candidatos potencialmente calificados y con la capacidad de ocupar un puesto dentro de la organización; vale decir, la función de reclutamiento es proporcionar mano de obra primaria entre varios candidatos para una actividad específica dentro de una organización.

Según Saravia (2008) el reclutamiento de personal, “es el procedimiento que consiste en investigar, las fuentes tentó internas como externas, dónde encontrar individuos calificados con el propósito de iniciar con ellos el proceso de selección de personal. Esta etapa es importante, sobre todo para seleccionar personal especializado que fácilmente no pueden encontrarse en el mercado”.

Según Sánchez Barriga citado por Saravia (2008), el reclutamiento es:

Equivale a un proceso técnico, cuyo objeto está dirigido a abastecer de personal calificado a la empresa, de un gran número de solicitudes, que permita escoger a los candidatos idóneos, de una amplia gama de postulantes.

A decir de Mondy (2005; p. 139), el reclutamiento de personal viene a ser el proceso que consiste en atraer personas de manera oportuna, suficiente en número y con

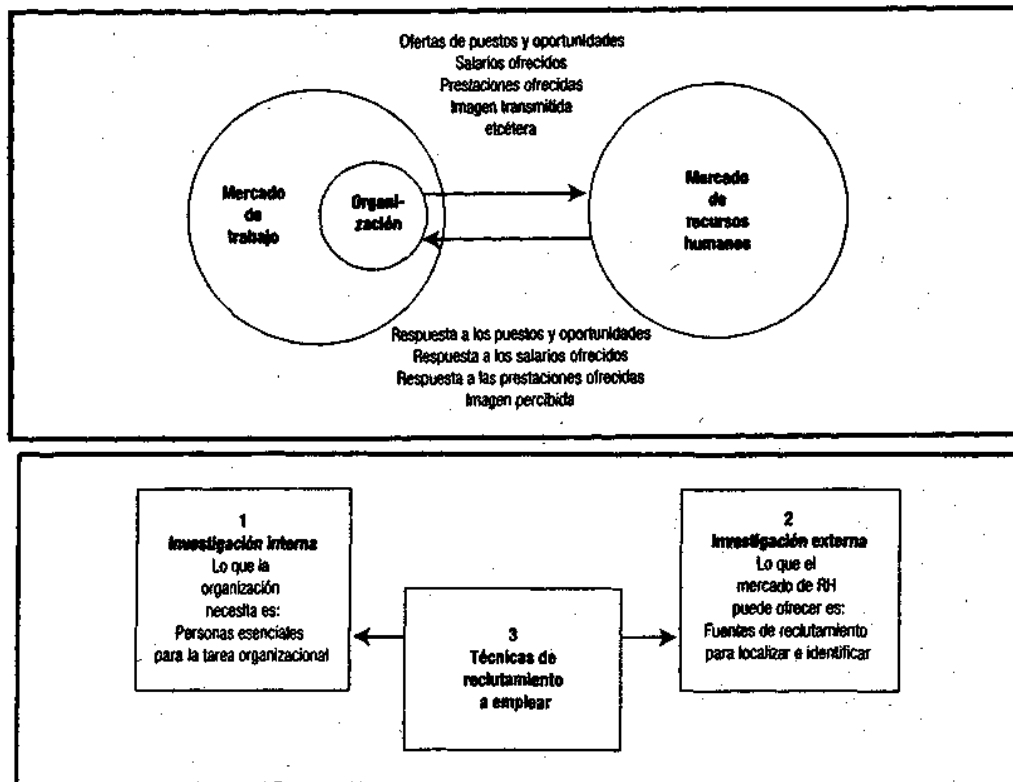
las adecuadas calificaciones, así como persuadirlos a solicitar empleo. Entonces, conlleva a la empresa seleccionar candidatos que posean calificaciones que se aproximen a las especificaciones requeridas para el puesto.

Mientras que para Bohlande (2001; p. 139), es un proceso de localización e invitación a candidatos potenciales para ocupar las vacantes existentes y previstas. En este proceso, se informa plenamente a los solicitantes sobre las aptitudes requeridas para el puesto, así como las oportunidades profesionales ofrecidas por la empresa al personal. Cuando una vacante es cubierta por alguien del exterior o del interior, esto dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos, de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Para Ivancevich (2005; p. 203), el reclutamiento de personal es definido como el proceso de atraer individuos oportunamente en número suficiente y con los atributos debidos, previa estimulación para que soliciten empleo.

Mientras que para Reyes (2010; p. 84) viene a ser el un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces para ocupar cargos dentro de una organización.

Para Chiavenato (2007; p. 149) el reclutamiento también es un conjunto de técnicas y procedimientos propuestos para atraer candidatos con aptitudes calificadas y con la capacidad para ocupar un puesto dentro de la organización. Se requiere de un sistema de información, que permita a la organización divulgar y ofrecer al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo a ocupar. Por lo tanto para efectuar un reclutamiento sea eficaz, se debe tener un bagaje suficiente de candidatos poder seleccionar adecuadamente el personal capacitado e idóneo para el cargo. Vale decir, la función del reclutamiento está dirigido a proporcionar a la empresa la materia prima básica para que funcionen las empresas de manera efectiva.



*Figura 1: Fases en la planeación de recursos humanos*

Todo reclutamiento nace de la necesidad del recurso humano, para ocupar plazas presentes y futuras de una organización. En investigaciones sobre intervención en empresas, son las fuentes capaces de proveer un número suficiente de personas necesarias para el logro de las metas empresariales. Viene a ser una actividad cuyo objeto inmediato consiste en atraer candidatos, para ser elegidos como futuros integrantes de una organización. Por lo tanto el reclutamiento debe partir de una planeación cuidadosa que conste de las siguientes fases:

1. Necesidad de la organización en términos de personal.
2. Ofrecimiento de recursos humanos en el mercado.
3. Técnicas de reclutamiento idóneas a emplearse.

A las indicadas le corresponden las siguientes etapas para el proceso de reclutamiento:

1. Conocimiento de las necesidades internas.
2. Evaluación del mercado externo.

### 3. Determinación de las técnicas de reclutamiento necesarias.

Por lo tanto al momento estructurar el sistema de trabajo se hace necesaria la planeación del reclutamiento a ser realizado.

#### **3.1. Investigación interna de las necesidades**

La investigación interna en muchas organizaciones, esa es sucedida por un trabajo más amplio llamado planeación de personal. Viene a ser la identificación de las necesidades respecto a los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, existentes dentro de una organización. Determinación de las necesidades inmediatas en relación a los planes de crecimiento futuros y desarrollo empresarial, lo que conllevaría al requerimiento de recursos humanos. Una investigación interna no debe ser esporádica u ocasional, ésta debe darse de manera constante y continúa, organizada por áreas y niveles, que refleje las necesidades reales de persona, con perfil y características que los nuevos integrantes deberán contar para el puesto a ocupar.

#### **3.2. Planeación de personal**

Consiste en el proceso de toma de decisiones respecto a los recursos humanos que necesita una organización para alcanzar los objetivos planeados en un tiempo determinado. El objeto es anticipar conocer la fuerza de trabajo y los talentos humanos que se necesita para la actuación futura de la actividad organizacional. Por lo general la planeación de personal no necesariamente es responsabilidad de un departamento de personal. El conocimiento de problema de anticipado en cantidad y calidad del personal necesario es extremadamente importante para la organización. En el caso de las empresas industriales, en su mayoría la planeación era llamado "mano de obra directa" la cual correspondía al personal que era pagado por horas, relacionado directamente con la producción industrial, dentro de un nivel operativo a corto plazo realizado por un departamento responsable de la planeación y control de la producción. La programación de la producción, la planeación y control de la producción divide las actividades relacionadas con la programación de maquinarias y equipos, de materiales y programación de la mano de obra directamente implicada en la producción, que son necesarios para compensar los programas de producción.

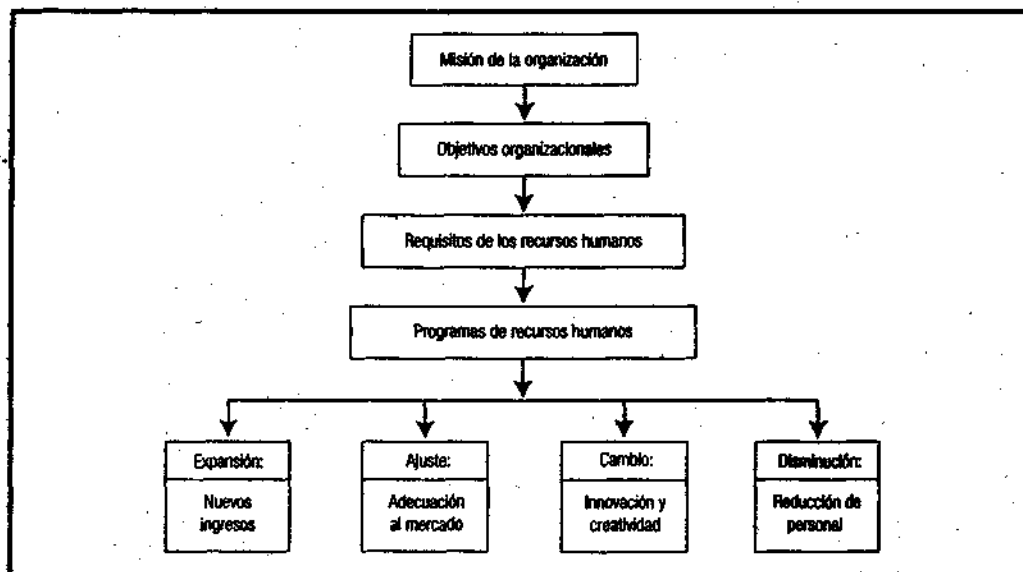
Para consolidar su potencial, toda organización necesita de personas adecuadas e idóneas para el trabajo a realizar. Prácticamente, ello significa que todos los superiores inmediatos deben de estar seguros en cuanto a los puestos que están bajo su responsabilidad, gestionando que estos sean ocupados por personal capaz de desempeñarse adecuadamente. Ello, previa una cuidadosa planeación de personal. A pesar de existir diversos modelos en cuanto a la planeación de personal. Varios son generales en algunos casos incluyendo a toda la organización, pero también hay otros que son específicos dirigido por determinadas áreas.

### **3.3. Modelo de la demanda estimada del producto o servicio**

Una de las variables dependientes de la demanda estimada de un producto en el caso de tratarse de una industria o de un servicio en el caso de tratarse de una organización industrial es el referido a la necesidad de personal. Las variables número de personas y demanda del producto o servicio están relacionadas entre sí, pero son influenciadas por otras variables como la tecnología, productividad, disponibilidad externa e interna de recursos financieros y la disposición de personal en la organización. Ante un incremento productivo como resultado del cambio en la tecnología, éste, tendría como consecuencia la disminución personal, ello por unidad adicional de producto o servicio. Con un incremento en la productividad conllevará a contar con un resultado reducido en el precio del producto o servicio, reflejándose en el aumento de ventas y, consecutivamente, requeriría un aumento en las necesidades de personal. En consecuencia este modelo contempla previsiones o extrapolaciones, fundamentados en datos históricos controlados por un nivel operativo en la organización. Este modelo no considera los posibles imprevistos, como estrategias adoptadas por los competidores, los clientes en situaciones del mercado, las huelgas que pudieran darse, la materia prima faltante, etcétera.

### **3.4. Modelo de segmentos de puestos**

Modelo enfocado en el nivel operativo de la organización. Viene a ser la técnica de la planeación del personal con el que cuenta las empresas grandes. Por ejemplo la planeación de personal de Standard OU, consiste en:



*Figura 2: Modelo basado en segmentos de puestos*

a) Elección de factor estratégico en cuanto a los niveles de venta, a los volúmenes de producción, la planificación expansiva en determinadas áreas de la empresa. Consisten en elegir un factor organizacional donde sus variaciones afecten el requerimiento de personal.

b) Establecer niveles históricos como evaluaciones pasadas y proyecciones futuras para cada factor estratégico.

c) Establecer en cada área funcional los niveles históricos de mano de obra.

d) Proyección de cada área funcional de los niveles futuros de mano de obra correlacionándolos con la proyección de los niveles pasadas y futuras del factor estratégico correspondiente.

Por ejemplo en empresas, como IBM, se realizan calcular para sus necesidades de personal tomando como base proyecciones relacionadas sólo a ciertos segmentos que presenten más variabilidad de puestos en su fuerza de trabajo.

### **3.5. Modelo de gráfica de reemplazo**

Este modelo consiste en una representación gráfica de quién sustituye a quién, ante una supuesta eventualidad, para una vacante futura. La información para la ejecución de

este modelo proviene de un sistema de información administrativo. Un estatus depende de las variables: desempeño actual y posibilidad de promoción.

En cuanto al desempeño actual éste se obtiene de evaluaciones de desempeño, producto de las opiniones de los superiores, socios y proveedores. Conllevando a una posible promoción, basada en el desempeño actual y estimaciones de éxito futuro producto de las nuevas oportunidades. Existen empresas que desarrollan sistemas sofisticados a través de la tecnología, en que emplean inventarios y registros para tener una información más amplias, como estudios realizados, experiencia profesional, puestos desempeñados, resultados alcanzados en los puestos desempeñados, aspiraciones futuras y objetivos personales, entre otros.

### **3.6. Modelo de flujo de personal**

Este modelo describe el flujo de personal hacia el interior, dentro y hacia fuera de una organización. Previa verificación histórica y seguimiento de flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias que se realizaron de manera interna, lo que permite una predicción a corto plazo en cuanto a las necesidades de personal. Viene a ser un modelo vegetativo y conservador, muy adecuado para organizaciones estables que no tengan planes expansivos.

Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, producto de políticas promocionales en la organización, incremento en la rotación o problemas en cuanto al reclutamiento de personal, etc. Es muy útil también para analizar el sistema de carreras, ello cuando la organización adopte políticas en ese sentido.

### **3.7. Modelo de planeación integrada**

Viene a ser un modelo amplio e incluyente. Considerando los insumos, la planeación de personal, a través de cuatro factores o variables que son:

- Producción planeada en volúmenes.
- Cambios tecnológicos que mejoran la productividad.
- Condiciones de la oferta y la demanda en el mercado.
- Planeación de carrera en la organización.

#### 4. Fuentes de reclutamiento

El mercado de recursos humanos tiene diversas fuentes que deben ser diagnosticadas y localizadas por las empresas, para las múltiples técnicas de reclutamiento que tiene objeto la búsqueda de candidatos para la atención de necesidades de la empresa.

Saravia (2008), señala aquellos lugares donde se puede recurrir ofertando las necesidades de personal y de esta forma reunir a los postulantes necesarios para efectuar la selección.

El mercado de recursos humanos cuenta con una variedad de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados en alguna empresa, o disponibles vale decir desempleados. Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales los que buscan o desean cambiar de empleo; potenciales que no buscan empleo. Los candidatos reales o potenciales, vienen trabajando empresas, incluido en un negocio propio, dan origen al reclutamiento interno y externo.

Es así que el reclutamiento externo está en busca de candidatos, reales o potenciales, en condiciones de disposición o laborando en otras empresas, trayendo como consecuencia el ingreso de nuevos de recursos humanos a la empresa. Mientras que el reclutamiento interno está dirigido a candidatos, reales o potenciales, que se encuentran en calidad de empleados en la misma empresa, conllevando como consecuencia el reclutamiento interno del recurso humano.

Castillo (1993), indica que la fuente de reclutamiento marca el inicio del mercado laboral, permitiendo que las empresas encuentren personas con el interés de vincularse laboralmente con la empresa que recluta.

Con el objeto de contar con el número de candidatos idóneos requeridos para una vacante, la empresa que recluta debe divisar fuentes de acuerdo a los recursos y políticas requeridas por la empresa con aspirantes con que acepten las condiciones propuestas. Es así que se detallan algunas fuentes de reclutamiento más usadas por las organizaciones.

- **El propio personal**, la propia empresa puede encontrar candidatos capacitados en sus propios trabajadores, que estén interesados en dichos puestos. Para cargos en los que los obreros no están calificados.

- **El archivo de solicitudes.** Las empresas con buena imagen atrae a personas que buscan ocupación de las solicitudes de estos candidatos es quizás la fuente más utilizada, debiéndose ser cuidadosamente archivadas debido a que constituye una valiosa fuente de reclutamiento, a pesar de haber participado en anteriores procesos de los cuales no hayan sido contratados, forman una importante gama de reclutamiento.

- **Las organizaciones educativas.** Las instituciones de estudio al nivel de escuelas, institutos y universidades, cuentan con la oferta de oportunidad laboral para ingresar al mercado laboral, por la formación técnica y profesional. Esto porque algunas instituciones educativas coordinan para facilitar su vinculación laboral de sus egresados con las organizaciones.

- **Las asociaciones profesionales.** Componen un banco de personal técnico y universitario para un reclutamiento adecuado. Estos vienen a ser las asociaciones gremiales en diferentes rubros.

- **Los sindicatos.** Constituyen una fuente de reclutamiento de personal no calificado, pero asumido por algunas empresas, por razones convencionales.

- **Las agencias de empleo.** Suministran candidatos con requisitos mínimos establecidos por las empresas que los solicitan.

- **Empresas de servicios temporales.** Son utilizadas por razones de reemplazo de vacaciones, licencias, incapacidades, incrementos esporádicos de producción y ocasionalmente para tener la oportunidad de probar al trabajador en el desempeño de su cargo por un tiempo superior al período de prueba legal.

- **Las organizaciones comunitarias.** Estas instituciones pueden ser de tipo deportivo, cultural o religioso; constituyen una fuente de aspirantes vinculados con la comunidad de la cual hace parte la empresa.

- **Personal dentro de la propia Empresa**

Varias veces, por no creer o no saber de la calidad o capacidad del personal con que se cuenta en una empresa, se han dejado de lado candidatos a ocupar alguna vacante.

- **Cardex de Postulantes a Empleo**

Generalmente en las empresas, aunque no hayan vacantes, los postulantes a empleo se presentan solicitando trabajo. A los mismos que se les da una Solicitud de Empleo, la cual llenan con sus datos, devolviéndola algunas veces conjuntamente con sus Curriculum Vitae y con copia de la documentación que tienen.

- **Anuncio en Prensa**

Es el Sistema o Método más empleado, si bien no es el mejor, por lo que es necesario redactar o hacer la redacción del anuncio que se va a publicar, lo más sencillo y explícito. Evitando así errores, que conduzcan a pérdidas innecesarias de tiempo y dinero.

- **Anuncios en Revistas Especializadas**

Estas revistas son de categorías intelectuales especializadas, con inquietudes constantes en diversas materias y por lo tanto, son leídas por lectores interesados en la dinámica de diferentes ciencias o técnicas. Por lo que el candidato a reclutarse, generalmente es de mayor rango.

- **Anuncios en Radios**

Este sistema es generalmente, empleado en ciudades del interior o provincias, donde la radio es el medio de comunicación que llega con más amplitud y seguimiento.

- **Reclutamiento en Institutos Superiores y Universidades**

Este Reclutamiento, lo efectúan las empresas, con la esperanza de que por su amplia base educacional, este personal, con el debido entrenamiento lleguen a obtener éxitos como ejecutivos.

- **Personal que ofrecen instituciones del estado**

Este programa para personal que acude a las Dependencias Públicas Especializadas en buscar trabajo a desocupados, está dirigido a cubrir vacantes de las empresas que les solicitan personal de trabajadores.

- **Personal que ofrecen Compañías Especializadas**

Reyes (1979; p. 84), indica que son empresas especializadas en buscar personal idóneo para las diferentes compañías que solicitan sus servicios. Los mismos que pueden ser Servicios Temporales, colocando trabajadores en horarios que las compañías solicitantes les indiquen en sus necesidades o colocando en dichas compañías, personal estable, que se les haya solicitado para cubrir vacantes o puestos de trabajo, de diferentes profesiones u oficios.

Lugares en que podré encontrar el personal requerido.

- **Sindicato.**- Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.
- **Escuelas, Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, etc.** Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarías, mecánicos y contadores.
- **Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.** De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay la presunción de que, si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.
- **Oficinas de colocación (gratuitas y de paga).** La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras. Las segundas están, teóricamente al menos, prohibidas por la Constitución.
- **Otras empresas.** Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.
- **"La puerta de la calle".** Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Robbins/Coulter (2005), presenta las fuentes principales de posibles candidatos a un empleo.

FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Internet	Llega a un número de personas	Genera muchos candidatos no calificados
Referencia de empleados	Conocimiento de la organización	No incrementa la diversidad
Sitio web de la empresa	Distribución amplia	Candidatos no calificados
Reclutamiento universitario	Grupo centralizado de cantaditos	Limitado puestos básicos
Org. de reclutamiento de profesional	Buen conocimiento de los retos y necesidades de la industria	Poco compromiso

Stephen Robbins (1996), indica las principales fuentes para candidatos potenciales para un puesto.

FUENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Búsqueda interna</b>	BAJO COSTO: eleva la moral de los empleados, los candidatos ya conocen la empresa.	Disponibilidad limitada, puede no incrementar la proporción de empleados de grupos protegidos.
<b>Anuncios</b>	Su amplia distribución puede ser dirigida a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no capacitados.
<b>Recomendaciones de empleados</b>	Información de la empresa es proporcionada por los empleados actuales, puede generar candidatos fuertes ya que una buena recomendación se refleja en quien la hace.	Puede no incrementar la diversidad y mezcla de empleados.

#### 4.1. Fuentes Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o

transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y banco de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Dessler (1996), señala que cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y desempeño por tanto podrían fortalecerse. Los candidatos internos (por haberse estado en la empresa durante cierto tiempo) podrían estar comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse.

Saravia (2008), indica que para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

Por su parte Stoner (1996), señala que muchas empresas siguen aplicando la política de reclutar o ascender a su propio personal, salvo en circunstancias muy excepcionales. Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros, y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen. En segundo, la política de ascender al personal del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas en otras organizaciones. Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles. Además, disminuye las posibilidades de que

puntos de vista frescos entren a la organización y puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos.

Rodríguez (2007), indica que Fuentes internas se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- La planta de trabajadores de la propia organización.
- Los contactos con sindicatos de la organización-
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

Que el reclutador utilice fuentes internas de reclutamiento les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas, como la posibilidad de ocupar los puestos vacantes.

Werther (1996), indica que los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

### **Programas de promoción de información sobre vacantes**

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto.

El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales.

### **Empleados que se retiran**

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse

porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 40 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Mondy (2005; p. 129), define como la capacidad de identificar a los empleados actuales que puedan ocupar los puestos cuando éstos estén disponibles. Entre las herramientas útiles para el reclutamiento interno están las bases de datos de empleados, los anuncios de empleos y los procedimientos de ofertas de empleo.

### **Anuncio y oferta de empleo**

El anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado.

### **Referencias de empleados**

Un estudio reciente realizado en 22 empresas importantes encontró que las referencias de empleados eran el método de reclutamiento interno individual más productivo y lograban del 30 al 40 por ciento de los recién contratados.<sup>45</sup> Muchas organizaciones descubren que sus empleados desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo.

Bohlander (2001; p. 139) señala que el uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

### **Sistema de registro por computadora**

Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros aptitudes completas de cada empleado de una organización. En combinación con buscadores cada vez más fáciles de utilizar, los administradores tienen acceso a información y pueden identificar a los posibles candidatos para los puestos disponibles

## Requisición de puestos

Las organizaciones pueden comunicar información relativa a los puestos vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. En el pasado, este proceso consistía, en gran parte, en colocar anuncios de puestos vacantes en periódicos murales. Sin embargo, también puede incluir centros designados para anuncios, publicaciones de los empleados, volantes especiales, correo directo y mensajes dirigidos al público.

Chruden/Sherman (1981; p. 114), indica que el uso de las fuentes internas, son aquellas que sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determina vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

### 4.1.1. Ventajas del reclutamiento interno

Chiavenato (2005; p. 203), indica que el reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos, Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evítalas demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental,

ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de auto evaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

#### **4.1.2. Desventajas del reclutamiento interno**

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados) lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o "estanca"

el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. "Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo el mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

#### **4.2. Fuentes de Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (online) a través de internet
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
- En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atractividad ni el interés.

- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa. Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales. Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos su estructura y las oportunidades de

trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua. En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante .explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y .garantías, después de un periodo de prueba.
- Anuncios en periódicos y revistas. El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que "cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.
- Agencias de colocación o empleo. Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento cíe ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.
- Reclutamiento en línea (on línea). El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet

como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- Programas de capacitación (training). Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (trainers) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

Saravia (2008; p. 38), indica que en contraposición con las fuentes internas, son aquellas que existen fuera de la empresa, e instituciones o puestos de referencia permitidos para contar con el mayor número de postulantes. Pueden ser:

- Agencias de empleos.
- Instituciones educativas.

- Organizaciones profesionales.
- Solicitudes espontáneas.

Stoner (1996; p. 418), indica que las compañías grandes recurren a diversas fuentes externas para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. En el caso de muchas compañías grandes, las universidades y los centros de enseñanza superior son una fuente importante para gerentes nuevos o a nivel de ingreso. Sin embargo, reclutar en universidades tiene sus desventajas: el proceso de reclutamiento puede resultar muy caro, además, no es raro que los egresados contratados abandonen la organización después de dos o tres años. Cuando recluían para puestos en la gerencia media y los mandos altos, muchas compañías grandes recurren a estrategias de contratación que son, incluso, más caras y competitivas. Cuando no hay mucha oferta de capacidades de alta calidad, el reclutamiento de gerentes medios suele requerir los servicios de agencias de colocación o la contratación de costosos anuncios en periódicos y publicaciones nacionales. Además, cuando el reclutamiento es para puestos de niveles más altos, muchos gerentes de empresas se dirigen a compañías que buscan ejecutivos.

Por regla general, estas empresas encuentran a tres o cuatro prospectos, que han sido analizados cuidadosamente, y no sólo tienen grandes cualidades, sino que pueden ser convencidos de abandonar sus puestos presentes si se les hace la oferta correcta. Hace poco, Louis Gerstner fue reclutado de RJR para que se hiciera cargo de IBM y George Fisher fue reclutado de Motorola para que asumiera el mando de Eastman Kodak. Estos movimientos en los niveles altos son cada vez más frecuentes.

Rodríguez (2007; p. 154), indica que las fuentes externas son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Se considera que son fuentes externas las:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.
- El público en general.

Werther (1996; p. 157), dice que las fuentes de reclutamiento externo se dan cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

### **Espontáneos**

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo correspondencia de personas que desean emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

### **Referencias de otros empleados**

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En tercer lugar, las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía.

### **Publicidad**

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal altamente especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios.

En el caso de un puesto que se considera especialmente deseable, pueden atraer a miles de solicitantes. En el de puestos que se consideran poco atractivos es posible que sólo generen un número mínimo de solicitantes.

Una tercera desventaja consiste en que no es posible realizar un aviso "secreto", para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la compañía.

### **Entidades estatales**

Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

### **Agencias privadas**

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Por lo general la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía que efectuará la contratación.

### **Compañías de ubicación de profesionales**

Estas compañías sólo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Con frecuencia estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono no puede constituir uno de sus instrumentos primarios de acción.

### **Instituciones educativas**

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación inicial.

### **Asociaciones profesionales**

Numerosas asociaciones profesionales tienen entre sus objetivos primordiales la promoción del pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo.

### **Organizaciones gremiales**

Numerosos sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados y en algunos casos especifican incluso si la persona está disponible o no. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, trabajadores de la construcción, etcétera.

### **Programas gubernamentales**

Las autoridades de los diversos países latinoamericanos se enfrentan a la realidad de contar con grupos relativamente numerosos de personas que experimentan considerables dificultades para encontrar empleo. Muchas de estas personas no recibieron una adecuada educación, otros perdieron sus trabajos a causa de los programas de reducción de personal que afectaron a sus compañías y otros más no han renovado sus conocimientos de manera adecuada.

### **Agencias de empleos temporales**

Las agencias de empleos temporales proporcionan o "prestan" trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo excepcionalmente se van a llevar a cabo, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización

### **Empleados bajo contrato a corto plazo**

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de contar con empleados por periodos inferiores a seis meses de duración. Cuando la organización no desea efectuar el proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por "alquilar" los servicios temporales de un grupo de personas.

### **Ferias de trabajo**

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Mondy (2005; p. 139), indica que en ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar empleados, sobre todo al expandir su fuerza laboral.

### **Escuelas preparatorias y vocacionales**

Las organizaciones interesadas en reclutar empleados administrativos y otros empleados operativos de primer ingreso dependen con frecuencia de escuelas preparatorias y vocacionales. Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación para habilidades ocupacionales específicas, como reparación de aparatos domésticos y mecánica de motores pequeños.

### **Colegios de la Comunidad**

Muchos colegios de la comunidad son sensibles a las necesidades de empleo específicas de sus mercados laborales locales y gradúan a estudiantes muy solicitados con habilidades competitivas. Comúnmente, los colegios de la comunidad tienen programas de dos años diseñados tanto para una educación terminal como para una preparación dirigida a un programa de grado universitario de cuatro años.

### **Colegios y universidades**

Los colegios y universidades también representan una fuente importante de reclutamiento para muchas organizaciones. Por lo general, las organizaciones encuentran posibles empleados profesionales, técnicos y administrativos en estas instituciones. Los directores de colocación, el personal docente y los administradores pueden ayudar a las organizaciones en su búsqueda de candidatos.

### **Competidores en el mercado laboral**

Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos. De hecho, los solicitantes más calificados provienen directamente de competidores que están en el mismo mercado laboral, ya que por lo general, las personas no ingresan a la fuerza de trabajo con experiencia y habilidades laborales.

### **Ex empleados**

Los ex empleados son definitivamente una fuente importante de reclutamiento potencial. La ventaja de buscar ex empleados es que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades. Además, los ex empleados conocen la empresa. Reclutar y contratar a un ex empleado puede ser un beneficio enorme y alentar a otros a permanecer en la empresa.

### **Desempleados**

Los desempleados constituyen con frecuencia una fuente valiosa de prospectos. Candidatos calificados se unen a las filas de desempleados todos los días por diversas razones. Las empresas pueden recortar sus operaciones, salir del negocio o fusionarse con otras empresas, dejando sin empleo a trabajadores calificados.

### **Personas con discapacidades**

La sociedad se beneficia cuando se reclutan y contratan discapacitados. La economía se fortalece y el gobierno mantiene a menos personas. Los discapacitados son valiosos porque, al estar obligados a aprender formas nuevas o diferentes de hacer las cosas, pueden aplicar estas habilidades a su trabajo.

### **Trabajadores por cuenta propia**

Por último, el trabajador por cuenta propia es también un buen candidato potencial. Estas personas pueden ser verdaderos emprendedores ingeniosos y creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para mantener su competitividad. Dichas personas constituyen una fuente de candidatos para puestos que requieren experiencia técnica, profesional, administrativa o empresarial en una empresa.

Bohlander, (2001; p. 143), dice que es encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de i organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se incorpora.

## **Anuncios**

Uno de los métodos más comunes de atraer a solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

## **Solicitudes y currículos que llegan solos**

Muchas empresas reciben solicitudes y currículos no pedidos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse. De hecho, con frecuencia se acepta que las personas que se ponen en contacto con la empresa por su iniciativa, son mejores empleados que las reclutadas mediante la bolsa de trabajo universitaria o los anuncios en los periódicos.

## **Recomendaciones de los empleados**

Las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que, por lo general, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada.

## **Organizaciones profesionales**

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general, se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

## **Sindicatos**

Los sindicatos pueden ser una importante fuente de trabajadores de base y para algunos puestos profesionales.

### **Agencias públicas de colocación**

Las agencias estatales tienen oficinas locales públicas en la mayoría de las comunidades de cierto tamaño. Las personas que ingresan al desempleo, deben registrarse en estas oficinas y estar disponibles para tomar un "empleo apropiado", a fin de recibir los cheques semanales de desempleo. Así dichas agencias pueden recomendar los solicitantes con las habilidades requeridas y disponibles a los patrones que tienen vacantes.

### **Agencias Privadas de Colocación**

Personalizan sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes, es común que las agencias se especialicen en un área ocupacional o un campo profesional.

Las agencias privadas difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si éstos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados.

### **Subcontratación de empleados**

A diferencia de las oficinas que ofrecen ayuda temporal y proporcionan trabajadores por periodos determinados, las compañías que los subcontratan envían a sus trabajadores, de manera permanente, a los suscriptores.

Chruden /Sherman (1981; p. 116), indica que son aquellas que con las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnicos de oficina y de empleados generales.

### **Anuncios**

Cualquiera que lea los periódicos está familiarizado con las frases "Se necesita" y "Se solicita" en la sección de anuncios. Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de Solicitantes.

### **Instituciones educativas**

Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo, puede tentar a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que las que demandan los puestos de estas personas.

Cuando se sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierdan pronto el interés y renuncien.

### **AGENCIAS DE EMPLEOS**

Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa.

### **AGENCIAS PÚBLICAS DE EMPLEO**

Estas agencias públicas de empleo se mantienen en la mayoría de las grandes comunidades en toda la nación. . Estas oficinas son administradas por el estado en el cual están localizadas.

### **RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS**

Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios.

### **SOLICITUDES ESPONTÁNEAS**

La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas. Por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud sea por carta o en persona.

## **ORGANIZACIONES PROFESIONALES**

Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros así como de los empleadores. Estas sociedades pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes, en las revistas que publican, de solicitantes que buscan trabajo.

## **SINDICATOS OBREROS**

Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los de "camisa de mezclilla". En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

**Fuentes de reclutamiento externo** (Ivancevich: 2005; p. 204)

## **ANUNCIOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Es cuando las empresas sacan anuncios para el proceso de reclutamiento.

Los anuncios con ofertas de empleo deben prepararse atentamente. Hay que escoger los medios, codificarlos para fines de estudio y analizar su impacto. Si no se cita el nombre de la organización y se da un apartado postal, el efecto no será tan grande, pero si se da el nombre es posible que aparezcan demasiados solicitantes y se vuelve difícil seleccionar entre tantas personas, lo es una decisión difícil que debe tomarse al preparar los anuncios.

## **RECLUTAMIENTO ELECTRONICO**

Quizá ningún método ha tenido en efecto tan revolucionario como internet en las prácticas de reclutamiento en las organizaciones.

Hay muchas razones por la popularidad de internet como método de reclutamiento. Desde el punto de vista de la organización, es una manera relativamente barata de atraer solicitantes calificados.

## AGENCIAS DE EMPLEO Y EMPRESAS DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

Casi todas las empresas de búsquedas de ejecutivos trabajan por encargo, lo que significa que la organización les paga una cuota cualquiera que sea el resultado de sus actividades. En cambio a las agencias se les paga solo si proporcionan un nuevo empleado.

## EVENTOS ESPECIALES DE RECLUTAMIENTO

Cuando la oferta de empleos no es grande o cuando la organización es nueva o desconocida, algunas empresas celebran encuentros especiales para atraer posibles empleados: convidan a casa abierta, programan visitas a las instalaciones, reparten material impreso y anuncian estos acontecimientos en los medios adecuados.

## INTERINATO DE VERANO

Otro método para reclutar y conseguir trabajos especializados que han ensayado las organizaciones, consiste en contratar estudiantes como internos durante el verano o a medio tiempo en el año lectivo.

## FUENTES DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

**A) Archivos de candidatos:** La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal.

**B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento:** Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.

**C) Agencias de empleo:** Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

**D) Instituciones educativas:** Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario.

**E) Organizaciones profesionales (colegios y asociaciones):** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

**F) Sindicatos:** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos.

(Dessler; 1996; p. 116), indica que hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos aquellos que actualmente no están empleados en la organización.

#### **ANUNCIOS EN LA PRENSA:**

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

#### **AGENCIA PÚBLICA DE COLOCACIÓN:**

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

#### **AGENCIA PRIVADA DE COLOCACIÓN (SERVICIOS TEMPORALES, CONTRATISTAS):**

Cobrar una tarifa permite a las agencias personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores.

#### **AGENCIA PARA RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS:**

Buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.

### **INSTITUCIONES EDUCATIVAS:**

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.

### **RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS:**

La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

### **CANDIDATOS ESPONTÁNEOS:**

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas.

### **ORGANIZACIONES PROFESIONALES:**

Muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones.

### **SINDICATOS:**

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

“Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, las fuentes de reclutamiento externo inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”.

“Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las fuentes de reclutamiento”.

#### **1. Ventajas del reclutamiento externo**

Chiavenato (2007; p. 156) El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva "sangre nueva" y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización, se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

## **2. Desventajas del reclutamiento externo**

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos, a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos,

etcétera.

- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

#### **4.3. Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir; la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

b) Inicialmente reclutamiento interno, b) seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos.

#### **4.4. Dirección y planeación estratégica**

El hecho de que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo. También se hablará del cambio de enfoque de la dirección, es decir, de lo operacional a lo estratégico. Finalmente se le presta atención a los diferentes factores fundamentales de la planeación estratégica y cómo pueden ayudar en la toma de decisiones de la dirección.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina "dirección estratégica", y todos los demás que pueden ser llamados "dirección operacional"

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace algunos años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy en día, el uso eficiente de los recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

#### **4.5. Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET 2017**

El Servicio Municipal de Administración del Matadero Metropolitano de Rio Seco es un Organismo Público creado por Ordenanza Municipal N° 904 de fecha 31 de diciembre 2014, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica, presupuestaria y financiera.

En julio del 2011 la Municipalidad Provincial de Arequipa recupera la administración del Camal Metropolitano de Rio Seco después de 11 años de haberlo dado en concesión a la empresa C&Q. Bajo la administración municipal se realizan algunos cambios operativos y mejoras en la administración, pero sin llegar a consolidar la visión de la municipalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz que permita superar los problemas de atención de los servicios a favor de los ganaderos y comerciantes usuarios del camal.

En diciembre del año 2014 en una decisión oportuna y adecuada, el Consejo Municipal bajo el liderazgo del Alcalde Dr. Alfredo Zegarra Tejada, mediante Ordenanza Municipal N° 904-2014 toma la decisión de crear el Organismo Público Descentralizado (OPD) “Servicio Municipal de Administración del Matadero Metropolitano de Rio Seco – SERMAMET”, con autonomía administrativa, funcional, técnica y económica.

En junio del 2015, se designa a los miembros del Directorio, quienes asumen la dirección de la administración el 1 de julio, planteándose nuevos retos con una Visión Empresarial. Se plantea como Objetivo General administrar el Camal Metropolitano dentro de los principios de transparencia y eficacia y sobre todo garantizar la operatividad del Camal bajo los siguientes enfoques: Tecnológicamente moderno, ambientalmente limpio,

técnicamente eficiente y económicamente sustentable con la finalidad de abastecer de productos cárnicos saludables y limpios al mercado arequipeño.

Han transcurrido 18 meses del encargo que ha recibido la nueva administración. Ahora se puede afirmar que se tiene resultados importantes como: se ha cambiado la imagen del Camal y estamos en plena recuperación de la confianza de los usuarios, se ha solucionado los problemas de falta de servicios, agua, gas y energía eléctrica, actualmente se opera con agua potable de acuerdo a la normatividad del Código sanitario, se ha mejorado considerablemente los servicios de beneficio en calidad y oportunidad, se ha informatizado el sistema de pesaje y control administrativo de caja lo cual facilita el acceso a los usuarios y les proporciona un mejor control de su producto.

El camal a partir de noviembre cuenta con Licencia de funcionamiento otorgado por la autoridad operativa SENASA, La aprobación del Plan de Adecuación permite el mejoramiento y modernización de la infraestructura y la renovación del equipamiento. El mismo que debe quedar concluido en un plazo de 18 meses (Mayo 2017)

## **VISION**

Liderar los servicios de faenamiento tecnificado y proveedora de alimentos inocuos para el consumo humano, cumpliendo con los más altos niveles y estándares de calidad, para cubrir la demanda de carne del resto de la provincia y en un plazo mayor disponer de una fábrica para la elaboración de productos cárnicos y sub productos de faenamiento.

## **MISION**

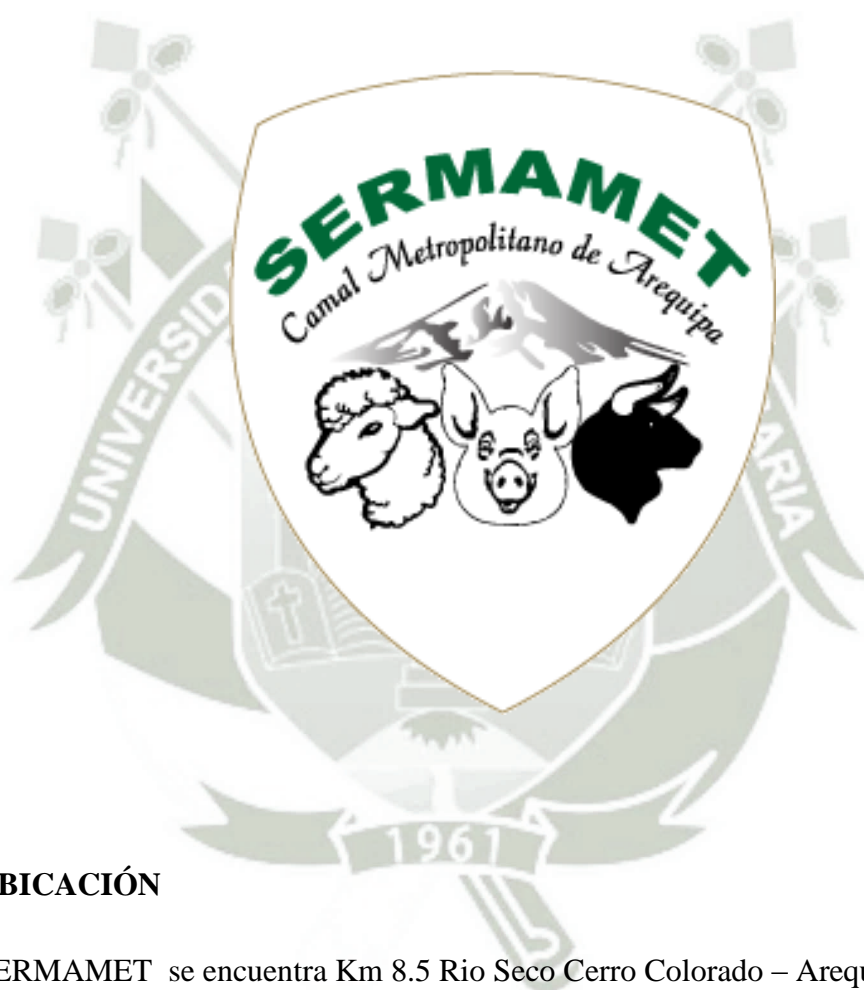
Proporcionar al mercado un servicio de faenamiento que permita satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, manteniendo siempre altos índices de calidad, con eficiencia y eficacia, garantizando siempre el profesionalismo, los mismos que constituirán el valor agregado que conceda prestigio y marcada ventaja competitiva logrando así liderar en el mercado.

## **OBJETIVO**

– Mejora del proceso de manipulación de carcaza de Bovinos, Porcinos y Ovinos que ofrece la OPD Servicio Municipal de Administración del Matadero Metropolitano de Río Seco – SERMAMET

- Salvaguardar la salud pública de la ciudadanía con la venta de carcazas autorizadas.
- Optimizar el proceso de beneficio de SERMAMET, para obtener la autorización de funcionamiento.
- Mejorar los ingresos económicos de los ganaderos de la zona.

## LOGO



## UBICACIÓN

SERMAMET se encuentra Km 8.5 Rio Seco Cerro Colorado – Arequipa ubicada al Sur Oeste del Perú, cuenta con una Licencia Autorizacion Temporal de Funcionamiento N° 00008- MINAGRI – SENASA – AREQUIPA, cuya actividad principal es el faenado de Bovinos, Porcinos y Ovinos.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura Orgánica del SERMAMET está constituido de la siguiente manera:

### **Órganos de Dirección.**

- a. Directorio
- b. Gerencia General.

### **Órganos de Línea**

- a. Sub Gerencia de Producción y Sanidad.
- b. Sub Gerencia de Administración

### **Órganos de Asesoría**

- a. Asesoría legal

### **Del Directorio**

El Directorio estará integrado por tres Directores, ejerce la presidencia del Directorio el Ing. Wuilber Mendoza Aparicio y tiene como miembros al Abog. Edgar Gonzales Polar y la Lic. Flor de María Torres Pando. La designación de los Directores ha sido aprobada mediante Acuerdo de Consejo Municipal. El Presidente es el representante legal del SERMAMET, los cargos del Directorio son de tres años. Las funciones y los requisitos para ser designados directores y los mecanismos para su designación por el Concejo Municipal están establecidos en el Estatuto de SERMAMET.

### **De la Gerencia General**

El Gerente General es un cargo de confianza y recae en el Med. Vet. Luis Añamuro Machicao, este ha sido designado por el Directorio previa evaluación del perfil profesional. Las funciones y requisitos para su designación están establecidos en el Estatuto de SERMAMET.

### **De los Órganos de Línea y Asesoría**

Sub Gerencia de Producción y Sanidad. Responsable del aspecto operativo del camal, está a cargo del M.V. Cristian Delgado Fernández, sus atribuciones y responsabilidades están definidas en el Estatuto del SERMAMET,

Sub Gerencia de Administración. Responsable del manejo administrativo del camal, estando a cargo del Abogado Roberto Alonso Barriga Valencia, dentro de esta área se encuentra el área de contabilidad, personal y logística. Sus atribuciones y responsabilidades están definidas en el Estatuto del SERMAMET.

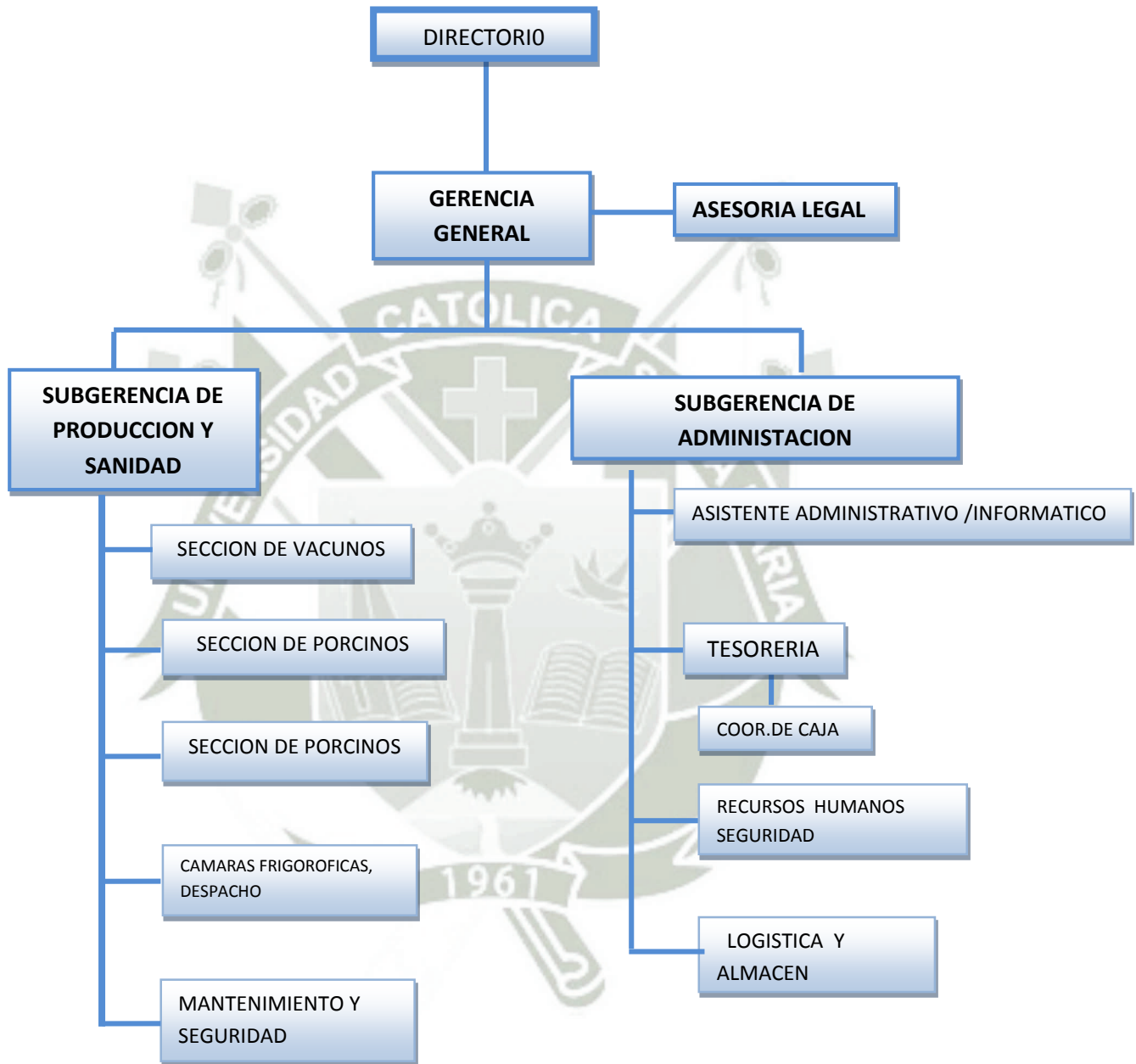
Órgano de Asesoría legal. Su contratación es mediante asesoría externa, recae esta responsabilidad en el Abog. Miguel Rendón Delgado, sus atribuciones, responsabilidades y el perfil para ocupar el cargo está determinado en el Estatuto.

### **De los Instrumentos de Gestión**

El Organismo Administrador del Matadero Frigorífico Metropolitano, para el cumplimiento de sus objetivos dispone de los siguientes instrumentos de gestión:

- a. Estatuto
- b. Reglamento de Organización y Funciones
- c. Presupuesto Institucional Anual
- d. Plan de Desarrollo Institucional
- e. Plan Estratégico Institucional
- f. Texto Único de Procedimiento Administrativo
- g. Reglamento Interno

## ORGANIGRAMA



## PRODUCCIÓN Y SANIDAD

### Operarios

El personal cuenta con la capacitación y experiencia para el manejo adecuado de nuestros procesos. Cuentan con carnet de sanidad debidamente certificado.





### **Beneficios**

Beneficio de Bovinos – Vacunos

Beneficio de Porcinos

Beneficio de Ovinos

### **Médicos veterinarios**

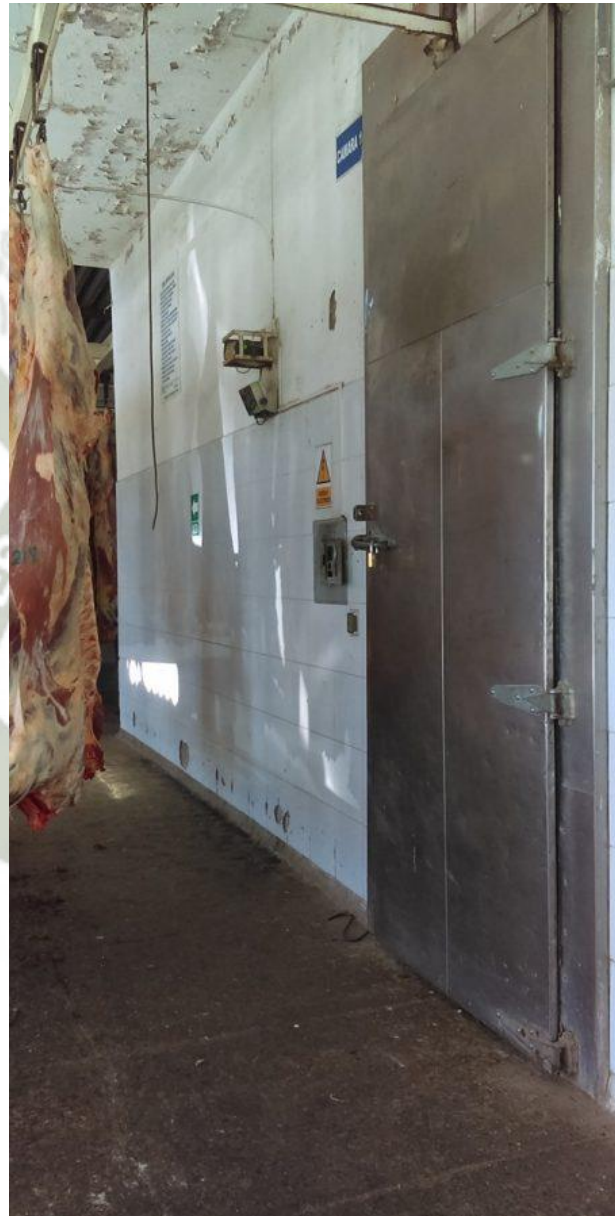
- Planifica, coordina y ejecuta programas de saneamiento animal.
- Realiza diagnóstico y control de saneamiento animal.
- Brinda apoyo en el área de su competencia.
- Inspecciona y supervisa las actividades de mantenimiento.
- Realiza inventario de insumos.
- Dicta charlas y conferencias en el área de su competencia.
- Elabora y desarrolla proyectos de investigación en materia animal.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecida en la organización.
- Mantiene en orden el equipo de trabajo reportando cualquier anomalía.
- Reporta informes a las instituciones correspondientes SENASA.



## **CÁMARAS DE REFRIGERACIÓN**

Las cámaras de refrigeración deben estar ubicada contigua a la zona de faenado. El material de revestimiento interior de las cámaras y antecámaras debe ser sólido, resistente, impermeable, liso y de color claro.

La circulación del aire se asegurará con difusores, ventiladores u otro sistema que facilite su continuo movimiento para mantener la temperatura uniforme en todo el ambiente.



## CORRALES

Los vacunos que ingresan a camal, son examinados por el médico veterinario, si están sanos pasan a corral de descanso hasta llegar a su turno de sacrificio; luego, son conducidos de forma individual al cajón de aturdimiento.

- Algunos requisitos indispensables para proceder al beneficio del ganado son:
- Que los animales ingresen con sus Certificados Sanitarios.
- Que esté presente el Médico Veterinario.
- Que en dicho local se empleen Buenas Prácticas de Manufactura.
- Que el personal cuente con certificado médico.
- Que exista un sistema de tratamiento del desagüe.



### 1.9. Hipótesis

Es probable que al hacer una investigación de los factores que promueven que los empleados roten de sus puestos, entonces SERMAMET podrá mejorar el reclutamiento e inducción de personal.



## CAPITULO II: PLANEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1. Técnicas e Instrumentos

**Tabla 2: Técnicas, instrumentos y fuentes**

TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Fichaje	Análisis documental	Documentos del Camal
Observación documental	Ficha de observación	Textos Revistas Internet
Entrevista	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.2. Estructura De Los Instrumentos

**Tabla 3: Estructura de instrumento**

Variable	Sub-variable	Escala de medición	Tipo de variable
Alta rotación de personal	Insatisfacción en el trabajo Percepción del clima organizacional Políticas de sueldos y remuneraciones Nivel y tipo de capacitación en la empresa Línea de carrera	Ordinal	Cuantitativa
Propuesta de reclutamiento e inducción del personal	Fuentes de Reclutamiento interno Fuentes de Reclutamiento externo Inducción de personal	Nominal	Cualitativa

## **2.3. Campo de Verificación**

### **2.3.1. Ámbito**

Región: Arequipa

Departamento: Arequipa

Provincia: Arequipa

Distrito: Cerro Colorado

### **2.3.2. Temporalidad**

La investigación empezará durante los meses de Agosto, Setiembre y Octubre del presente año 2017.

### **2.3.3. Unidades de estudio**

Las unidades de estudio para la presente investigación serán los 72 trabajadores operativos del camal metropolitano de Arequipa – SERMAMET, los mismos que corresponden al 100%.

## **2.4. Estrategia de Recolección de Datos**

### **2.4.1. Preparación**

En esta fase se acopiará la información necesaria para diseñar el plan de tesis, y se empezará a formular los diversos instrumentos en los que quedará registrada la información ya sea de fuentes primarias como las secundarias.

### **2.4.2. Ejecución**

Recolección de información documental se recurrirá a Internet, Web, periódicos y revistas para buscar las publicaciones sobre el tema materia de estudio, Luego la recolección de información de campo se irá a observar en los diversos puntos de producción y el mercado de agua de mesa.

### **2.4.3. Evaluación**

Al tener la información en archivo se procederá a analizar la misma y llevar a cabo la interpretación de los resultados sobre todo aquella información acopiada a través de las

fuentes información primarias, para empezar a redactar el borrador de tesis para su posterior presentación.

Para la identificación de datos se utilizó la sigla ERPYRE - 2017 que significa entrevista de rotación de personal y reclutamiento e inducción

## **2.5. Recursos necesarios**

### **2.5.1. Humanos**

Por ser un diagnóstico y evaluación se requirió de 2 investigadores.

### **2.5.2. Materiales**

- Laptop
- Impresora
- Cámara fotográfica
- USB
- Cuaderno
- Lápiz
- Papel
- Revistas y periódicos
- Servicio de fotocopiado
- Servicio de anillado y empastado
- Otros útiles de escritorio

### **2.5.3. Financieros**

Las responsables del presente trabajo de investigación cubrirán íntegramente los gastos en que se incurra para la realización del estudio.

### CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

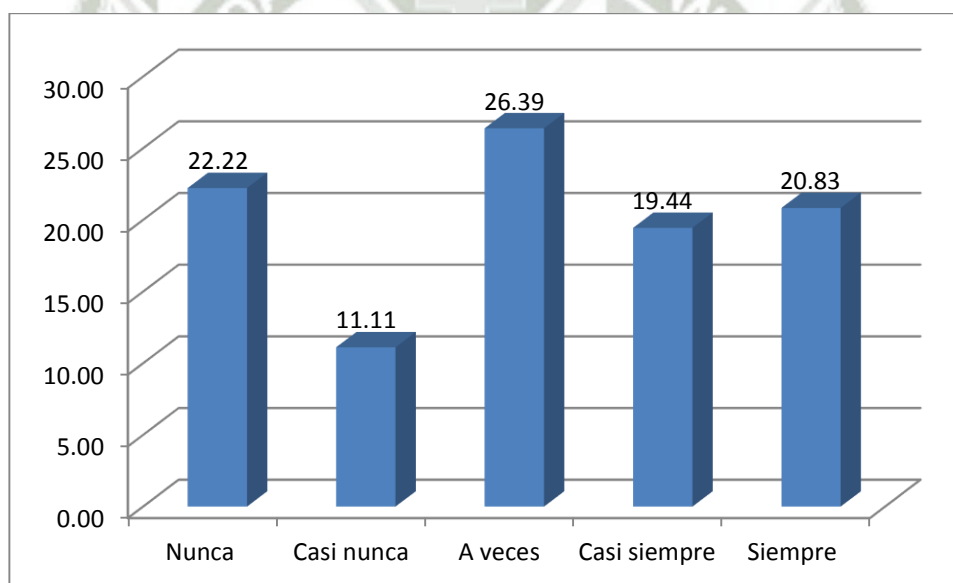
#### 3.1. Encuesta dirigida al personal operativo del camal metropolitano de Arequipa – SERMAMET

**Tabla N° 4**  
**¿Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	22.22
Casi nunca	8	11.11
A veces	19	26.39
Casi siempre	14	19.44
Siempre	15	20.83
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 3**  
**¿Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo?**



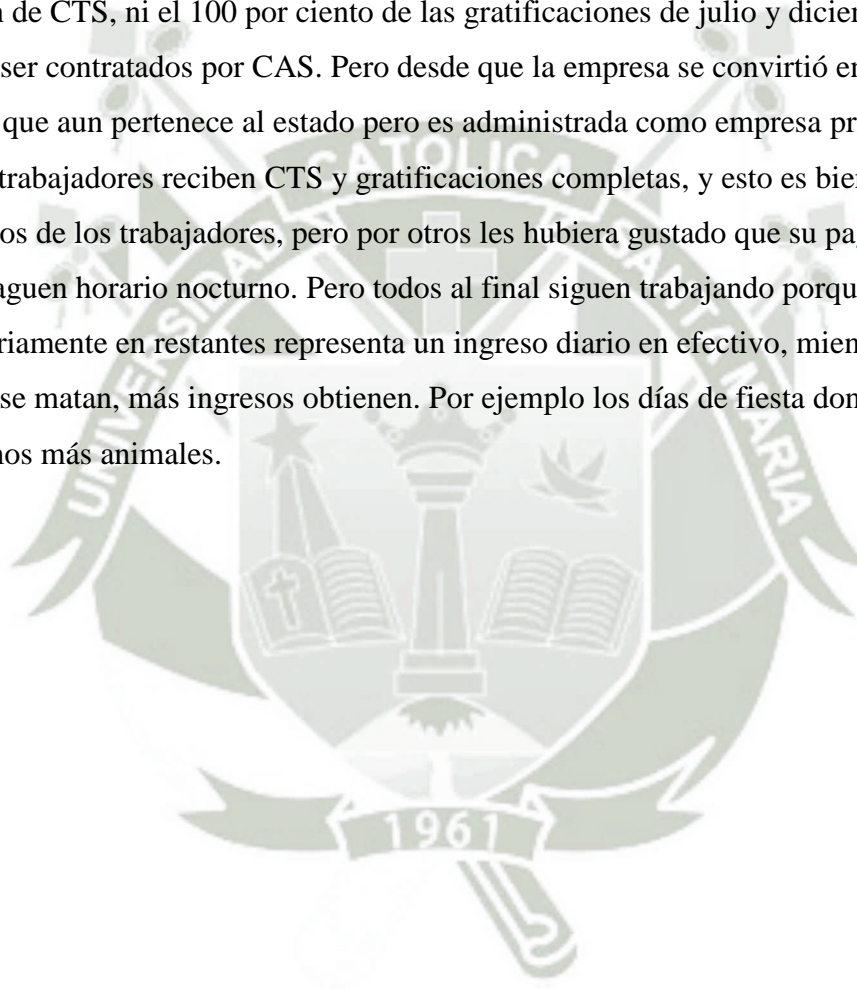
Fuente: ERPYRE – 2017

#### Interpretación:

Como se observa en la figura N° 3, el 26.39% de los trabajadores encuestados está a veces satisfecho con su sueldo y un 22,22% no está del todo convencido. Esto debido a que el sector de beneficio en Arequipa ofrece escalas de sueldo muy bajas en comparación con los otros sectores industriales.

Los trabajadores no reciben pago de horario nocturno, pero si sacan diariamente restantes del beneficio de animales como son: pedazos de carne y grasa y partes de menudo que obtienen mientras matan cada animal, la cual la venden a compradores fijos que ya tienen y obtienen efectivo diariamente, lo que a lo larga de un mes, es un ingreso mayor del sueldo mensual que la empresa les paga, o lo llevan a su casa para comer con su familia en algunas oportunidades.

Cuando la empresa hace tres, atrás era 100 por ciento del Municipio, los trabajadores ingresaban al trabajo por CAS, con renovación de contrato cada 3 o 6 meses y sin obtención de CTS, ni el 100 por ciento de las gratificaciones de julio y diciembre por el hecho de ser contratados por CAS. Pero desde que la empresa se convirtió en OPD (empresa que aun pertenece al estado pero es administrada como empresa privada) hace 3 años, los trabajadores reciben CTS y gratificaciones completas, y esto es bien reconocido por muchos de los trabajadores, pero por otros les hubiera gustado que su pago sea más o que les paguen horario nocturno. Pero todos al final siguen trabajando porque la lo que sacan diariamente en restantes representa un ingreso diario en efectivo, mientras más animales se matan, más ingresos obtienen. Por ejemplo los días de fiesta donde se matan muchísimos más animales.

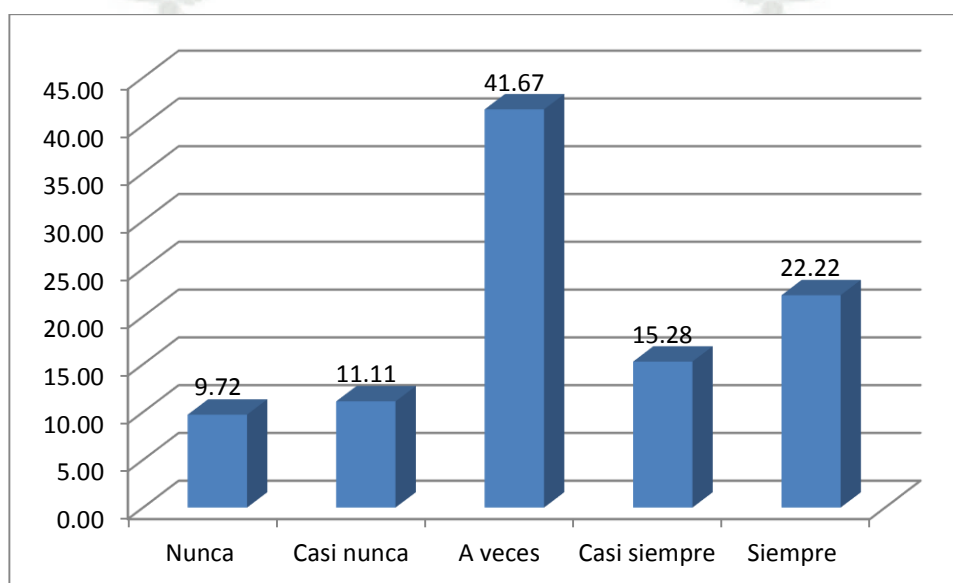


**Tabla N° 5**  
**¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	9.72
Casi nunca	8	11.11
A veces	30	41.67
Casi siempre	11	15.28
Siempre	16	22.22
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 4**  
**¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?**



Fuente: ERPYRE – 2017

### Interpretación:

Podemos observar en la figura N° 4, que los encuestados sienten que a veces un 41,67% su trabajo es de ayuda para el logro de sus objetivos personales. Sin embargo, existen porcentajes como el 11,11% casi nunca y 7,72% nunca que presenta cierta disconformidad ante la interrogante. Si nos damos cuenta, esta pregunta tiene mucha relación con la anterior; ya que, el sueldo está ligado al bienestar de cada persona y por ende determina en gran medida el logro de estos objetivos.

Con el trabajo actual los trabajadores aparte de llevar comida a su casa, y pagar sus deudas, hay unos que les alcanza para poder comprar carro nuevo, un camioncito, para al terminar el trabajo con la empresa entre las 8 a.m. y 10 a.m. realizan servicio de transporte de menudos o carnes hacia los mercados, incluso otros tienen tiempo en para estudiar o para terminar de construir su casa.

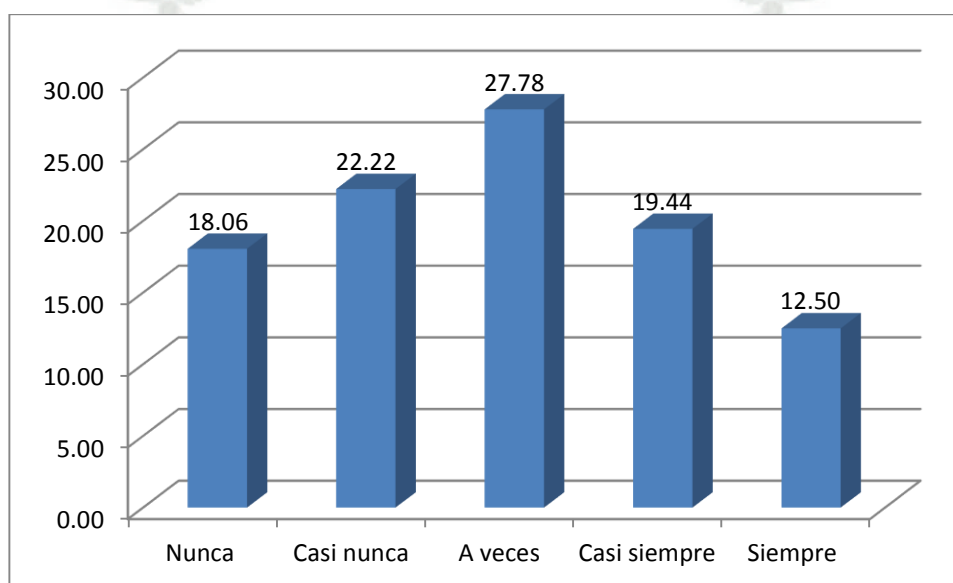


**Tabla N° 6**  
**¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	18.06
Casi nunca	16	22.22
A veces	20	27.78
Casi siempre	14	19.44
Siempre	9	12.50
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 5**  
**¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?**



Fuente: ERPYRE – 2017

### Interpretación:

En cuanto a las oportunidades de ascenso la empresa la figura N° 5, muestra una gran limitante. El 27,78% de los trabajadores siente que a veces está estancado en su puesto, mientras que el 22,22% considera que casi nunca son satisfactorias. El llevar mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo y con las mismas responsabilidades conlleva a que el trabajador se frustre y aburra. En algunos casos, sentirá que no avanza o ya no estará a gusto con la empresa dando cabida a optar por la renuncia.

Los trabajadores tienen la oportunidad de ascender de puesto hasta llegar a ser jefes de playa, es decir jefes de la área donde trabajan, como las áreas de vacuno, ovino, porcino, menudo; se les ubica como jefe de playa a los que cuentan con mejores capacidades, aptitudes y actitudes como ser responsables, buenos trabajadores, conocer a sus compañeros con los que trabaja en su área, y que sepa ser líder; y no cometan actos de indisciplina que atenten contra el normal desarrollo de la empresa; como por ejemplo llegar en estado de ebriedad o faltar injustificadamente.

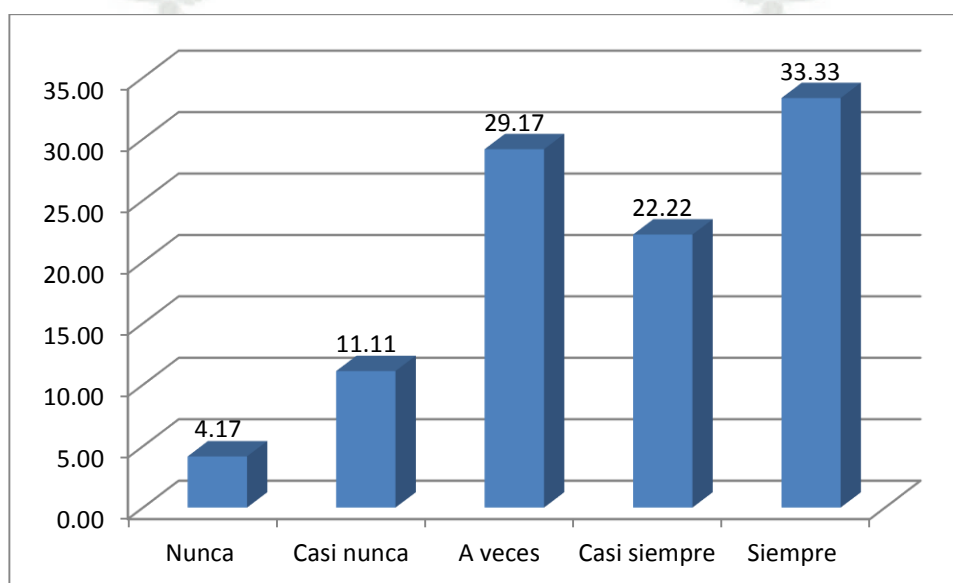


**Tabla N° 7**  
**¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4.17
Casi nunca	8	11.11
A veces	21	29.17
Casi siempre	16	22.22
Siempre	24	33.33
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 6**  
**¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?**



Fuente: ERPYRE – 2017

### Interpretación:

Según la figura N° 6, presentada, el 33,33% de los encuestados está orgulloso de trabajar en el Camal Metropolitano de Arequipa – SERMAMET. Esto se refleja en el posicionamiento que la empresa ha alcanzado dentro del sector beneficiario en el Arequipa.

La mayoría de los trabajadores tienen una empatía y aprecio por la empresa por diferentes motivos, ya que llevan muchos años trabajando en el camal, se sienten como en familia con sus compañeros, hay varios que tienen trabajando a sus familiares como son hermanos, primos, sobrinos, cunados, etc., también amigos que han podido formar a través de los

años de trabajo. Por otro lado la empresa organiza a veces reuniones de camaradería, campeonatos de fútbol, parrilladas, festejos por el día del padre, de la madre, compartir navideño, festejos con torta y gaseosas y piqueos en cada mes con los trabajadores que cumplen su cumpleaños, etc., generando así un clima laboral satisfactorio.

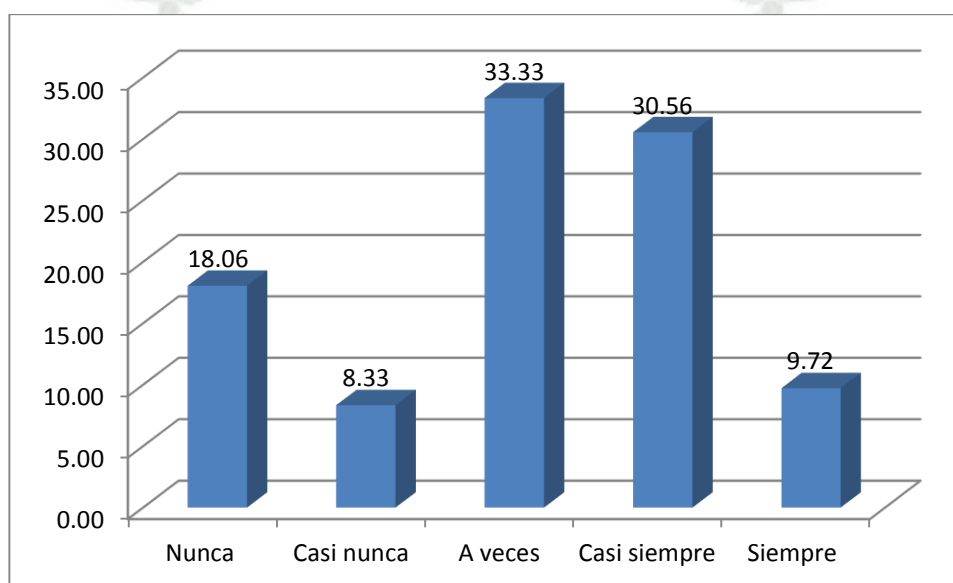


**Tabla N° 8**  
**¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	18.06
Casi nunca	6	8.33
A veces	24	33.33
Casi siempre	22	30.56
Siempre	7	9.72
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 7**  
**¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?**



Fuente: ERPYRE – 2017

### Interpretación:

SERMAMET, tiene por política el pago de horas extras. En la figura N° 7, se puede observar que el 30.56% de trabajadores considera que son recompensados justamente por sus horas extraordinarias de trabajo pero existe un 33,33% porcentaje que manifiesta que solo a veces se da dicha recompensa.

Si bien es cierto el pago de horas extras se hace de acuerdo a ley, son personas quienes hacen efectivos estos pagos. De manera que, se han dado casos donde el supervisor no firmó el requerimiento de horas extras presentado por el trabajador, ya sea por descuido o desconocimiento.

Los trabajadores en su mayoría están satisfechos con las horas extras ya que hay días que no les toma mucho tiempo en terminar su trabajo diario, como otros que si son muy ocupados y toman unas horas más de lo normal, lo cual lleva a un equilibrio de sus horas, y los días sábados se turnan solo vienen unos cuantos por poco tiempo para realizar otras actividades relacionadas a sus funciones, y el resto descansa. En épocas de fiestas que son días demasiado ocupados de full trabajo y muchas horas, se les compensa posteriormente con los sábados u otros días que son lentos de trabajo pero con previa coordinación con el supervisor o Área de RRHH.

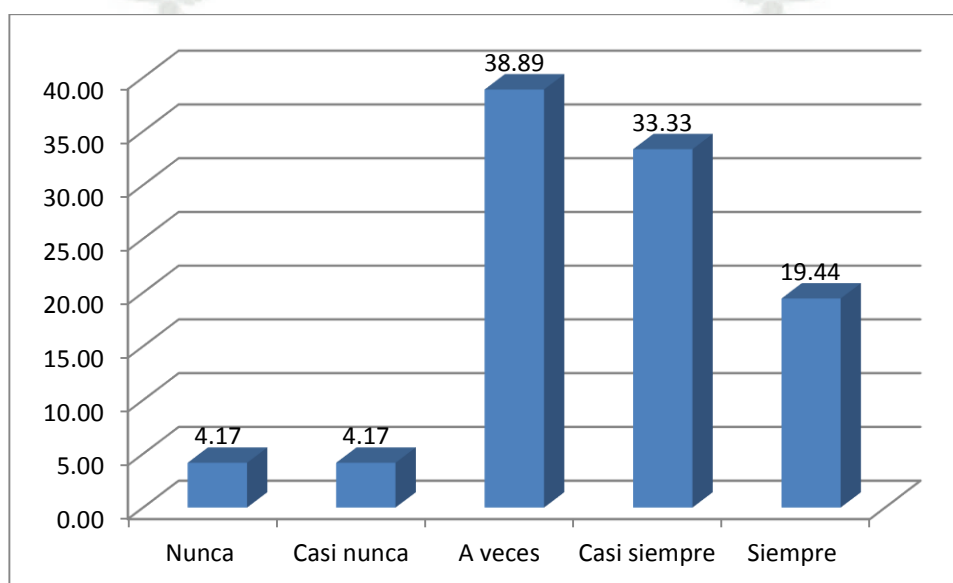


**Tabla N° 9**  
**¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4.17
Casi nunca	3	4.17
A veces	28	38.89
Casi siempre	24	33.33
Siempre	14	19.44
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 8**  
**¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

### Interpretación:

De acuerdo a la figura N° 8, observada, gran parte de los encuestados está conforme con el trato en su área de trabajo siendo casi siempre con el 33,33% y siempre con el 19,44%.

Un buen trato garantiza mejores resultados, es por ello que la empresa se preocupa de estar pendiente de lo que sucede en cada área y de que los trabajadores no sean maltratados ni física ni psicológicamente por algún supervisor o jefe de área.

Los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo ya que sienten respeto por parte de sus compañeros de trabajo y de los jefes. Por otro lado hay ocasiones que los ganaderos o comerciantes que matan su ganado y vienen a comprar menudo o carne, exponen su malestar con ellos por diferentes motivos como por ejemplo se quejan que no lavaron bien la carne o el menudo en el caso de los comerciantes, o en el caso de los ganaderos porque se sacaron demasiados restos de sus animales, o porque están trabajando lentos y demoran en que su carne esté lista para llevarla a los carniceros de los mercados.



**Tabla N° 10**

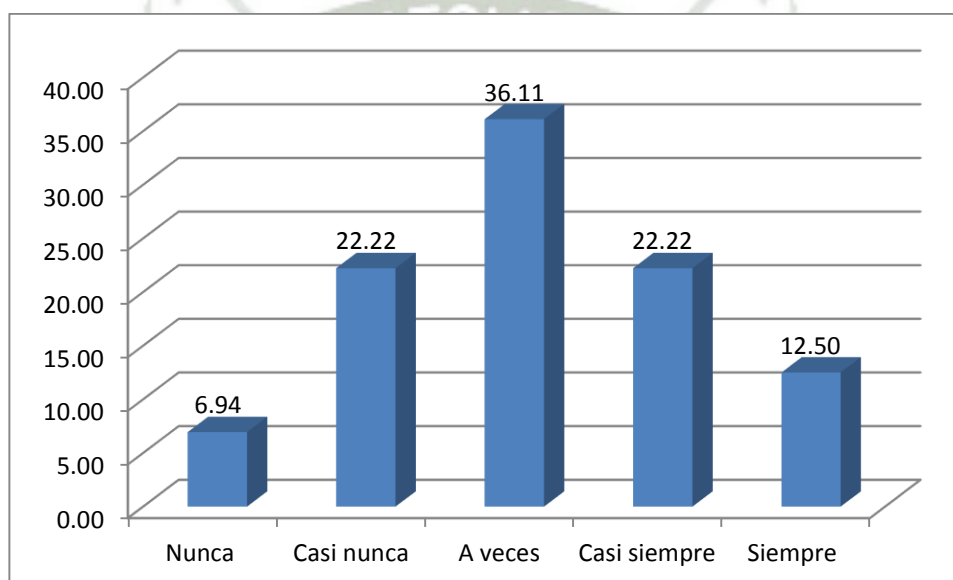
**¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	6.94
Casi nunca	16	22.22
A veces	26	36.11
Casi siempre	16	22.22
Siempre	9	12.50
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 9**

**¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

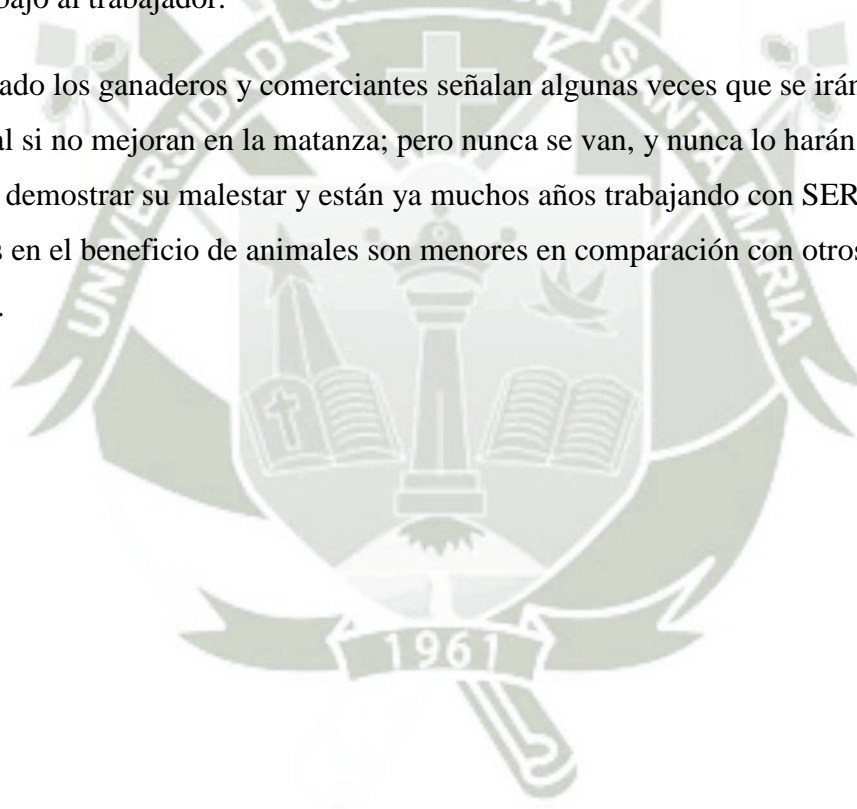
**Interpretación:**

La figura N° 9, muestra en sus resultados que casi la mitad de los encuestados dice que sí existen comentarios que producen estancamiento en el trabajo con el 36,11% a veces, aunado a ello el 22,22% casi siempre y el 22,22% dice lo contrario, mientras que una décima parte menciona que solo a veces se presentan estos casos.

Siendo natural este tipo de eventos en toda empresa, SERMAMET deberá en lo posible frenarlos, ya que sí afectan el desempeño del trabajador.

Hay veces donde se rumorean cosas de los trabajadores por ejemplo: que están borrachos, que se perdió un animal de beneficio, que se perdió un menudo etc. y los ganaderos o comerciantes le echan la culpa o la responsabilidad a cierto trabajador que se encontraba en esa área en ese momento específico donde ocurrió la pérdida o situación. A veces puede ser cierto pero otra vez los ganaderos y comerciantes suelen mentir para tratar de obtener una ganancia de aquello. Ha, habido casos que dicen que se les perdió un animal y echaban la culpa al trabajador que recepciona animales o a la portería por donde entran los camiones pero al final se descubrió que no entró ese animal u otro. También dicen que el trabajador esta borracho y que por eso hace mal su trabajo, puede que sea verdad o mentira, pero no hay un control de ello, y que solo lo dicen para que la empresa exija un mejor trabajo al trabajador.

Por otro lado los ganaderos y comerciantes señalan algunas veces que se irán a beneficiar a otro camal si no mejoran en la matanza; pero nunca se van, y nunca lo harán porque solo lo dicen por demostrar su malestar y están ya muchos años trabajando con SERMAMET, y los costos en el beneficio de animales son menores en comparación con otros camales de Arequipa.



**Tabla N° 11**

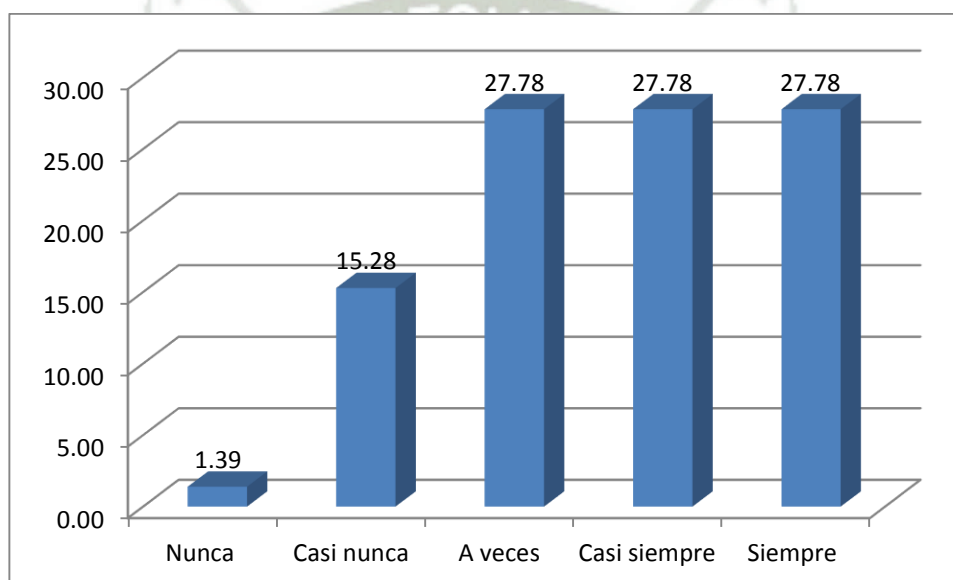
**¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.39
Casi nunca	11	15.28
A veces	20	27.78
Casi siempre	20	27.78
Siempre	20	27.78
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 10**

**¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

La figura N° 10 por otra parte muestra que el 27.78% de los trabajadores encuestados dijo que existe colaboración y participación en su área. Es necesario considerar que la colaboración y participación son piezas clave en el logro de objetivos, que de manejarse aisladamente no se podrían concretar.

Si hay colaboración y participación en las distintas áreas de trabajo del camal, cuando un área está muy ocupada de trabajo, vienen otros trabajadores de otras áreas de la empresa a brindar apoyo en esos momentos, especialmente en fiestas y feriados.

**Tabla N° 12**

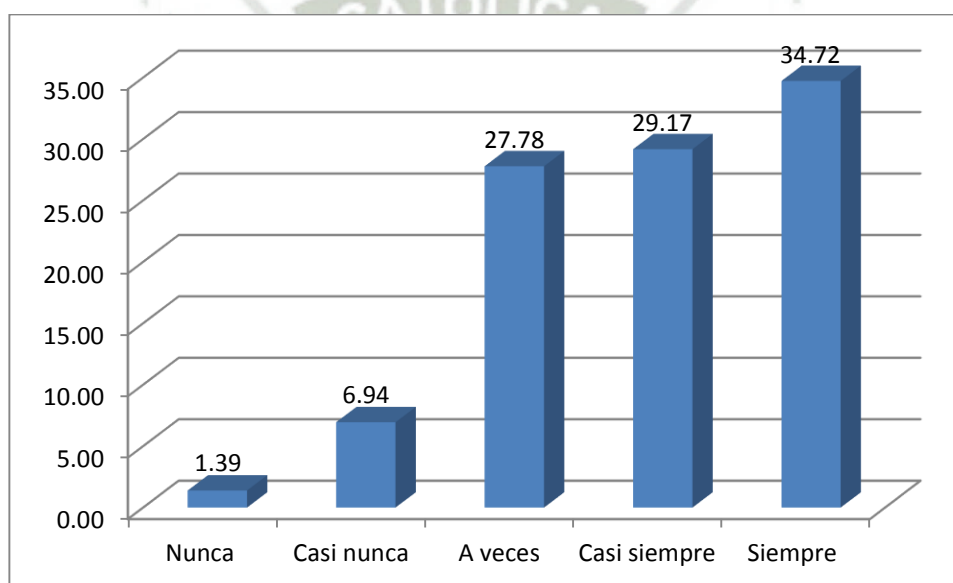
**¿Siente que su jefe inmediato le presta atención?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.39
Casi nunca	5	6.94
A veces	20	27.78
Casi siempre	21	29.17
Siempre	25	34.72
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 11**

**¿Siente que su jefe inmediato le presta atención?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

Como se puede observar en la figura N° 12, el 37,72% de los trabajadores afirmaron que su jefe inmediato sí les presta atención. Uno de los principales problemas que presenta una empresa es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los trabajadores se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos.

Cada playa o área de trabajo tiene un jefe de playa o área, la cual esta supervisada por un veterinario en dicha área que se encarga de ovinos y porcinos a la vez. Otro se encarga de vacuno y menudo a la vez; y un tercero del área de encierro de animales los corrales y un supervisor general y RRHH.

Por otro lado los trabajadores siempre tienen las puertas abiertas y los oídos abiertos de sus jefes inmediatos y de los otros jefes, para cualquier duda, preocupación, reclamo o sugerencia. El trabajador tiene la confianza de estos para poder decir todo lo que piensan realmente.



**Tabla N° 13**

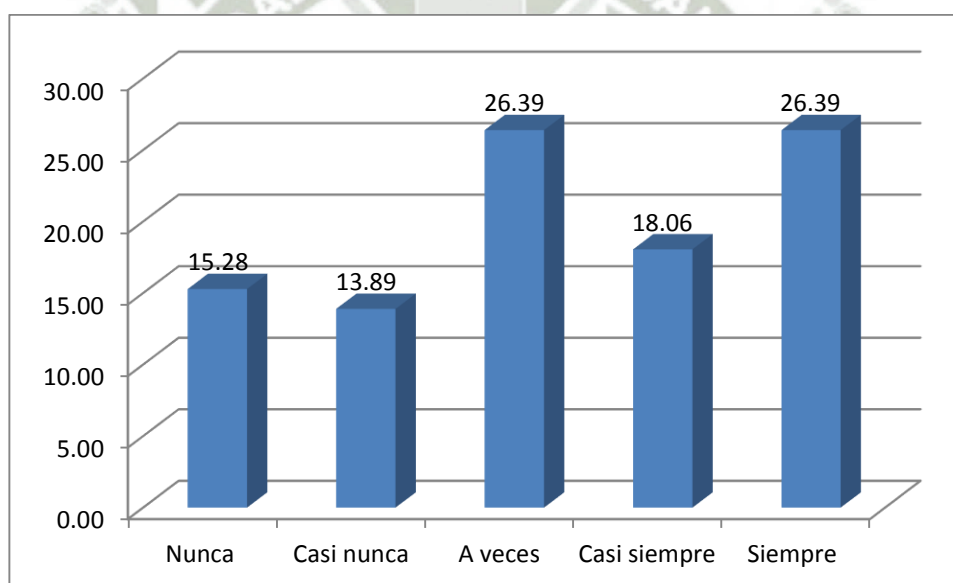
**¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	15.28
Casi nunca	10	13.89
A veces	19	26.39
Casi siempre	13	18.06
Siempre	19	26.39
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 12**

**¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

En la figura N° 12 que muestra la pregunta planteada, el 26,39% de los trabajadores dijo a veces haber sido capacitado o desconoce la existencia de capacitaciones por parte de la empresa. Con el mismo porcentaje 26,39% afirma que sí. Este porcentaje se debe a que la empresa solo capacita al personal administrativo. Por lo que se debería implementar talleres internos de capacitación dirigidos al personal obrero.

De vez en cuando hay programas de capacitación en la empresa para los trabajadores, de parte de la misma empresa, o por parte de SENASA (organismo del estado que se encarga de sanidad), en las cuales exponen sobre varios asuntos, como seguridad en el trabajo, limpieza, reglamentos, métodos de trabajo, etc.



**Tabla N° 14**

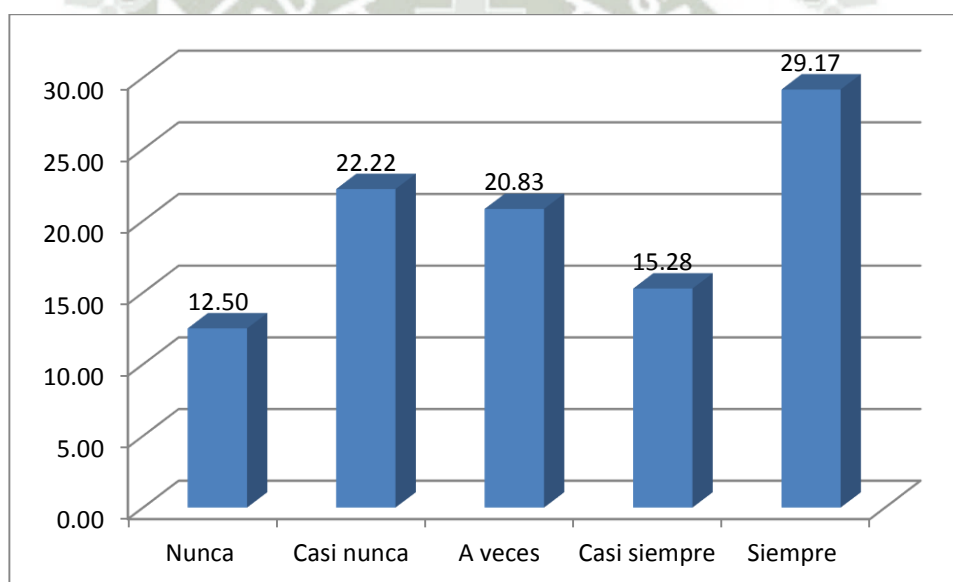
**¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	12.50
Casi nunca	16	22.22
A veces	15	20.83
Casi siempre	11	15.28
Siempre	21	29.17
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 13**

**¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

En la figura N° 13 que muestra la pregunta planteada, el 29,17% de los trabajadores manifestó que siempre tiene un sentimiento de que la empresa donde trabaja, tiene futuro. Contrario a ello un 22.22% afirma lo contrario que casi nunca.

SERMAMET, es una empresa sólida con gran participación en el mercado. Esto no es ignorado por sus empleados quienes en su gran mayoría consideran que tiene un futuro sostenible.

De igual manera, hay trabajadores que tienen muchos años trabajando, y se trata de un trabajo estable, no como en otros lugares que les pueden sacar en cualquier momento o la empresa puede cerrar o quebrar, por ende hay despidos. Por otro lado, en Arequipa no hay muchas personas que tengan experiencia en camales, mano de obra calificada, así que no son fácilmente sustituibles, pero si hay personas nuevas que pueden empezar a hacer el trabajo a pesar que les toma tiempo para poder acostumbrarse y aprender los métodos de trabajo, al comienzo son lentos y no son muy eficaces. Así que se prefiere los que ya tienen experiencia.



**Tabla N° 15**

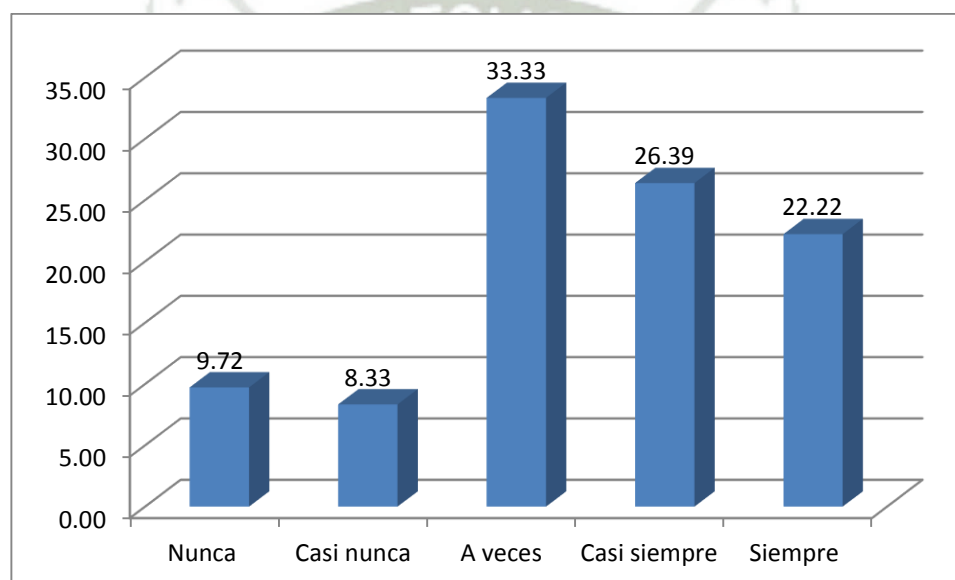
**¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	9.72
Casi nunca	6	8.33
A veces	24	33.33
Casi siempre	19	26.39
Siempre	16	22.22
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 14**

**¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

En la figura N° 14, se muestra que el 33.33% de los encuestados presentan a veces reacciones de estrés frente a la carga laboral, seguido del 26,39% casi siempre y siempre con 22,22%. En la mayoría de empresas esta es una variable habitual, aun así se debe poner énfasis en ella. Las manifestaciones de estrés originan cambios en las personas los cuales repercuten en la productividad.

Los trabajadores a veces sienten stress, generalmente en días de fiestas y feriados donde la matanza (beneficio) es mucha y las horas de trabajo son muchas también, o cuando los ganaderos empiezan a quejarse de alguna cosa y les empiezan a recriminar a ellos, ello general en el trabajador insatisfacción laboral y mucho estrés.



**Tabla N° 16**

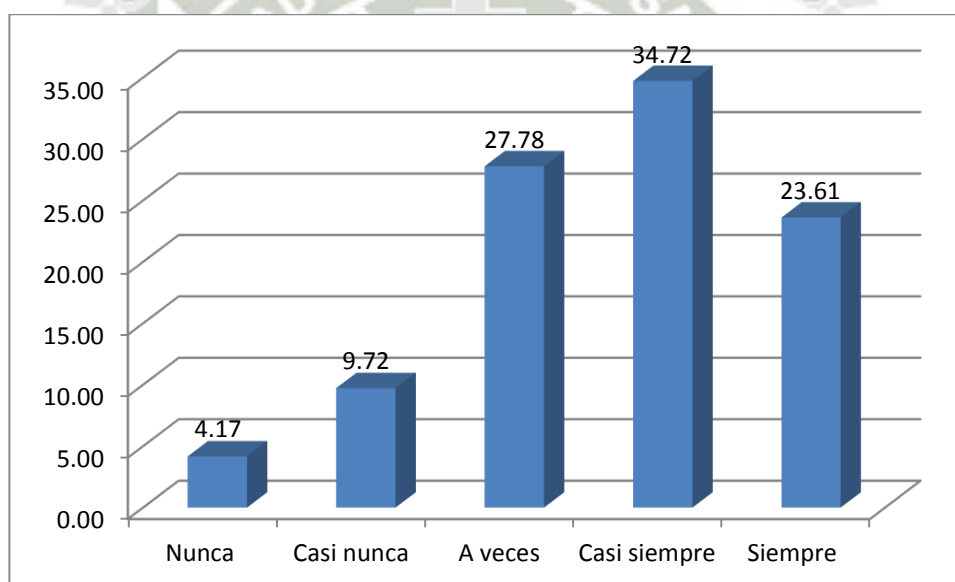
**¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4.17
Casi nunca	7	9.72
A veces	20	27.78
Casi siempre	25	34.72
Siempre	17	23.61
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 15**

**¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

La figura N° 15, muestra que el 34,72% de los trabajadores encuestados dijo que a veces tiene capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado, mientras que con el 27,78% a veces ante la interrogante si son capaces de manejar el estrés. Así como existen diferentes técnicas para medir el estrés, también existen diferentes formas de controlarlo. Para ello la empresa deberá implementar talleres de relajación para reducir el estrés.

Los trabajadores mayormente se relajan bebiendo; otros al recibir el pago de los restantes se alegran o realizando actividades de confraternidad como jugar fulbito a la cancha sintética frente al camal, entre otras actividades.



**Tabla N° 17**

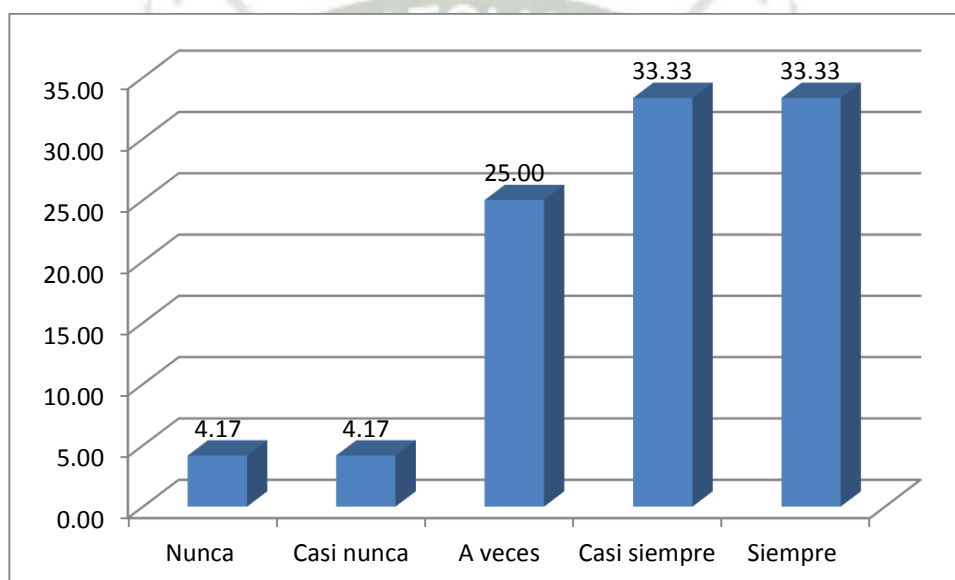
**¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4.17
Casi nunca	3	4.17
A veces	18	25.00
Casi siempre	24	33.33
Siempre	24	33.33
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 16**

**¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

Como podemos observar en la figura N° 16, el 33,33% de los encuestados califica positivamente esta pregunta. La buena gestión del abastecimiento de implementos puede evitar problemas burocráticos recurrentes. Contar con los implementos necesario no solo da satisfacción al trabajador sino también seguridad de sentirse valorado como trabajador.

La empresa les da a los trabajadores dos veces al año implementos de vestir y seguridad, para que realicen su trabajo, y si estos se dañan de alguna u otra manera, se les cambia por uno nuevo previo permiso del supervisor. Hay unos que se les envejece rápido los mandiles por el hecho que paran más mojados por realizar actividades de lavado a diferencia de otros, y a veces reclaman que la calidad de los mandiles es mala y se malogran con prontitud.



**Tabla N° 18**

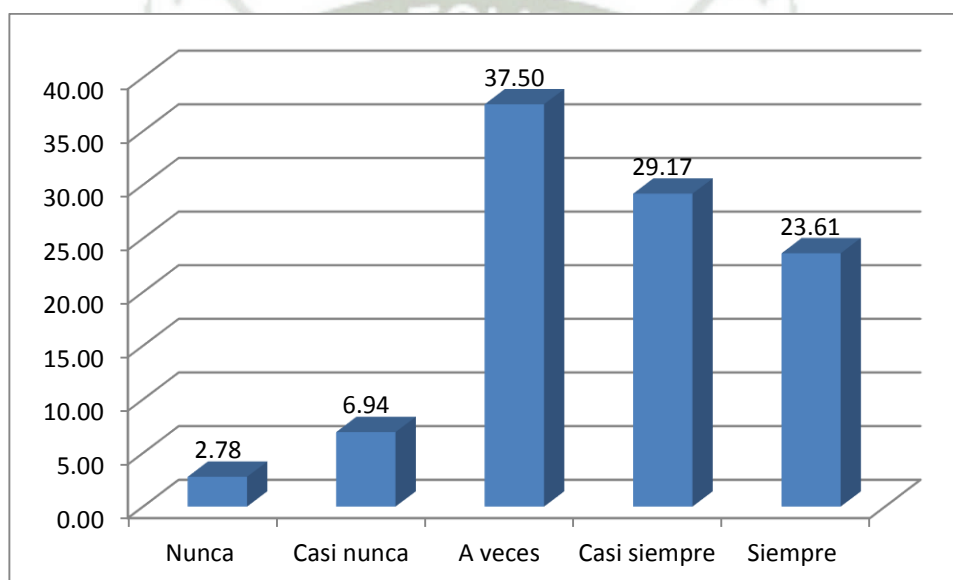
**¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2.78
Casi nunca	5	6.94
A veces	27	37.50
Casi siempre	21	29.17
Siempre	17	23.61
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 17**

**¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

Como se observa en la figura N° 17, el 37,50% de los encuestados a veces califica positivamente la respuesta de su jefe ante un problema, seguido del 29,17% casi siempre. Aun así, un 6,94% se muestra ajeno a esta afirmación. En muchas ocasiones los jefes inmediatos carecen de autonomía, para que ellos puedan actuar necesitan la autorización sus superiores.

Siempre hay problemas en el trabajo, a veces se solucionan de una manera rápida y eficaz; pero otras demoran, debido a que hay que ser consultado con el administrador, el gerente o todas las personas que están involucradas en el problema. Si se trata de algo monetario, que por ejemplo se perdió un animal y es responsabilidad del trabajador, y este reconoce al final después de una previa discusión o intercambio de palabras o conversación, este llega a un acuerdo en pagarlo en varias cuotas mensuales. El veterinario del área o supervisor general tratan de solucionar el problema lo más pronto posible para que el ritmo del trabajo siga y no se agrande el problema al pasar del tiempo.



**Tabla N° 19**

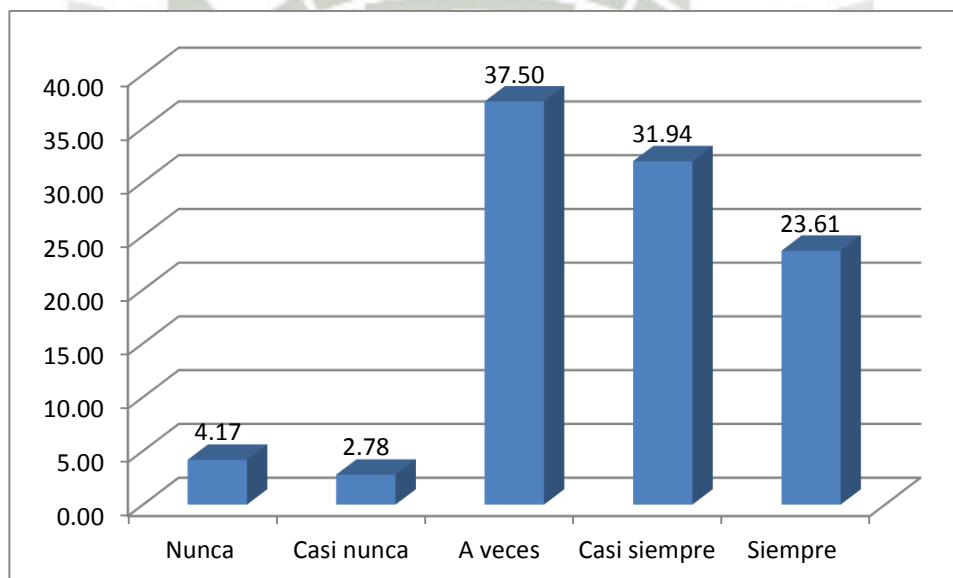
**¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4.17
Casi nunca	2	2.78
A veces	27	37.50
Casi siempre	23	31.94
Siempre	17	23.61
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 18**

**¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

Como se observa en la figura N° 18 el 37,50% de encuestados afirma que a veces existe una barrera de comunicación con su jefe inmediato. En SERMAMET todos los trabajadores son tratados por igual, sin crear discriminaciones ni diferenciaciones. El trato que tienen los jefes con sus subordinados es abierto.

En algunas ocasiones, han habido casos en los cuales el trabajador no está de acuerdo con el veterinario o el supervisor, ya que su punto de vista es diferente; pero ambos se escuchan y hasta pueden llegar a conversar mucho rato, pero al final siempre llegan a un acuerdo, el trabajador puede que hable porque él está ahí metido en el núcleo del trabajo y puede tener un punto de vista diferente al jefe. Como hay otros casos donde el trabajador está en desacuerdo con el jefe pero al final lo que dice el jefe es lo que vale y punto ya que puede que sea el trabajador no sean válidas sus opiniones o reclamos, o solo piense en su beneficio personal y no reconoce un error.



**Tabla N° 20**

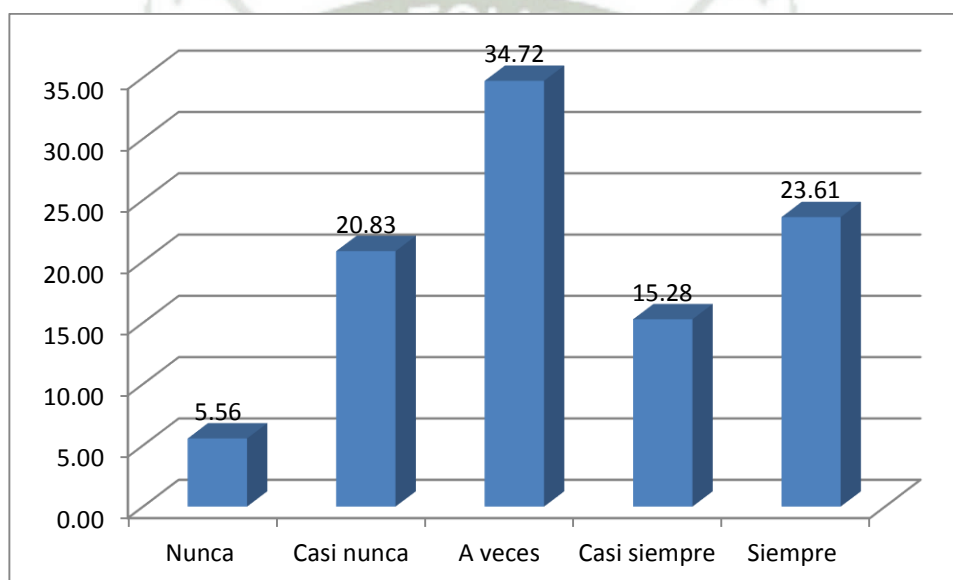
**¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5.56
Casi nunca	15	20.83
A veces	25	34.72
Casi siempre	11	15.28
Siempre	17	23.61
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 19**

**¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

Podemos observar en la figura N° 19, que ante la interrogante de si hay un equilibrio entre el trabajo y la familia, el 34,72% dijo que a veces mientras que el 20,83% dio una calificación negativa; un 23,61% opina lo contrario. Y un 15,28%, considera que esto se da casi siempre. Es importante que la empresa promuevas actividades que contemplen un equilibrio entre su trabajo y su familia como reuniones por aniversario, navidad, entre otros.

El hecho que trabajen de madrugada y terminen temprano de trabajar, hace que estén todo el día en su casa, pasan más tiempo con su familia, puedan ir a recoger a sus hijos del colegio, almorzar juntos, etc. generando satisfacción en el trabajador.



**Tabla N° 21**

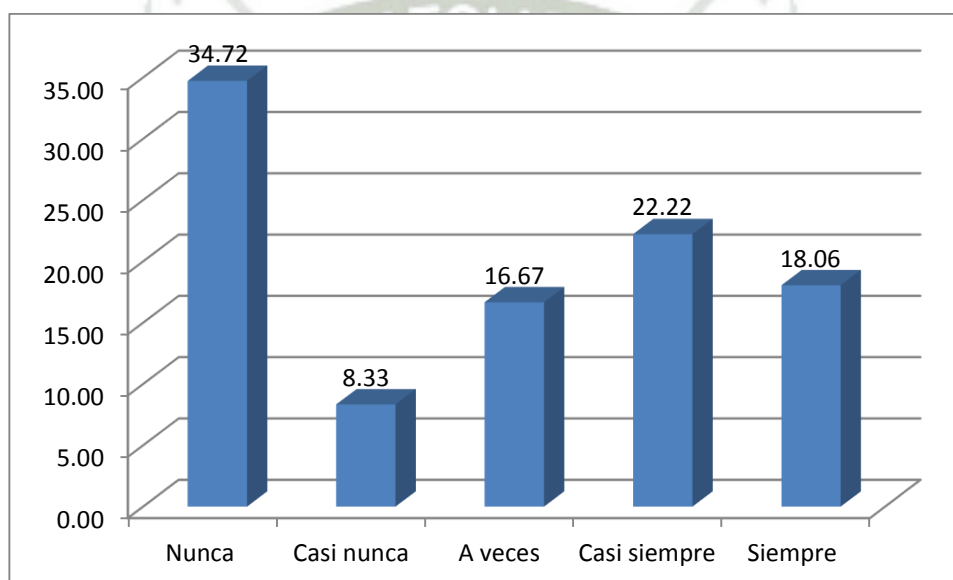
**¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	34.72
Casi nunca	6	8.33
A veces	12	16.67
Casi siempre	16	22.22
Siempre	13	18.06
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 20**

**¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

Se observa en la figura N° 20, que más de la mitad de encuestados estaría tentado a dejar la empresa si se le presenta una oferta laboral mejor. Si bien es cierto, ciertos trabajadores un 34,72% optan por una estabilidad laboral, otros no dudarían en renunciar. El tema remunerativo sería una fuerte razón para que el trabajador se ubique en esta posición al momento de decidir.

Los trabajadores en su mayoría están satisfechos con el trato y el ingreso total económicamente con todos sus beneficios, lo comparan con otros camales de Arequipa donde ya se sabe que no les pagan puntualmente, que no pueden sacar nada restantes y ellos prefieren laborar en SERMAMET, parte que en los otros camales no matan la misma cantidad, matan menos y en algún momento pueda quebrar, mientras que en SERMAMET están más estables, aunque a veces sean tentados por los dueños o jefes de los otros camales diciéndoles que les pagan más, pero ellos se mantienen en la empresa.



**Tabla N° 22**

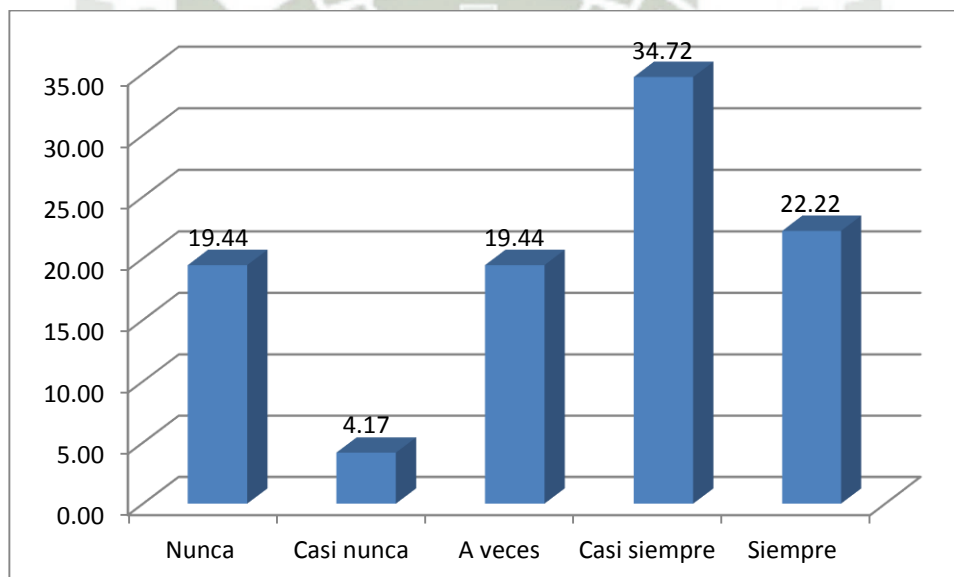
**¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	19.44
Casi nunca	3	4.17
A veces	14	19.44
Casi siempre	25	34.72
Siempre	16	22.22
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 21**

**¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

En la figura N° 21, se muestra que 34,72% de los encuestados el reparto de utilidades es indispensable para seguir en la empresa. SERMAMET es una empresa donde no se reparten utilidades al final del año, por ser una OPD, ese dinero de ganancia de la empresa al final del año lo pueden usar para pagar algo o comprar algo a comienzos del próximo año. Los trabajadores reciben el resto de beneficios sociales como gratificaciones, vacaciones de un mes, CTS, seguro de vida y con eso ellos están más que contentos porque hace tres años no recibían casi nada.

**Tabla N° 23**

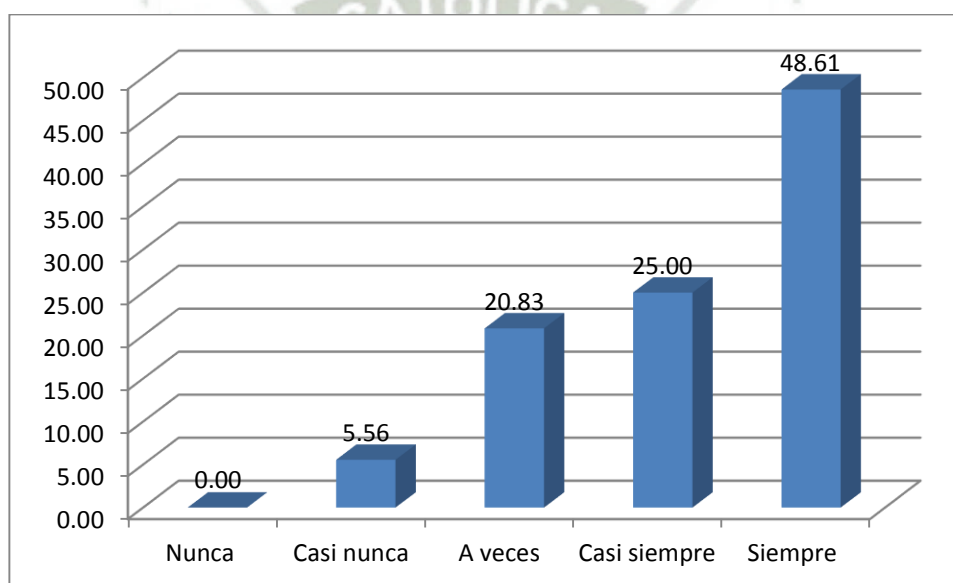
**¿Le gusta lo que hace en su trabajo?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00
Casi nunca	4	5.56
A veces	15	20.83
Casi siempre	18	25.00
Siempre	35	48.61
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 22**

**¿Le gusta lo que hace en su trabajo?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

La figura N° 22, muestra que ante la interrogante planteada el 48,61% de los encuestados gusta del trabajo que realiza. Por otra parte hay un 20,83% que a veces está conforme o le agrada las actividades que ejecuta.

El trabajo repetitivo que realizan la mayoría de obreros tiene un gran significado desde el punto de vista psicosocial. Además la realización cíclica de los mismos movimientos

centenares o miles de veces que obliga al mantenimiento de posturas forzadas e incómodas, trae como consecuencia estrés y aburrimiento.

A los trabajadores les gusta lo que hacen, ya que puede que sea algo sacrificado trabajar de madrugada y con frío, o estar mojándose, pero al final se les hace muy fácil el trabajo ya que es rutina diaria, y salen temprano del trabajo y tienen casi todo el día para poder hacer otras cosas. Salen diariamente con dinero en efectivo y/o carne para su casa con los restantes que sacan del camal.



**Tabla N° 24**

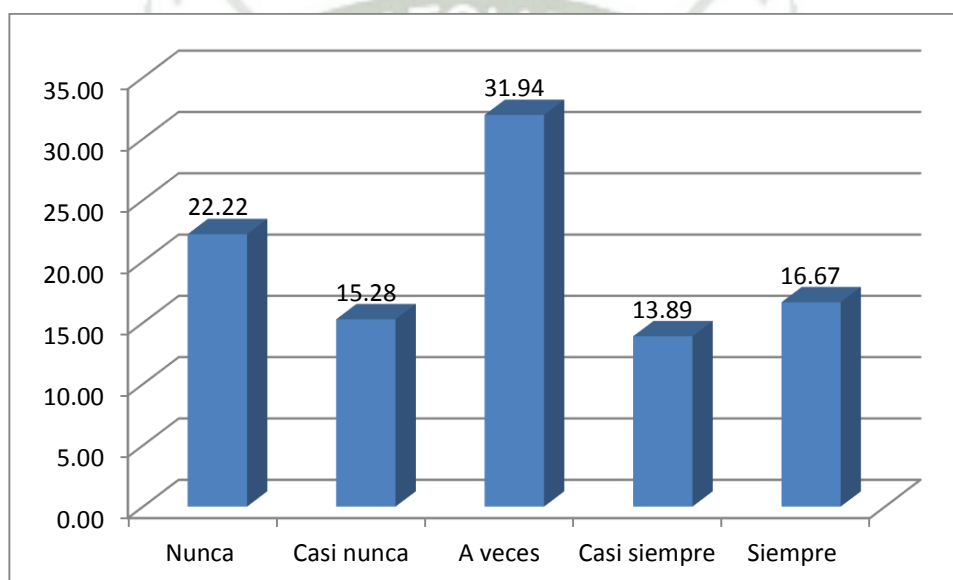
**¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	22.22
Casi nunca	11	15.28
A veces	23	31.94
Casi siempre	10	13.89
Siempre	12	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 23**

**¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene?**



Fuente: ERPYRE – 2017

**Interpretación:**

En la figura N° 23°, un 31,94% considera que a veces debería tener un puesto superior al que tiene. Estos resultados nos demuestran que la búsqueda de nuevos desafíos por parte de los trabajadores es alta. Y que muchos de ellos están conformes con el puesto que ocupan o las funciones que desempeñan pues esperan más de ellos mismos para con la empresa.

Los trabajadores pueden llegar a ser jefe de playa de su área, cada cierto tiempo, si se dedican a hacer bien su trabajo, y hay unos que si se esmeran para serlo, pero otros no les agradaría serlo ya que no quieren tener mayores responsabilidades o el dar la cara frente algún inconveniente en representación de todos sus compañeros de playa o algún problema.



**Tabla N° 25**

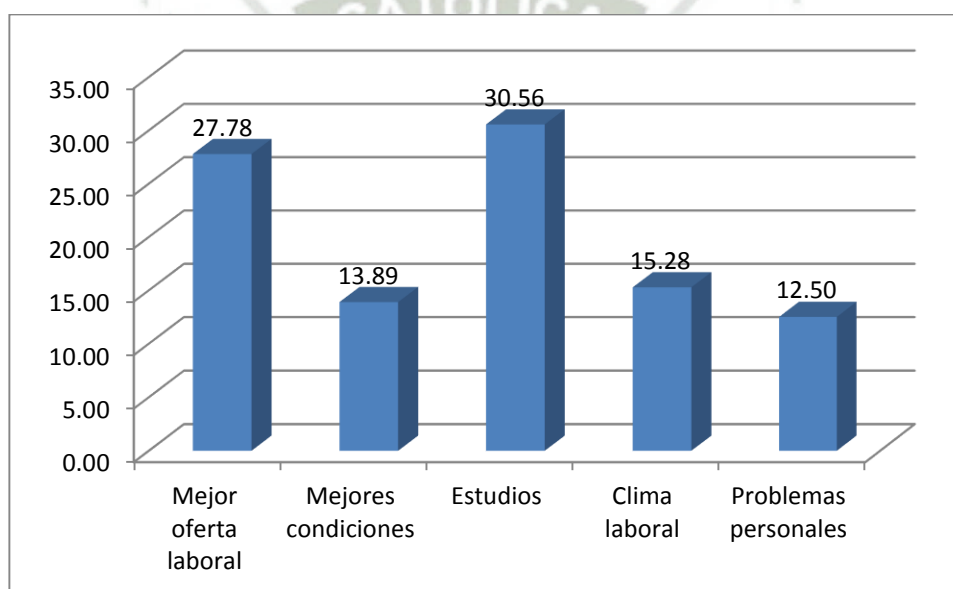
**¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Mejor oferta laboral	20	27.78
Mejores condiciones	10	13.89
Estudios	22	30.56
Clima laboral	11	15.28
Problemas personales	9	12.50
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: ERPYRE – 2017

**Figura N° 24**

**¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?**



Fuente: ERPYRE – 2017

### **Interpretación:**

En esta figura N° 24, se observa el motivo por el que el trabajador renunciaría a la empresa. Vemos que la mayoría se inclina por estudios y una mejor oferta laboral, un porcentaje considera por mejores condiciones de trabajo y una proporción pequeña como el clima laboral como uno de sus motivos. Todas estas variables coinciden con las ya analizadas en las preguntas de la encuesta. Por otro lado, el 30,56% de los encuestados considera como motivo los estudios. Tal vez la empresa podría considerar la flexibilidad en las horas de trabajo a razón de que estas no impidan las horas dedicadas a la educación.

Los más jóvenes se proyectan en sus estudios, otros que tiene mejores ofertas de trabajo, pueden ser por lo que sea trabajo de día, mejor paga, más cerca a su casa, etc., o que se vayan como obreros en la mina; otros por problemas personales, por ejemplo que tienen otro hijo, que su pareja les hace problema, etc. otros que prefieran ir a un trabajo donde no estén mojándose a cada rato, o no huelan feo, o no se mantengan sucios, etc.



### **3.2. Encuesta dirigida área de recursos humanos del camal metropolitano de Arequipa – SERMAMET**

#### **¿Cuándo había una vacante en la empresa se llenaba por ascensos?**

A veces llenan una vacante producto de un ascenso. En la mayoría de empresas dedicadas al beneficio de animales requieren personal con experiencia, hacen uso de esta fuente de reclutamiento interno para cubrir una plaza vacante.

#### **¿Cuándo había una vacante en la empresa se llenaba por un traslado?**

En cuanto al llenado de una vacante producto de un traslado interno, esto se realiza a veces, pues en las empresas de beneficio de animales por lo general realizan traslados dentro de una misma área, debido a la complejidad de las actividades de los traslados se realizan en una misma área operativa, dejando entrever el uso de rotación.

#### **¿Para llenar una vacante se recurre al archivo de solicitudes muertas?**

Para llenar una vacante no se recurre al archivo de solicitudes recibidas en su mayoría, pero lo realiza a veces muy rara vez. Esto es debido a que muchos de ellos consideran que los postulantes para ese entonces ya deben de encontrarse laborando, por ello no realizan esta fuente de reclutamiento.

#### **¿Para ocupar una vacante acepta recomendaciones del personal que labora?**

Para ocupar una vacante en el área de Recursos Humanos aceptan recomendados del personal que labora en un porcentaje muy bajo pues, por lo general no lo realizan.

El hecho de no recibir recomendaciones de parte del personal que labora en la empresa es debido a que al tipo de trabajo que se requiere, se necesita de personal calificado que pueda desempeñar actividades calificadas.

#### **¿Recurre a candidatos espontáneos al momento de cubrir una vacante?**

La empresa en su mayoría recurre a candidatos espontáneos en un porcentaje aceptable debido a que este personal por lo general es calificado y sabe a qué tipo de actividad se está presentando.

El personal que se presenta de manera espontánea se presentan directamente a la actividad donde tiene amplia experiencia lo que posibilita una mejor calificación del personal.

**¿Hace uso de carteles o anuncios en la puerta de la empresa para solicitar personal?**

El encargado de Recursos Humanos no recurre a anuncios o carteles en la puerta de la empresa para solicitar personal, solo lo realiza a veces.

Esto denota que los superiores recurren a otras fuentes ajenas a la publicación en las puertas de las empresas, por considerarlo más asequible a los profesionales en la rama.

**¿Recurre a agencias de empleos para llenar una vacante?**

A la pregunta formulada si recurre a agencias de empleos para llenar una vacante, el personal encuestado manifiesta que nunca lo ha hecho, anteriores a él se realiza a veces.

Es necesario tener en cuenta que si bien las empresas no recurren a agencias de empleo para la contratación de este tipo de personal, es porque la calificación y capacitación de personal no es diversificado en todo el mercado sino es específico.

**¿En su empresa acepta personal para la realización de prácticas profesionales de universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes o instituciones académicas?**

La empresa en su mayoría acepta personal para la realización de práctica profesional de universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes o instituciones académicas, en un mediano grado.

Por consiguiente este personal que realiza sus prácticas en esta empresa pueden promover su estadía y ascenso como personal estable.

**¿Realiza anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante?**

El encargado en la contratación de personal, realizan anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante de manera general.

Esto se realiza debido a que la mayoría de empresarios que se encarga de la contratación de personal son los mismos propietarios y no conocen otras fuentes de

reclutamiento como es la de poner anuncios en periódicos o revistas.

### **¿Solicita personal para reclutamiento en línea (online) a través del Internet para llenar una vacante?**

La solicitud vía online no es usada. Este alto porcentaje nos muestra que si bien los avances tecnológicos están a nuestro alcance, estas personas aún no hacen uso de esta fuente como recurso para el reclutamiento de personal.

### **3.3. Discusión**

En cuanto a la entrevista a los trabajadores operativos, la retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, pasa por que estén contentos y motivados y eso se logra haciéndolos sentir parte el éxito de la empresa y siendo justos con el pago de acuerdo al mercado laboral.

La encuesta anónima que se ha aplicado a los trabajadores del SERMAMET, tuvo como objetivo determinar las variables que originan la rotación del personal.

En cuanto a los resultados de la encuesta, estos fueron significativos. Se observó que cerca de la mitad de los trabajadores encuestados no está del todo satisfecha con su sueldo. La insatisfacción de los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria. Es por ello que la empresa deberá privilegiar, de acuerdo a sus recursos, la búsqueda por mantener y mejorar sus sueldos.

Además, según el análisis la mayoría de los trabajadores se sienten estancados en sus puestos pues no ascienden en el escalafón. El motivo principal de tal bloqueo radica generalmente en la estructura piramidal que presenta la empresa; es decir, dispone de menos puestos que aspirantes a cada uno de los niveles superiores. Es justo tener en cuenta que la investigación de este proyecto gira entorno a una planta que se centra en la producción, de manera que el grueso de los trabajadores son obreros que se dedican a realizar funciones repetitivas.

Por otra parte, un gran número de ellos afirmaron sentirse a gusto con el trato que se les da en la empresa. Aunque se ha encontrado que la comunicación entre empleado y

jefe no es buena. Siendo esta uno de los pilares para un buen clima laboral, la empresa debe hacer énfasis en solucionar este aspecto.

La capacitación es otro aspecto a tener en cuenta. Si bien es cierto, la planta posee poco personal administrativo, esta es intensiva en mano de obra. Por ser mano de obra calificada, se debe capacitar en su totalidad. La capacitación garantiza mejores resultados y en general mejora los aspectos interpersonales del trabajador.

Reducir el estrés laboral es otra tarea que estaría pendiente. Dentro del resultado de la encuesta, el estrés está presente en la mayoría de los trabajadores. Actualmente, por la relevancia de la información en los procesos de producción, precisan esfuerzo mental tareas que tradicionalmente requerían sólo fuerza muscular. Además, el ritmo de trabajo ha ido incrementándose, ya que la empresa debe cumplir cuotas más altas de producción cada semestre, año tras año.

Destruir las barreras burocráticas que impiden que el personal cuente con los implementos necesarios para cumplir eficientemente con su labor es una tarea que urge en la empresa.

La última pregunta, arroja cuatro variables que afectan directamente a la rotación de personal. Ante la pregunta ¿por qué motivo los trabajadores abandonarían la empresa?, las respuestas fueron determinantes para saber que conduce o conduciría al trabajador a dejar la planta.

Finalmente teniendo en cuenta todas las variables que afectan a la rotación de personal, podemos concluir diciendo que a través del conocimiento de las expectativas, deseos y sentimientos de los trabajadores, las empresas en general podrán crear un sentido de pertenencia en ellos, generando el compromiso necesario que les permita convertirse en cómplices de la marca y crear ventajas competitivas para la organización.

En cuanto a la entrevista las vacantes llenadas por ascensos permiten que la empresa cuente con postulantes mejor calificados.

Las vacantes llenadas por un traslado permiten que la empresa cuenten con postulantes mejor calificados.

El llenado de una vacante con solicitudes muertas, que ya fueron calificadas y darle una oportunidad.

El hecho de ocupar una vacante con recomendaciones del personal que labora es aceptable pues; las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que, por lo general, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada.

Los candidatos espontáneos siempre están presentes en las empresas. Para Chrudden /Sherman, la mayoría de las empresas reciben diferente número de solicitudes espontáneas. Por parte de los trabajadores que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos, presentan conociendo el puesto que pueden desempeñar.

Los carteles o anuncios en la puerta de la empresa para solicitar personal es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En éste caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

Las a agencias de empleos para llenar una vacante deben ser también consideradas, pues para Chiavenato éstos pueden suministrar candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos por las empresas solicitantes.

El personal de prácticas profesionales de universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes o instituciones académicas o efectuadas por muchas empresas según Díaz Diaz esta fuente de reclutamiento, lo efectúan las empresas, con la esperanza de que por su amplia base educacional, este personal, con el debido entrenamiento llegue a obtener éxitos como ejecutivos.

Los anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante según Ivancevich se da cuando los futuros empleados que se interesarían en la oportunidad, acceden a recurrir a anuncios y ofrecimientos de puesto.

El uso de la red línea (online) a través del Internet hoy es una fuente de reclutamiento al que hace uso en muchas empresas. Para Chiavenato, las organizaciones

apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos.

En conclusión SERMAMET cuentan con fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, predominando las primeras por ser una actividad que requiere de personal con experiencia y capacitación.

Se concluye, que las fuentes de reclutamiento del personal del camal SERMAMET, corresponde a las fuentes internas predominando los ascensos a veces y traslados.

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento que hacen SERMAMET predominan los anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante lo que permite renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

Las fuentes internas de reclutamiento de personal de las que hace SERMAMET son los traslados lo que nos confirma que la rotación son una fuente poderosa de motivación para los empleados y estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de auto evaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

### **3.4. Propuesta**

Para diseñar las estrategias de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del SERMAMET, se deberá evaluar la congruencia de las políticas de recursos humanos con las estrategias y objetivos de la institución; luego segundo determinar en qué medida esta congruencia contribuye a los resultados finales de la misma.

### **Representación Gráfica**

Para diseñar estrategias para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción se necesita primero que todo definir las políticas de dichos procesos y articular las funciones sociales considerando los objetivos SERMAMET, además de esto se necesita métodos para conseguir, conservar y desarrollar esas estrategias a lo cual se le clasifica

modo operativo, todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales, llamados acción logística y de apoyo.

### **Políticas**

Como se indica anteriormente para diseñar las estrategias en estudio se necesita definir las políticas que serán la base fundamental para el desarrollo de las estrategias, a continuación se definen las siguientes políticas:

- La Gerencia de Recursos Humanos será la responsable de realizar las entrevistas semiestructuradas y estructuradas.
- Se podrán tomar en cuenta recomendaciones por parte de los empleados llevando a cabo las pruebas correspondientes y cumplan los requisitos para el cargo.
- En el proceso de contratación se deberá contar con la constante asesoría de Asuntos Legales.
- Para la inducción del personal se deberá tener el apoyo logístico por parte de la Unidad Operativa del SERMAMET.

### **Objetivo**

El objetivo principal de esta propuesta es diseñar las estrategias adecuadas para SERMAMET a fin de proporcionar procesos acordes con las exigencias del entorno, captando y formando profesionales íntegros y preparados para enfrentar las exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales y así mantener una buena imagen a la Institución.

### **Propuesta**

Para el desarrollo del presente estudio se proponen las siguientes estrategias:

#### **A. Proceso de Reclutamiento**

Identificar la vacante

Para identificar la vacante se propone diseñar un formato de requisición de personal el cual nos proporcione la información necesaria para realizar el reclutamiento respectivo,

este formato de requisición de personal debe tener como información fundamental el motivo de la vacante, el perfil del cargo y las funciones a desempeñar. Esto es recomendable diseñarlo o presentarlo en la planificación de recursos humanos.

### **Reclutamiento interno**

Una vez identificada la vacante se propone mantener un archivo de elegibles del personal interno, el cual nos debe proporcionar toda la información necesaria del empleado para así estudiar la posibilidad de una promoción o traslado lateral, este archivo es fundamental ya que es beneficioso para la Institución contar con el personal que ya está dentro de la Organización así como también mantenerlo motivado a surgir dentro de la misma.

### **Reclutamiento externo**

Si dentro del archivo de elegibles interno no se consigue la persona idónea para el cargo, debemos recurrir a la llamada fuente de reclutamiento externo para el cual se propone utilizar anuncios en los medios de comunicación impresos, así mismo proporcionar una página Web, donde podrán acceder y enviar su ficha técnica además de llenar la planilla de Solicitud de Empleo por este medio, esta planilla nos proporcionará mayor información sobre el candidato ya que no existen estándares o uniformidad para el diseño equilibrado de la información de las fichas técnicas.

### **Recepción de currícula**

Una vez realizado los procesos de reclutamiento interno o externo, se reciben las fichas técnicas de los aspirantes al cargo propuesto, en este paso se culmina el proceso de reclutamiento.

## **B. Proceso de Selección**

### **Evaluación de los currículos**

Para el proceso de selección se propone en primer evaluar la currícula, considerando las siguientes variables: Grado de Instrucción, Experiencia Laboral, Cursos o Formación Personal y Habilidades y Destrezas, para esto se propone diseñar un formato donde se

pueda dar valor a cada variable y así poder comparar con soporte cada una de las fichas técnicas para realizar una preselección.

### **Entrevista Estructurada**

Una vez realizada la primera preselección de candidatos se procede a llamar a los mismos para la aplicación de una entrevista estructurada, la cual deberá ser aplicada por el gerente de recursos humanos, a través de la entrevista se deberá obtener la siguiente información: Disponibilidad, Expectativas, Aspiraciones y Experiencia, dándonos una serie de indicadores los cuales deberán ser evaluados en el momento de la selección.

### **Aplicación de Pruebas de Actitud y de Conocimiento técnico**

Después de realizada la entrevista, se propone como estrategia fundamental la aplicación de pruebas de actitud y de conocimiento técnico. Para ello, se recomienda la contratación de un psicólogo industrial así como también un especialista en organización y métodos ó en descripción de cargos: Esto ayudará a evaluar con mayor sustento el futuro comportamiento del aspirante dentro de la organización, así mismo la aplicación de la prueba de conocimiento técnico creará en los aspirantes la incertidumbre y expectativas que lo hagan prepararse y/o actualizarse para poder dar mayor rendimiento y así tener mayores posibilidades de ser seleccionado para el cargo, con la aplicación de estas pruebas se realizará la última preselección con la información que señalarán las mismas.

### **Verificación de datos**

Para la verificación de los datos, se propone la realización de una exhaustiva revisión de los mismos suministrados por el aspirante, teniendo como prioridades la verificación de los antecedentes profesionales (títulos obtenidos y por obtener), los antecedentes laborales (Experiencia Laboral), y los antecedentes penales.

### **Exámenes médicos**

Una vez realizada la verificación de los datos, y comprobada la autenticidad de los mismos, se realizará los respectivos exámenes de preempleo y de laboratorio para saber las condiciones de salud que presente el aspirante y así cumplir con las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

## **Levantamiento de Informe**

Después de la realización de los exámenes de preempleo, se recomienda como estrategia la elaboración de un informe final donde se disponga toda la información del comportamiento que ha tenido el aspirante en el proceso de selección, así como su rendimiento; para esto se recomienda la elaboración de un formato, de manera que haga más fácil el desarrollo del mismo.

## **Entrevista de Selección**

El Informe realizado será el apoyo esencial para el Gerente del área donde se requirió el personal, en lo cual se sustentará para la realización de la entrevista de selección final, resulta importante resaltar que la Gerencia de Recursos Humanos constituye el apoyo fundamental para el logro de los objetivos de la Institución quedando de parte del gerente del área la decisión final de contratación.

## **C. Proceso de Contratación**

Para el proceso de contratación, se propone como estrategia esencial mantener una directa comunicación con el área de Asuntos Legales, los cuales asesorarán sobre los deberes y derechos tanto del empleado como del empleador. Así mismo, debemos estar en constante actualización con el Ministerio del Trabajo, quienes señalan las normas y deberes del empleador, las cuales se debe cumplir todas las exigencias y disposiciones contempladas.

También es fundamental obtener y guardar todos los soportes y verificaciones que sirvan de base para demostrar que estamos cumpliendo con las disposiciones legales establecidas, es por esto que debemos crear y mantener el expediente del empleado con los respectivos soportes.

## **D. Proceso de Inducción**

Para este proceso, se propone la elaboración de un programa de inducción el cual se clasificará en dos partes; la introducción a la organización y la introducción al puesto de trabajo:

### **Introducción a SERMAMET**

En esta primera parte se desarrollarán una serie de talleres de inducción en el cual se debe dar la información necesaria sobre la reseña histórica de SERMAMET, así como también los objetivos, políticas, estrategias y visión y misión para que el nuevo empleado se sienta identificado con el logro de los objetivos, también es importante suministrar la información referente al beneficio de animales que presta la organización, ya que es de suma importancia que el trabajador conozca el producto a fin de que pueda hablar con propiedad. En estos talleres es fundamental proporcionar la información de la estructura Organizativa, los Ejecutivos y Directivos.

#### **Introducción al Puesto de Trabajo**

Para la introducción al puesto de trabajo se debe contar con el apoyo logístico tanto del Gerente del Área, del Supervisor inmediato; así como de sus compañeros de trabajo, proporcionándole toda la información de los procesos y las funciones del trabajo.

Es necesario hacer un seguimiento al nuevo trabajador para saber cómo se desenvuelve en sus funciones y su comportamiento dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Primera En conclusión SERMAMET cuentan con fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, predominando las primeras por ser una actividad que requiere de personal con experiencia y capacitación.
- Segunda Se concluye, que las fuentes de reclutamiento del personal del camal SERMAMET, corresponde a las fuentes internas predominando los ascensos a veces y traslados.
- Tercera Dentro de las fuentes externas de reclutamiento que hacen SERMAMET predominan los anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante lo que permite renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Cuarta Las fuentes internas de reclutamiento de personal de las que hace SERMAMET son los traslados lo que nos confirma que la rotación son una fuente poderosa de motivación para los empleados y estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de auto evaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.



## RECOMENDACIONES

El SERMAMET debe contar con fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas, para así contratar personal con experiencia y capacitación.

Es necesario que las fuentes de reclutamiento del personal del SERMAMET den prioridad a las fuentes internas como son los ascensos dando al personal que labora la oportunidad de mejorar su nivel laboral.

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento se debe dar prioridad a los anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante lo que permitirá renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización.

Es necesario que el SERMAMET realice traslados internos para motivar a los empleados y estimular una actitud de mejoramiento constante.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- **GRADOS, JAIME A.** (2013) RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL. 4TA. EDICIÓN. MÉXICO: EL EDITORIAL MANUAL MODERNO S.A.
- **IDALBERTO CHIAVENATO,** “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS” EDICION: OCTAVA McGRAW-HILL. COLOMBIA 2007.
- **JOHN M. IVANCEVICH** “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”EDICION: NOVENA, PRENTICE-HALL. MEXICO 2005.
- **JOSE CASTILLO APONTE** “ADMINISTRACION DE PERSONAL”EDICION: SEGUNDA, ECOE EDICIONES. SANTA FE DE BOGOTA 1993.
- **JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA** “ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL”, EDICION: SEPTIMA, THOMSON. MEXICO 2007.
- **ROBBINE/COULTER** “ADMINISTRACION” EDICION: OCTAVA, PRENTICE HALL .MEXICO 2005.
- **R. WAYNE MONDY ROBE M. NOE** “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS “EDICION: NOVENA, PRENTICE-HALL. MEXICO 2005.
- **STONER “ADMINISTRACION”** EDICION: SEXTA, EDITORIAL PRENTICE. MEXICO 1996.
- **STEPHENP ROBBINS** “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION “, McGRAW-HILL. MEXICO 1996.
- **WILLIAM B. WERTHER, Jr. Ph. D. Y KEITH DAVIS, Ph. D.** “ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS” EDICION: QUINTA, McGRAW-HILL .MEXICO 1996.



# ANEXOS



ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## ANÁLISIS DEL NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DEL CAMAL METROPOLITANO DE AREQUIPA – SERMAMET 2017

### ENTREVISTA DE ROTACIÓN DE PERSONAL Y RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN

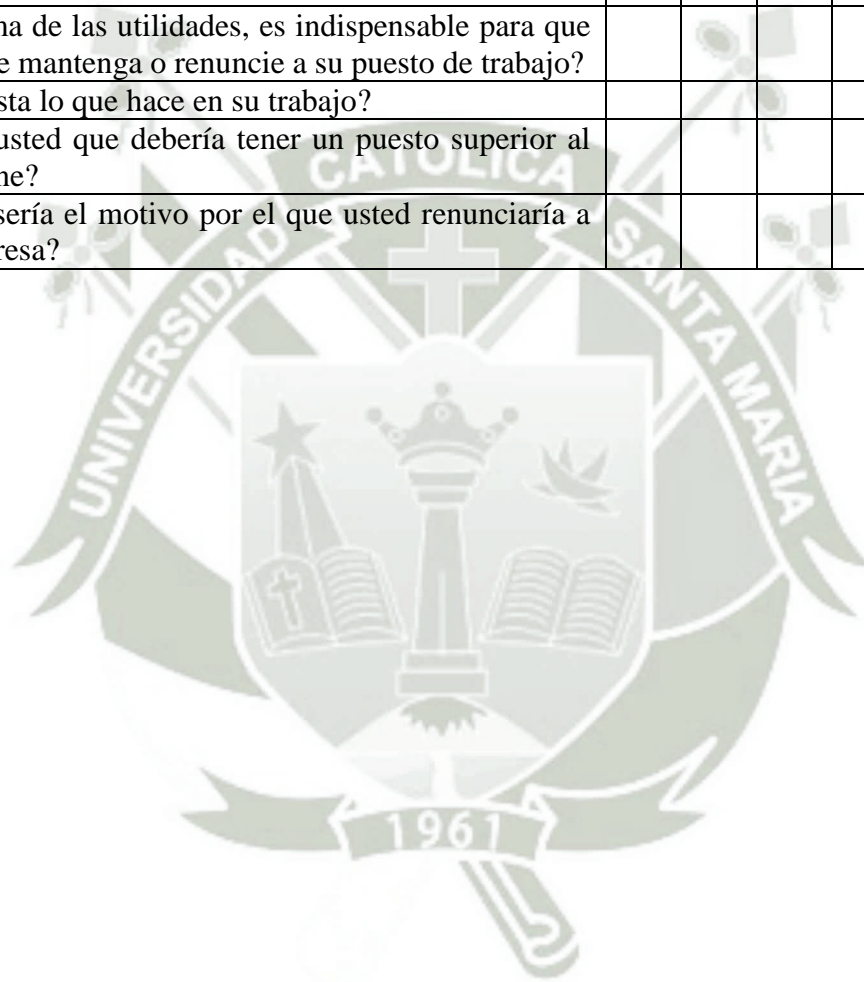
En relación con el trabajo en su empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 cada una de las siguientes afirmaciones en donde uno significa nunca y cinco significa siempre.

- Nunca            1  
Casi nunca      2  
A veces          3  
Casi siempre    4  
Siempre         5

#### I. ROTACIÓN DE PERSONAL

	1	2	3	4	5
1. Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo?					
2. ¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?					
3. ¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?					
4. ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?					
5. ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?					
6. ¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?					
7. ¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo?					
8. ¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?					
9. ¿Siente que su jefe inmediato le presta atención?					
10. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo?					
11. ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?					
12. ¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?					

13. ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?					
14. ¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia?					
15. ¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?					
16. ¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él?					
17. ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?					
18. ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?					
19. ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?					
20. ¿Le gusta lo que hace en su trabajo?					
21. ¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene?					
22. ¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?					





ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## ANÁLISIS DEL NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DEL CAMAL METROPOLITANO DE AREQUIPA – SERMAMET 2017

### ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN

En relación con el trabajo en su empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 cada una de las siguientes afirmaciones en donde uno significa nunca y cinco significa siempre.

- Nunca            1  
Casi nunca      2  
A veces         3  
Casi siempre    4  
Siempre         5

### II. RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN

	1	2	3	4	5
1. ¿Cuándo había una vacante en la empresa se llenaba por ascensos?					
2. ¿Cuándo había una vacante en la empresa se llenaba por un traslado?					
3. ¿Para llenar una vacante se recurre al archivo de solicitudes muertas?					
4. ¿Recurre a candidatos espontáneos al momento de cubrir una vacante?					
5. ¿Hace uso de carteles o anuncios en la puerta de la empresa para solicitar personal?					
6. ¿Recurre a agencias de empleos para llenar una vacante?					
7. ¿En su empresa acepta personal para la realización de prácticas profesionales de universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes o instituciones académicas?					
8. ¿Realiza anuncios en periódicos y revistas para llenar una vacante?					
9. ¿Solicita personal para reclutamiento en línea (online) a través del Internet para llenar una vacante?					