



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en
una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciado en Administración y Dirección de
Empresas**

AUTOR

Br. Niño Espinoza, Luis Gustavo

Código ORCID

0000-0002-0962-2602

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

**Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en
una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021**

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de calidad

Asesora

Dra. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros

Código ORCID

0000-0002-4060-5667

Miembros del Jurado

Dra. Gardi Melgarejo Victoria (ORCID: 0000-0001-6016-8719)

Presidente del Jurado

Mtro. Capristán Miranda Julio (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Secretario

Dr. Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Vocal

Asesora temática

Dra. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros (ORCID: 0000-0002-4060-5667)


Dedicatoria

El trabajo de investigación presentado es dedicado a mis padres, hermanos e hijo; pues ellos son quienes son mi principal motivación por haber logrado influenciar en mi persona, logrando responsabilidad y ganas de superarme.

Agradecimiento

Agradezco a mi universidad Norbert Wiener, quien me brindó las herramientas para lograr culminar mi carrera universitaria. También, a la Dra. Irma Carhuacho y al Dr. Fernando Nolazco por su valioso tiempo, aportes y asesoría en la elaboración de mi proyecto de investigación.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, Luis Gustavo Niño Espinoza estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021" para la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo pueda ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determinan los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Luis Gustavo Niño Espinoza
DNI: 08159314



Huella

Lima, 27 de noviembre de 2021

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Resumo	xiv
Introducción	15
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4 Justificación de la investigación	21
1.4.1 Teórica	21
1.4.2 Metodológica	22
1.4.3 Práctica	22
1.5 Limitaciones de la investigación	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales	26
2.2 Bases teóricas	29
2.2.1 Rotación de personal	29
2.2.2. Modelo CMR	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	49
3.1 Método de investigación	49

3.2 Enfoque	49
3.3 Tipo de investigación	50
3.4 Diseño de la investigación	50
3.5 Población, muestra y unidades informantes	50
3.6 Categorías y subcategorías	51
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.7.1. Técnicas	53
3.7.2 Instrumento	54
3.7.3. Descripción	55
3.7.4 Validación	56
3.7.5. Confiabilidad	56
3.8 Procesamiento y análisis de datos	57
3.9 Aspectos éticos	58
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	59
4.1.1 Niveles de la rotación de personal	59
4.1.2 Niveles de la subcategoría equidad laboral	62
4.1.3 Niveles de la subcategoría desempeño laboral	64
4.1.4 Niveles de la subcategoría empatía	66
4.2 Descripción de resultados cualitativos	68
4.2.1 Análisis de la rotación de personal	68
4.2.2 Análisis de la subcategoría equidad laboral	70
4.2.3 Análisis de la subcategoría desempeño laboral	71
4.2.4 Análisis de la subcategoría empatía	72
4.3 Diagnóstico Mixto	73
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	76
4.5 Propuesta	76
4.5.1 Priorización de los problemas	76
4.5.2 Consolidación del problema	77
4.5.3 Categoría solución	77
4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta	78
4.5.5 Impacto de la propuesta	78
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	79
4.5.7 Entregable 1	82

4.5.8 Entregable 2	83
4.5.9 Entregable 3	84
4.6 Discusión	85
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones	90
REFERENCIAS	91
ANEXOS	96
Anexo 1: Matriz de consistencia	96
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	97
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	136
Anexo 4: Instrumento cualitativo	138
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	140
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	142
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	143
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	144
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	153

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización de la categoría problema	52
Tabla 2. Matriz de categorización de la categoría solución	53
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	56
Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta	56
Tabla 5. Confiabilidad del cuestionario	57
Tabla 6. Pareto de la categoría Rotación de personal	59
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems subcategoría equidad laboral	62
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems subcategoría desempeño laboral	64
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de los ítems subcategoría empatía.	66

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Pareto de la categoría Rotación de personal.	61
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems subcategoría equidad laboral	62
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems subcategoría desempeño laboral.	64
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems subcategoría empatía.	66
Figura 5. Análisis de la categoría Rotación de personal	68
Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría equidad laboral	70
Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría desempeño laboral	71
Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría empatía	72

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 1	79
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 2	80
Cuadro 3. Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 3	81

Resumen

El trabajo de investigación presentó una propuesta mediante un modelo para reducir el alto índice de rotación de personal en una empresa de servicios dedicada al mantenimiento y limpieza de organizaciones públicas y privadas. Este modelo alineado al objetivo del estudio permitirá capacitar, motivar y recompensar al personal utilizando herramientas tecnológicas evidenciándose los mismos en los planes de actividades presentados. La metodología utilizada, tuvo un enfoque mixto, ayudándonos a recolectar y analizar los datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizó un tipo de investigación proyectiva porque existió una armonía, durante el proceso de investigación donde se llegó a encontrar una solución al problema en estudio. El estudio presentó un nivel de investigación comprensivo y un diseño explicativo y secuencial, teniendo una secuencia lógica dentro de su proceso. La población fue de 87 trabajadores, donde la muestra fueron 69 colaboradores aplicándose un cuestionario, también se aplicó entrevistas al gerente general, jefe de recursos humanos y un supervisor de limpieza, los datos para las encuestas se procesaron utilizando Excel y las entrevistas mediante Atlas ti.

El estudio determinó que los colaboradores evidencian falta de competencias en conocimientos, se encuentran desmotivados y no se les brinda reconocimientos por los logros alcanzados, afectando a la empresa en poder brindar un servicio de calidad a sus clientes, originando un grave problema en su rentabilidad. La propuesta presentada es la de implementar un modelo CMR, la cual permitirá aplicar soluciones prácticas e innovadoras para mitigar los problemas encontrados y evitar una alta rotación de personal dentro de la empresa.

Palabras clave: Rotación de personal, equidad laboral, desempeño laboral, empatía

Resumo

O trabalho de pesquisa apresentou uma proposta utilizando um modelo para reduzir o alto índice de rotatividade de pessoal em uma empresa prestadora de serviços dedicada à manutenção e limpeza de organizações públicas e privadas. Este modelo alinhado com o objetivo do estudo permitirá formar, motivar e recompensar os colaboradores utilizando ferramentas tecnológicas, evidenciando-as nos planos de atividades apresentados. A metodologia utilizada teve uma abordagem mista, auxiliando-nos na coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. Utilizou-se um tipo de pesquisa projetiva porque havia uma harmonia, durante o processo de pesquisa, onde se encontrava uma solução para o problema em estudo. O estudo apresentou um nível de pesquisa abrangente e um desenho explicativo e sequencial com uma sequência lógica dentro de seu processo. A população foi de 87 trabalhadores, sendo a amostra de 69 colaboradores aplicando um questionário, também foram aplicadas entrevistas com o gerente geral, chefe de recursos humanos e um supervisor de limpeza, os dados das pesquisas foram processados no Excel e as entrevistas através dos Atlas ti.

O estudo constatou que os colaboradores apresentam falta de conhecimentos, habilidades, são desmotivados e não são reconhecidos pelas conquistas, afetando a empresa por poder prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, causando um sério problema na sua rentabilidade. A proposta apresentada é a implantação de um modelo CMR, que permitirá a aplicação de soluções inovadoras para mitigar os problemas encontrados e evitar uma elevada rotatividade de pessoal dentro da empresa.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal, equidade no trabalho, desempenho no trabalho, empatia.

Introducción

Actualmente la rotación de personal es un tema que ha afectado a empresas del sector mype durante esta etapa de pandemia. Esta investigación tuvo como principal objetivo proponer un modelo CMR para la eficiente gestión de los recursos humanos y de esta manera disminuir la alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, desarrollándose en la ciudad de Lima, correspondiente al ejercicio fiscal 2021. El presente trabajo de investigación se elaboró en cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se logró identificar a partir de la observación en la realidad el problema a investigar, aquí se realizó el planteamiento del problema, determinando que la rotación de personal sucede en diferente contextos, a nivel internacional, nacional y local, posteriormente se realizó la formulación del problema, proponiendo el problema general, los problemas específicos; luego se determinaron el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, además se realizó la justificación de la investigación con relación a las teorías utilizadas, metodología aplicada y cómo puede aportar en la sociedad mediante su práctica, finalmente se añadió las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se elaboró el marco teórico, es aquí donde se señalan los antecedentes de la investigación con autores que han abordado la misma problemática a nivel internacional y nacional. De igual forma se incluyeron las bases teóricas, las cuales permitieron ampliar el marco fundamental, de igual forma se incluyeron los conceptos de la categoría problema que sustentan el desarrollo de nuestra investigación, con sus respectivas subcategorías, indicadores, tipos, modelos, etc.

En el tercer capítulo se realizó la metodología de la investigación, aquí se definió el método utilizado para realizar la investigación, su enfoque, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, también nos muestra la población, muestra y unidades informantes. En este capítulo también se señalan los conceptos de la categoría solución que sustentan el desarrollo de nuestra investigación, además se indican las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, se mencionó la descripción de los instrumentos con su respectiva ficha técnica, se realizó la conceptualización de la encuesta y las entrevistas, asimismo se mostró como se obtuvo la validación de la información presentada por los

expertos y se realizó la confiabilidad del cuestionario mediante su prueba denominada Alfa de Cronbach, posteriormente se procesan y analizan los datos y se terminó analizando los aspectos éticos.

En el cuarto capítulo se realizó la presentación y la discusión de los resultados, obtenidos con la herramienta del software SPSS 27, el cual nos permitió describir los resultados cuantitativos. Por otro lado, se obtuvo la descripción de los resultados cualitativos en base a nuestra categoría y sus subcategorías de estudio, utilizando la herramienta del software del ATLAS.TI. Así mismo se realizó el diagnóstico del problema uniendo los resultados cualitativos y cuantitativos, también se muestra la identificación de los factores de mayor importancia dentro del estudio. La propuesta del estudio mostró la priorización de los problemas, la consolidación del problema, la categoría solución, el objetivo general y los objetivos específicos, el impacto de la propuesta, la direccionalidad de la propuesta, los entregables culminando con la discusión de los resultados con el aporte de la tesis.

Finalmente, en el quinto capítulo determinamos las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los objetivos planteados para la mejora de la rotación de personal, lo cual conlleva a proponer un modelo para gestionar eficientemente los recursos humanos dentro de una empresa dedicada a los servicios de limpieza en la ciudad de Lima - 2021.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

A nivel internacional la pandemia de la Covid-19 ha originado graves problemas en el empleo, afectando sobre todo a organizaciones medianas y pequeñas, trasladando el problema a sus familias, lo cual incide en el bienestar de los colaboradores. Aun cuando algunos sectores han pasado a trabajar en línea, ello no deja de preocupar, debido a que millones de trabajadores han perdido su medio de subsistencia, especialmente las mujeres, quienes han sido más vulnerables a esta problemática. Indudablemente este problema ha afectado en mayor proporción a quienes ya vivían en situaciones precarias antes de esta pandemia. La rotación de personal genera problemas dentro de una organización, sobre todo, si se presenta constantemente, es decir si existe en la misma una alta rotación de personal, lo cual genera reducción en la productividad laboral, mal servicio y pérdida de clientes, produciendo disminución en sus utilidades y poniendo en riesgo su existencia como organización. Por lo tanto, resulta necesario reclutar, capacitar y desarrollar al personal de manera óptima, sobre todo en el actual contexto tras la aparición de la Covid-19, donde los clientes han cambiado sus hábitos de consumo, y por ende la competencia se vuelve más eficiente para cubrir sus demandas. El informe concluye que los países deberían crear oportunidades de empleo con políticas adecuadas, y deben basarse en análisis y pruebas confiables en el contexto internacional, asimismo afirman que el diálogo ha demostrado ser una herramienta eficaz para determinar los problemas y necesidades de cada lugar, pudiendo crear soluciones innovadoras y creativas en toda la sociedad, con la finalidad de reconstruir la economía mundial y lograr crear puestos de trabajo y medios para mejorar la calidad de vida en las personas. (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

Siguiendo con la problemática a nivel internacional con relación a la rotación de personal, el organismo de trabajo internacional, expuso que el empleo autónomo resulta de gran relevancia en los países de América Latina, lo cual representa un cuarto del total de ocupados en la región, esto implica que este tipo de empleo resulte en estos tiempos de crisis una fuente importante de ingresos para los trabajadores y sus familias, siendo ello más significativo que la oportunidad de encontrar un puesto de trabajo en alguna organización. Concluyen que actualmente las empresas brindan una insuficiente creación de puestos asalariados, lo cual acelera un mayor crecimiento del emprendimiento personal en el ámbito

laboral en la región, afectando la rotación de personal en los países de América Latina (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

De igual forma el Banco Mundial ha realizado un estudio en economías emergentes, relacionado al futuro del trabajo, los cuales inciden en la rotación de personal, señalando que el cambio más significativo es el tecnológico, debido a que la innovación traducida en tecnología afecta el ritmo de nuestras vidas; asimismo el informe señala que los empleos en el futuro requerirán de empleados que tengan una mezcla de conocimientos tecnológicos; puedan resolver problemas, tengan pensamiento crítico, sean perseverantes y muestren empatía. Actualmente tras la aparición del trabajo esporádico donde los trabajadores realizan varias actividades durante el curso de sus carreras, los obliga a aprender en todo el recorrido de su vida, desapareciendo el trabajo permanente durante un tiempo bastante prolongado. El informe concluye que un gran número de países no están realizando inversiones en capital humano, salud y educación, donde se advierte que los gobiernos deben invertir en las personas y protegerlas, lo que incidirá en una mejora de los recursos humanos, indicando que existe una gran cantidad de trabajadores en el sector informal, sin salario estable y ello pone en riesgo los puestos de trabajo de colaboradores no calificados (Banco Mundial, 2019).

Continuando con la problemática a nivel nacional el Ministerio de Trabajo en su Informe Mensual del Empleo Formal Privado, manifiesta que durante el periodo de la emergencia sanitaria por la Covid-19 gran número de empresas optaron por la reducción del empleo de trabajadores, revirtiendo esa situación con la reanudación de las actividades económicas a partir de abril de 2021. Cabe señalar que durante este periodo de tiempo, se produjo un crecimiento del empleo en un 10,6% en comparación del mismo mes durante el año 2020, lo que corresponde a 3 millones 393 mil trabajadores, siendo preocupante la disminución de puestos de trabajo si lo comparamos con el mismo mes durante el año 2019 donde hubo tres millones 512 mil trabajadores. Entonces se puede apreciar que ha existido un decremento de 119 mil puestos de trabajo durante 2 años. Como parte de las conclusiones del informe se indica que falta recuperar más puestos de trabajo, los cuales han afectado la rotación de personal dentro del empleo formal privado en el Perú (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, suministro datos fidedignos relacionados a las personas que se encuentran ocupadas laboralmente, determinando que durante el primer trimestre del ejercicio fiscal 2021, la población ocupada ubicada en Lima Metropolitana disminuyó en -14,7% (-706 mil novecientas personas) comparando con el mismo trimestre durante el ejercicio fiscal 2020, precisando ello en el informe técnico Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. De igual modo, los resultados de la encuesta permanente del empleo durante el primer trimestre de 2021 refieren que la población ocupada de todos los niveles educativos disminuyó. La población ocupada que tiene educación primaria o menor nivel educativo cayó en -21,3, los ocupados con estudios superiores en -19,8%, los que tienen educación secundaria en -12,3% y los ocupados que tienen educación superior técnica es decir no universitaria en -10,4%. Con respecto a la población del sexo femenino ocupada esta obtuvo una disminución del -18%; mientras que la población del sexo masculino ocupada decayó en -12%, ambas relacionadas al primer trimestre del 2020. La rotación de personal en las empresas se ha visto afectada en el Perú, debido a la disminución de la población ocupada en diversos niveles descritos en el presente informe (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

Otra fuente nacional el Instituto Peruano de Economía, menciona que a raíz de la pandemia el mercado laboral ha sufrido impactos negativos, viéndose afectados los empleos a nivel nacional, sobre todo las empresas que restringen sus actividades económicas, siendo los trabajadores independientes y los que laboran en empresas donde existen menos de 10 colaboradores los más afectados, en un momento determinado ambos grupos se contrajeron en un sesenta por ciento; existen factores tales como la actual legislación laboral, el contexto político, la forma de tributar de las microempresas, decisiones judiciales que conllevan a elevar la tasa de una población ocupada altamente informal. El informe concluye que las organizaciones deben flexibilizar los contratos, medir sus despidos y a nivel gobierno se apliquen diversas reformas políticas para incentivar el crecimiento de las organizaciones, lo cual logrará una rotación de personal adecuada y de mayor fluctuación en las organizaciones (Instituto Peruano de Economía, 2020).

La organización privada seleccionada objeto del presente estudio brinda servicios de limpieza en el sector público y privado, ambos con contratos con periodos de 01 año durante su ejecución contractual, con cláusulas de contrato en las cuales exigen personal de limpieza con experiencia, la organización presenta una alta rotación de personal con un promedio de

ocho personas por mes, quienes después de un tiempo no tan prolongado en la misma optan por retirarse o son despedidos, ello genera inconvenientes y contratiempos para lograr un nuevo reclutamiento de personal, lo cual genera más costos como liquidación de planillas y pago de beneficios laborales; por otro lado la organización realiza reclutamiento de personal brindándole la inducción respectiva, quienes después de recibida dicha inducción presentan dificultades de comprensión de las políticas de trabajo e indicaciones impartidas por el empleador, representando un problema para la organización en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, todo ello en un contexto de una pandemia mundial de la Covid-19, derivando en un estado de emergencia nacional en el Perú.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo disminuir la alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la rotación de personal en una empresa de servicio de limpieza de Lima, 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo CMR, para la eficiente gestión de los recursos humanos y evitar una alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la situación de la rotación de personal en una empresa de servicio de limpieza de Lima, 2021.

Determinar los factores que inciden en la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Las teorías justifican la autenticidad y veracidad del presente estudio; se señalaron 3 teorías dentro del problema planteado, la Teoría Administrativa que sustenta H. Fayol, quien menciona su contribución en brindarle su real importancia y/o trascendencia, resaltando la parte administrativa frente a otras disciplinas o actividades, de igual forma indicaba que debe mantenerse una línea de mando debidamente estructurada que permita lograr una coordinación estrecha, donde todos sean participantes activos desde el director hasta el trabajador de menor nivel. También se mencionó dentro del presente estudio la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la cual ayuda a mejorar las relaciones laborales dentro de la organización, esta teoría manifiesta que existen diversos grupos ocupacionales con diferentes cargas laborales y que todos difieren en sus comportamientos, actitudes y personalidades. Es importante que los directivos y supervisores generen una comunicación adecuada con todos los colaboradores de las áreas de la organización, lo cual permite generar un menor grado de deserción dentro del puesto de trabajo, permitiendo estabilidad laboral a partir de entender y mostrar empatía con los colaboradores como parte integrante de la organización. Finalmente se incluye la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, la cual permitirá encontrar una interrelación de los trabajadores dentro del sistema de la empresa, y poder lograr un mejor entendimiento de su enfoque sistémico, con esta teoría se puede profundizar en las características estructurales y funcionales de los diversos elementos que se encuentren dentro del sistema ahondando en sus factores internos y externos.

Dentro del presente estudio también se incluyeron 3 teorías dentro de la categoría solución del problema que afecta a la empresa, en primer lugar se mencionó la Teoría Disruptiva, esta teoría señala que cuando se modifican las condiciones de un mercado se logra reemplazar algo nuevo por algo que existía en el pasado, ello está asociado a la innovación y creación de nuevos productos; también en el estudio se mencionó la Teoría de

la Administración por Objetivos, la cual permite identificar objetivos comunes entre los miembros de una organización, siendo los gerentes y los colaboradores del nivel operativo quienes deben participar activamente en la consecución de los objetivos y alcanzar los resultados esperados. Por último, se señaló la teoría tecnológica, debido a que permite obtener y utilizar el conocimiento con conceptos novedosos que son necesarios e imprescindibles para la producción y/o prestación de bienes o servicios y redundan en el bienestar y rentabilidad de la organización.

1.4.2 Metodológica

El presente estudio utilizó y desarrolló un enfoque mixto, con un tipo de investigación proyectiva, logrando un nivel de investigación comprensivo y un diseño de explicativo y secuencial; se aplicó el método de investigación deductivo e inductivo, lo cual permitió comprender en forma más amplia nuestro problema de estudio relacionado a la rotación de personal, es importante mencionar que el presente trabajo de investigación aplicó instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas y encuestas respectivamente para la recopilación de los datos y con ello obtener un diagnóstico claro y oportuno que permitió determinar los factores asociados a la rotación de personal, y de esta forma lograr un personal con una mejor conducta dentro la empresa y el aumento de su productividad. Los resultados permitieron a los directivos de la organización dedicada al servicio de limpieza formular propuestas que conllevan a una disminución de rotación de personal lo que fue un gran aporte para una mejor toma de decisiones.

1.4.3 Práctica

El desarrollo de la presente investigación permitió que la organización dedicada al rubro de servicio de limpieza evalúe en forma objetiva una problemática común dentro de las mismas: la rotación de personal; ello dentro de un contexto negativo en materia de salubridad, debido al estado de emergencia sanitaria que vive nuestro país producto de la pandemia originada por la Covid-19. Esta situación obliga a las empresas a ser más eficientes y no caer en una quiebra inminente, además se debe tener en cuenta la competencia directa en el rubro de limpieza, la cual es significativamente amplia dentro del mercado nacional. La empresa necesita tener información oportuna y veraz, con la finalidad de detectar los

factores que llevan a las organizaciones a una alta rotación de personal, lo que origina sobrecostos, problemas de reclutamiento y liquidaciones constantes de personal. Los resultados permitieron a los altos directivos, gerentes y/o funcionarios de la organización formular, desarrollar e implementar proyectos que puedan reducir esta problemática, además logró ofrecer soluciones de acuerdo con el contexto planteado.

1.5 Limitaciones de la investigación

Temporal

El desarrollo de la presente investigación de acuerdo con el problema observado en la realidad, el cual refiere a la rotación de personal en una organización dedicada al rubro de servicio de limpieza, se llevó a cabo en un periodo determinado de tiempo, el cual fluctuó entre los meses de agosto hasta diciembre del año 2021.

Espacial

Esta investigación se desarrolló en una empresa dedicada al rubro de los servicios de limpieza y mantenimiento. La empresa se encuentra ubicada en el distrito de La Victoria, con su respectiva dirección comercial: Pasaje Pedro Canepa Nro. 195, ciudad de Lima - Perú.

Recursos

Los recursos utilizados para el desarrollo del presente estudio de investigación fueron los siguientes; con relación a los bienes adquiridos fueron la compra de algunos libros y con relación a los servicios utilizados, se realizaron gastos en el pago de servicios profesionales brindados por la Universidad Norbert Wiener, tales como asesorías y derechos de titulación y el pago de algunas suscripciones virtuales. Cabe indicar que también se utilizaron recursos virtuales propios, durante todo el periodo del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Colombia, Diaz (2020) efectuó un estudio relacionado a los factores que se encuentran asociados a la rotación de personal de los colaboradores que prestan labores como enfermeros en una institución prestadora de salud en la ciudad de Santander. El objetivo de la investigación fue determinar qué factores están asociados a la rotación de personal de los enfermeros en dicha entidad, creando estrategias para retener el talento humano; la investigación se realizó mediante un estudio cuantitativo de tipo descriptivo transversal, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio a 78 profesionales de la salud, a través de cuestionarios para medir su satisfacción dentro del empleo y saber si conocen sus políticas institucionales, se obtuvo como resultado que existen condiciones de igual similitud respecto a las características sociodemográficas de la población que se apartó de la empresa y las que se llegó a entrevistar. El factor de mayor influencia fue la relación existente entre los jefes y colaboradores, mientras que la insatisfacción se denota a través de la presión laboral. Se concluyó que los colaboradores que prestan servicios como enfermeros se encuentran sujetos a rotaciones de empleo, por ello la organización debe implementar estrategias que permitan mejorar la satisfacción laboral y ello logrará disminuir en gran medida una alta rotación de personal.

Posteriormente en Colombia, Mina (2019) realizó un estudio analizando las posibles causas sobre el personal que es rotado constantemente de una organización y que se dedica al rubro de bebidas y alimentos. El objetivo de la investigación fue el de identificar qué variables producen un incremento en la rotación de personal en la organización, para luego proponer acciones y actividades que logren minimizar esa deserción; la investigación se realizó mediante un enfoque mixto, aplicando para ello un cuestionario y para el trabajo de campo se aplicó entrevistas semiestructuradas, es un estudio de tipo descriptivo, debido a que se procuró recolectar información para analizar un determinado hecho y/o contexto en una población con una muestra de 78 colaboradores; se obtuvo como resultado que la organización posee algunas ventajas competitivas dentro del rubro, pero también ofrece debilidades que pueden llegar a transformarse en grandes amenazas en un corto plazo, para lo cual propuso acciones, con la finalidad de reducir la rotación de personal y lograr el

aumento de la productividad en la organización. Concluyendo que las organizaciones en líneas generales presentan en forma constante problemas de una alta rotación de personal, por ello se estudió las variables que generan esta problemática y se propuso planes como de recompensas para mejorar esta situación y tratar de evitar que se afecte la imagen de la organización y no afecte su rentabilidad.

Asimismo, en Guayaquil, Rubio & Villagrán (2017) realizaron una tesis sobre la rotación de personal y de cómo esta incide en el desempeño de los recursos humanos en una determinada organización. El objetivo de la tesis fue analizar cómo la rotación de personal incide en las funciones del talento del personal; la tesis de investigación se realizó mediante un enfoque mixto, con la finalidad de conocer a profundidad el tema en estudio y cómo actúa el personal de la empresa denotando atributos y carencias de actitudes y aptitudes, se aplicaron encuestas dirigidas al personal y una entrevista al jefe de la Oficina de Recursos Humanos; el resultado obtenido fue que existe una deficiente administración de los colaboradores, lo cual está provocando una alta rotación de personal en la empresa y el modelo de gestión empresarial adoptado por la empresa estuvo mal aplicado. Se concluye que la rotación de personal influye directamente en el comportamiento de los colaboradores lo que conlleva a mostrar un bajo desempeño laboral, para lo cual resulta imprescindible elaborar un plan de acción multidisciplinario que logre disminuir la rotación de personal en la organización.

Luego, en Venezuela, Chourio (2017) realizó un estudio sobre la repercusión que tiene la rotación de personal en los equipos que brindan un alto desempeño en una empresa de distribución de cacao. El objetivo de la investigación fue el de distinguir cómo se maneja el proceso de rotación de personal sobre todo de quienes laboran en la parte administrativa y como ello incide en los equipos de alto desempeño en la empresa mencionada. La presente investigación se realizó mediante un diseño no experimental, utilizó un enfoque mixto y tuvo un nivel descriptivo, la población seleccionada contó con la participación de 12 trabajadores administrativos de la empresa, se aplicó encuestas y cuestionarios. Los resultados obtenidos mostraron según el proceso de investigación que algunos colaboradores no son tomados en cuenta para su opinión y no reciben capacitaciones, así mismo los colaboradores no muestran habilidades y destrezas para ocupar diferentes cargos dentro de la empresa, lo cual influye en el desempeño de los equipos de alto rendimiento en la empresa. Se concluyó que los

empleados deben de manejar asambleas, donde puedan manifestar sus incomodidades originadas dentro de la organización, también sugiere que se evalúen con periodicidad los incentivos económicos a todos los colaboradores y que la organización logre crear un clima laboral adecuado y con ello evitar una alta rotación de personal.

Finalmente, en México, Arce (2017) realizó la tesis relacionada a los factores gravitantes que generan rotación de personal en una tienda dedicada al rubro de autoservicios en la ciudad de México, el objetivo principal del estudio fue identificar qué factores generan una alta rotación de personal en la tienda de autoservicios. La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque mixto con un estudio exploratorio, debido a que analiza la conducta y los hechos que provocan la rotación de personal, participando las personas con sus experiencias, determinando las falencias en la organización en la empresa indicada, se realizó un cuestionario a 30 empleados y una entrevista al gerente de recursos humanos, se obtuvo como resultado que existen factores determinantes para que exista una alta rotación de personal dentro de la empresa, tales como: insatisfacción en el puesto de trabajo, falta de capacitaciones, carencia de estímulo laboral y finalmente no se permitió la oportunidad a los colaboradores de poder emitir su opinión para una posible toma de decisiones. Se concluyó con este estudio lograr detectar las causas que producen una alta rotación de personal en la tienda de autoservicio, estableciéndose que el empleador deberá evaluar a sus colaboradores, ubicándolos en su debido puesto de trabajo para que logren demostrar su valía en el mismo; de igual modo afirma que se debe realizar un programa anual o semestral de capacitaciones y realizar reconocimientos al personal a través de estímulos escritos y verbales para que el personal se sienta valorado y logre aumentar su motivación.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Lezcano (2020) realizó un análisis sobre la rotación de personal en una entidad que se dedica a la educación superior en Lima, durante el ejercicio fiscal 2020, la cual tuvo como objetivo realizar un análisis para la rotación de personal en la entidad referida. La investigación muestra un método cualitativo con un análisis de datos cuantitativos, la muestra estuvo compuesta por 7 colaboradores, se aplicó la técnica de la entrevista de acuerdo a una guía elaborada para recabar los datos requeridos, se obtuvo como resultado que existen razones que propician el retiro en forma voluntaria de la entidad de educación, tales como: falta de línea de carrera para los colaboradores y fallas en la política salarial. Se

concluyó que existe una relación directa entre los factores que propician el retiro voluntario, tales como: enfermedades, políticas públicas y disminución de personal por retiro involuntario, ello permitió conocer con exactitud las causas que provocan la rotación de personal en la entidad educativa y lograr evitar el retiro laboral de los colaboradores.

Por otro lado, Trelles (2019) efectuó un estudio de clima laboral relacionado con la rotación de personal del departamento de operaciones de un centro de atención telefónica en el distrito del Agustino durante el año 2018. El objetivo de la investigación fue el de establecer la relación existente entre el clima laboral y la rotación de personal en la empresa seleccionada; la investigación se realizó mediante un enfoque mixto con un tipo descriptivo correlacional, aplicando encuestas y entrevistas, la muestra la conformaron 153 trabajadores de una población de 270 colaboradores del área de operaciones. Se obtuvo como resultado que el centro de atención telefónica ubicado en el Agustino manifestó una correlación positiva entre la rotación de personal y el clima laboral, lo que conlleva a deducir que el clima laboral afectó la rotación del personal originando costos adicionales a la empresa. Se concluyó que se debe buscar estrategias para lograr reducir los niveles de rotación de personal y con ello elevar la productividad de la empresa con una política de sueldos adecuada, donde se incide claramente en incrementos anuales.

Posteriormente, Aliaga (2019) elaboró la tesis sobre los elementos que tienen influencia en la rotación de personal en una empresa denominada “Avecitas” en Junín y durante un periodo de 2 años. 2015 – 2016, teniendo como objetivo identificar aquellos factores que logran influir en la rotación de los colaboradores de la empresa estudiada. La investigación se llevó a cabo mediante el enfoque cuantitativo, porque mide fenómenos, se ampara en la estadística y con ello puede comprobar su hipótesis en una población de 25 trabajadores. La información se procesó utilizando los programas de Microsoft Excel y Microsoft Word, obteniendo como resultado que la rotación de personal es un efecto y que no debe ser considerada una causa derivada de algunas variables que pueden ser internas o externas en la empresa debido a la actitud y la conducta del personal; por lo tanto, la rotación de personal es una variable dependiente de los fenómenos internos y externos de la empresa. Se concluyó en los resultados de la presente investigación que los factores: bajo salario, falta de políticas en la selección de personal, falta de oportunidades para tener un mejor progreso

personal y profesional, son los que influyen de manera negativa para que exista una alta rotación de personal dentro de la organización.

Asimismo, Castrillón (2019) elaboró un estudio de la rotación de personal y la calidad del servicio logístico en una empresa dedicada al Outsourcing en Lima, durante el periodo 2015 - 2016. El objetivo de la investigación fue determinar la correlación que existe entre las variables rotación de personal y calidad de servicio en la empresa dedicada a la tercerización; la investigación se realizó mediante un enfoque mixto, con un alcance correlacional, el cual permitió profundizar las principales características del tema estudiado, como resultado de la investigación se puede indicar que los trabajadores están conformes con su remuneración recibida, el autor incide claramente que se deben brindar capacitaciones más frecuentes y mejorar las condiciones laborales y sociales de los trabajadores. Se concluye que no existe correlación entre la remuneración otorgada sobre la calidad del servicio, siendo el mayor problema los reclamos originados para dar mejoras en el ambiente de trabajo lo que influye en un mejor desempeño laboral, para ello se hace imprescindible aplicar estrategias de posicionamiento de la empresa dedicada al outsourcing e impulsar acciones que puedan mejorar las condiciones laborales de los trabajadores recabando su opinión.

Finalmente, Cayo (2019) realizó un estudio sobre el costo que implica la rotación de personal en una empresa dedicada al servicio de limpieza durante el año 2018. El objetivo de la investigación fue el de analizar objetivamente el costo que implica la rotación de personal en la empresa del rubro de limpieza; la investigación se realizó mediante un enfoque de tipo cualitativo, con un método inductivo y también con estudio de caso, se utilizó la guía de entrevista a 3 colaboradores de la empresa, aplicándose el análisis mediante la triangulación de datos. Se obtuvo como resultado que la rotación de personal implica costos que muchas veces las organizaciones suelen no percibirlos, originados problemas serios en las mismas. Se concluyó categóricamente que la falta de capacitación, la baja remuneración y el retiro constante de colaboradores por falta de motivación y deficiencias en su productividad, son los indicadores que generan una alta rotación en la empresa de limpieza seleccionada para su estudio.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Rotación de personal

La Teoría Clásica de la Administración se incluyó en el presente estudio, debido a que manifiesta una postura sobre la base de lo planteado por Henry Fayol, quien indicaba que la administración manifiesta claras diferencias frente a otras disciplinas y/o actividades como la contabilidad, finanzas, producción y la distribución, alegando que debe de ser una actividad afín en todos los negocios; señalaba también que la función administrativa debe ser proporcional ello implica que las funciones deben de ser distribuidas entre todos los niveles jerárquicos de la misma, partiendo desde el director de la empresa y descendiendo en escala de jerarquía, para ello resultaba necesario establecer una línea de mando que debe ir desde la dirección hasta los puestos más descendentes. Cabe resaltar su gran aporte manifestando un marco de referencia amplio y además muy bien explicado cuando H. Fayol publicó un libro, el cual resumía sus experiencias como director de empresas, manifestando 5 funciones y 14 principios de administración, los cuales guardan cierta similitud con las 4 funciones tradicionales de la administración: planeación, organización, dirección y el control. Cabe indicar que H. Fayol deseaba que estas funciones sean empleadas en la empresa (Robbins y Coulter, 2010; Bateman y Snell, 2009 y Chiavenato, 2014).

La Teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo se consideró incluirla dentro del presente estudio, debido a que desde su perspectiva tiene como principal objetivo el evaluar cómo interactúan los procesos psicológicos y también los sociales, Esta teoría se origina sobre hechos, tales como: la necesidad de brindarle democracia y humanizar la administración, debido a que la teoría clásica presentaba conceptos muy rígidos y esta teoría trata de adecuarlos a las nuevas pautas de los ciudadanos de Estados Unidos, democratizando conceptos de la administración; se dio un fuerte impulso al desarrollo de la psicología resaltando su valioso aporte aplicándose sus influencias dentro de las organizaciones. A Elton Mayo se le considera el fundador de la escuela humanista. Cabe indicar que las deducciones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo su coordinación, pusieron en jaque a los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración, pues, la unidad y la conducta social le dieron su real importancia a la cooperación de los seres humanos dentro de las organizaciones, siendo necesario y fundamental replantear dos enfoques dentro de las organizaciones la función económica, la

cual ya estaba implantada y la función social como gran aporte. Elton mayo durante el efecto Hawthorne, observó que varios factores influyen en la conducta laboral y que influyen realmente en el comportamiento de los colaboradores, sorprendiendo uno de sus resultados, el cual fue la conducta de los encargados de la supervisión debido a su método para trabajar, afectando su desempeño laboral. Cabe aclarar que a raíz de las relaciones humanas fue evidente la aproximación que hizo énfasis en las relaciones laborales de carácter informal y la satisfacción de los trabajadores. Este hecho llevó a los investigadores a centrar su atención en la conducta y el liderazgo de los gerentes, dejando la premisa abierta de que se debe capacitar a los supervisores para que su comportamiento incite la cooperación de los subordinados, de esta manera quizás la productividad aumentaría. De esta idea surgió el movimiento de las relaciones humanas, el cual propone modificar adecuadamente el comportamiento de los directores, jefes y supervisores para dirigir a sus subordinados, mediante criterios adecuados que estimulen su cooperación, con buen trato y se pueda lograr el aumento de su productividad (Bateman y Snell, 2009; Jones y George, 2010 y Chiavenato, 2014).

La Teoría General de Sistemas del biólogo Ludwig Von Bertalanffy, se incluyó en el presente estudio de investigación, debido a que brinda un aporte significativo a la administración: Esta teoría manifiesta varias aristas; en principio las empresa deben de funcionar en un sistema de cooperación constante, definiendo además al sistema como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que logran una interacción entre las mismas; luego hace referencia de la crítica hacia la administración dentro de su enfoque tradicional, debido a que la administración hasta ese instante carecía de sustento en reconocer la importancia y la coherencia que debe de existir entre la organización y su entorno externo, siendo importante ello para que las organizaciones puedan funcionar como sistemas abiertos, manifestando tres partes bien concebidas dentro del sistema. En primer lugar, las entradas debido a que deben recibir insumos; posteriormente viene el procesamiento donde los bienes y servicios que deben ser transformados y por último las salidas donde se logra atender la demanda. El autor de esta teoría también señalaba que no se intenta buscar soluciones, sino se intenta brindar teorías para que luego puedan ser formuladas basándose en la experiencia y en la observación de los hechos en la realidad, sosteniendo que hay que estudiar a los sistemas en su totalidad involucrando a todas las

interdependencias de sus partes (Robbins y Coulter, 2010; Bateman y Snel, 2009; y Chiavenato, 2014).

Rotación de personal

La rotación de personal se produce cuando un colaborador se retira de la organización, la cual puede darse de forma voluntaria e involuntaria, trayendo consigo problemas a las organizaciones, debido a que las mismas deben de estar preparadas para realizar un nuevo reclutamiento de personal idóneo y que sean capacitados constantemente, para ello es conveniente analizar y evaluar progresivamente la satisfacción que siente el colaborador dentro de la organización, con la finalidad de que permanezca más tiempo en la misma y así lograr su deserción. Cabe indicar que la rotación de personal puede ser medido con indicadores toda vez que los recursos humanos dentro de una organización presentan fluctuaciones de ingresos y salidas que luego de ser analizadas permitirán a los directivos lograr una mejor toma de decisiones para evitar este fenómeno (Robbins y Coulter, 2010; Newstron, 2011 y Chiavenato, 2007).

La rotación de personal en las empresa puede darse por voluntad propia del trabajador en cualquier instante o también puede estar condicionada a otros factores que son de carácter involuntario como: permiso por embarazo, fallecimientos, problemas de salud, despidos, licencias laborales, etc.; esto conlleva a problemas a la organización, debido a que se deja un vacío laboral, el cual debe ser ocupado inmediatamente, siendo un riesgo para la organización en su productividad y rentabilidad; estos factores personales o colectivos afectan de alguna manera los objetivos de la misma, lo que debe permitir a los directivos o gerentes a realizar evaluaciones constantes del personal partiendo de sus experiencias laborales y proponer estrategias que permitan contrarrestar la dimisión en el puesto de trabajo de los colaboradores dentro de la organización. (Ruiz y Álvarez, 2020; y Werther y Davis, 2008).

Para evitar una alta rotación de personal el área de recursos humanos debe cumplir con funciones claves tales como: reclutamiento y selección; con esta función se logra que los puestos de trabajo estén ocupados por personal idóneo, acordes con las necesidades de la empresa. El reclutamiento es un proceso mediante el cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal dentro del mercado laboral. Para lograr un reclutamiento de

personal eficaz se debe de atraer un grupo de candidatos en cantidades suficiente para garantizar la selección de personal deseado. Otra función importante es la administración de sueldos o también denominada administración de retribuciones o de compensaciones, la cual reviste de importancia, debido a que permite satisfacer las necesidades que son básicas para el personal, con su adecuada aplicación se logra un mayor compromiso, mayor estabilidad y mejor calidad de vida del personal de la empresa, a través de la administración de sueldos y salarios se aplican criterios, técnicas y principios que puedan lograr que aquella remuneración recibida es adecuada y se encuentra acorde con la capacidad del colaborador para el desempeño del puesto. También se debe mencionar las prestaciones, la cual tiene la función de proporcionar bienes, facilidades o actividades, con la finalidad de que el personal tenga beneficios adicionales al sueldo, tales como: gratificaciones, vacaciones, utilidades, compensación por tiempo de servicios (CTS), asignaciones familiares, seguros de vida, asimismo maternidad para las colaboradoras. Por último, se tiene la Higiene y seguridad industrial que también se le puede denominar salud organizacional, aquí se plantea como objetivo principal reconocer, evaluar y controlar factores asociados con el ambiente, pudiendo ser físicos o psicológicos, provenientes del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioro en la salud de los colaboradores, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, preservando la salud y bienestar de los colaboradores de la empresa. Cuando ocurren accidentes en el trabajo estos se ocasionan debido a la falta de un plan anual de instrucciones y capacitaciones: en relación con el manejo de procesos, equipos y herramientas, cursos de primeros auxilios y desconocimientos de normativas indispensables para el desempeño de sus funciones. La rotación de personal determina el grado de satisfacción laboral del empleado dentro de una organización, empresa o entidad pública o particular, representado un grave problema, si ello se produce en forma constante, lo cual trae consigo problemas en la productividad de los empleados y rentabilidad dentro de la organización (Münch, 2010).

Equidad laboral

La equidad laboral se puede comparar con la referencia, es decir con los empleados que realizan una determinada labor dentro de la organización y esta comparación resulta de la relación resultado-aporte; es decir cuando el colaborador demuestra su productividad dentro de la misma, lo cual quiere decir que cuando mayor sea su aporte, lograra mejores

beneficios y cuando menor sea su aporte no lograra esos beneficios; por lo tanto, acepta el sentido de equidad dentro de la organización. De igual forma los colaboradores perciben equidad dentro de la organización cuando la organización y los empleados aceptan sus obligaciones y responsabilidades; solo así serán percibidas como equitativas por ambas partes, inclusive los empleados aceptan ser vigilados y controlados en todo momento, limitando sus opciones dentro de la organización, pero percibiendo que las relaciones entre los colaboradores son justas y equitativas. La equidad laboral depende de la cultura organizacional de la empresa y guarda estrecha relación con la motivación y satisfacción de los empleados dentro de la organización, logrando en los colaboradores un aumento considerable de su productividad, además estos logran percibir equidad cuando los resultados que se obtienen en la organización guardan coherencia con sus resultados personales dentro de la misma, siendo ello importante porque influye en las relaciones laborales con todos los miembros de su entorno en cualquier nivel jerárquico dentro la organización (Jones y George, 2010; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009; y Chiavenato, 2009).

La equidad laboral presenta características, una de ellas es la igualdad de género en el trabajo, la cual señala la igualdad entre hombres y mujeres que hoy en día debe ser tomada en cuenta como un principio universal con un nivel de tipo jurídico, la igualdad de género ha presentado graves problemas produciendo discriminación para ello en el contexto europeo se han presentado diversos instrumentos para mitigar este efecto, tales como: recursos de tipo normativos, doctrinales, judiciales y también económicos, estos países que han aplicado ello, han logrado con el tiempo una sociedad más igualitaria. Pero a pesar de los esfuerzos mancomunados internacionales, aun existe discriminación para las mujeres, prueba es que se presentan casos de violencia de género y discriminación en su salario, debido a que ha existido una perpetuación del rol del género masculino en las organizaciones. La igualdad de género laboral debe sostenerse a través de una protección social entre ambos sexos y por la igualdad de oportunidades en todos los sectores, además se debe eliminar cualquier tipo de discriminación salarial que pudiera producirse por condiciones de género, de igual forma debe darse un reparto más equilibrado de las cargas familiares entre sus miembros (Benavente, Muñoz, Rodríguez y Rodríguez, 2016).

Dentro de la equidad laboral se han tomado en cuenta los siguientes indicadores: recompensa, remuneración y satisfacción en el trabajo

La recompensa es importante dentro de una organización, debido a que el colaborador espera que la organización le reconozca en algún momento su desempeño mostrado, de esta manera el colaborador que reciba un estímulo de cualquier índole para mejorar su desempeño laboral será más productivo dentro de la organización. Con respecto a la remuneración es un concepto que se atribuye a la retribución económica que un colaborador de una organización admite y recibe, con la finalidad de que a cambio ejecute labores dentro de la organización; en esencia, se puede decir que se presenta como una forma de canje que se realiza entre los colaboradores y la organización. Un colaborador pacta una labor determinada para la obtención de un pago económico: dinero y en otras ocasiones un pago extraeconómico (vacaciones, gratificaciones, bonos, asignaciones familiares etc. Por último, la satisfacción en el trabajo se presenta cuando el colaborador muestra sus emociones afectivas favorables realizando su labor, ello quiere decir que siente satisfacción dentro del puesto de trabajo. Los indicadores recompensa, remuneración y satisfacción en el trabajo, cuando se administran en forma adecuada dentro la organización, inciden en la equidad laboral dentro de la misma, lo cual brinda un mejor desempeño dentro del puesto de trabajo e incide en la productividad de los colaboradores y también en la rentabilidad de la empresa (Newstron, 2011 y Chiavenato, 2009).

Desempeño laboral

El desempeño laboral está asociado y guarda estrecha relación con el cumplimiento de las actividades de los trabajadores dentro de la organización, el desempeño laboral influye directamente en los objetivos y metas de la organización, el mismo que es trascendente para el cumplimiento de la producción de bienes y servicios; las organizaciones tienen que recabar la mayor información posible de sus empleados para la mejor toma de decisiones de los directivos y esto redundará en un factor positivo en sus labores; de igual forma, si el desempeño laboral de un colaborador es eficiente la organización tiene que darse cuenta de ello y deberá generar un compromiso laboral con mayores beneficios hacia los trabajadores, como el de brindarles la oportunidad de lograr que se les brinde mejores capacitaciones con programas anuales y motivándolos en forma constante para lograr

mejorar su productividad laboral, lo cual incidirá en la rentabilidad dentro de la organización (Chiavenato, 2009; Robbins y Judge, 2013; y Hitt, Black y Porter, 2006).

Evaluación del desempeño

Para medir el desempeño laboral se utiliza la evaluación de desempeño, la cual consiste en brindarle información al empleado sobre sus resultados, esto permite al colaborador perfeccionar su trabajo sin que disminuya su independencia y motivación para trabajar satisfactoriamente. La evaluación de desempeño se vincula al proceso de cómo se administran los salarios y a los planes de carrera y desarrollo de funcionarios. Es una herramienta eficaz para que la empresa logre sus objetivos y evalúa continuamente el desempeño de los colaboradores. Existen 2 formas de evaluar el desempeño laboral: por objetivos y escalas de factores: el primero de ellos es una técnica que se realiza con frecuencia, aquí el gerente y los equipos de colaboradores de manera conjunta definen las metas de desempeño a partir del cargo ocupado y las competencias deseadas, se evalúa el cumplimiento institucionales de los objetivos después de un tiempo determinado y se precisan nuevas metas para un próximo período. Este modelo presenta una gran ventaja pues si el empleado alcanza los objetivos quiere decir que el desempeño es aceptable. La evaluación del desempeño por factores es otra forma de evaluar el desempeño, este modelo permite llenar de forma periódica al gerente un formulario en el que atribuye una calificación o punto de escala a los colaboradores. En este modelo los factores de evaluación y el periodo son estándares a todos los funcionarios, la gran ventaja de este modelo es que todos los empleados saben que tienen los mismos criterios de evaluación, en este modelo existe el riesgo de omitir factores relevantes (Rodríguez, 2008).

Dentro del desempeño laboral se han tomado en cuenta los siguientes indicadores: rendimiento laboral, conocimiento y conflicto laboral.

El rendimiento laboral dentro de una organización puede ser descrito cómo la mezcla de comportamientos que son de gran relevancia para los objetivos de la organización y sobre todo para el área determinada de trabajo, el cual es el lugar donde la persona presta labores dentro de la organización. Otro concepto importante es el conocimiento de actividades o tareas asignadas, sin ello el colaborador no puede desempeñarse dentro del puesto y ejercer

la labor consignada, representando un problema para la organización, ello se señala porque un desempeño eficiente se realiza con un buen nivel de entendimiento de las labores efectuadas y la preparación adecuada para efectuar las mismas. Con respecto a los conflictos laborales se entiende como una disputa, altercado o discusiones que se ponen en evidencia dentro de la organización, por ello es importante su análisis dentro de la misma para encontrar las causas de los factores que afectan los conflictos laborales, debido a que nos proporciona cuales son los desacuerdos o desavenencias que han generado disputas desarrolladas dentro de la organización. Los conflictos laborales pueden generar que la organización no logre alcanzar sus objetivos institucionales. Para lograr un mejor desempeño laboral son claves: el conocimiento del colaborador dentro de su puesto de trabajo, su rendimiento laboral y si se logra evitar el conflicto laboral bajo cualquier circunstancia dentro de la organización, ello redundará en beneficios productivos dentro de la organización, tales como el alcanzar sus objetivos, mejorar la productividad de los colaboradores y obtener una mayor rentabilidad (Gabini, 2018; Allens, 2009; Del Castillo y Bojórquez, 2007).

Relaciones laborales

También se debe mencionar dentro del desempeño laboral como funcionan las relaciones laborales o relaciones obrero-patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es elaborar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato, estas negociaciones tienen como resultado un contrato a nivel colectivo de trabajo especificando términos y condiciones de empleabilidad, incluyendo condiciones de contratación, jubilación, despidos, motivación, recompensas, capacitaciones, comunicación y clima organizacional. Es vital sostener buenas relaciones con los empleados y el sindicato para lograr un ambiente organizacional idóneo y conseguir una mejor productividad. Las relaciones que se brindan entre los empleados y la empresa dependen en gran parte de su cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que conlleven al logro de los objetivos y metas de la empresa y también del personal. Las principales negociaciones que se realizan en un sindicato incluyen: contratos de trabajo los cuales pueden ser Individuales y colectivos, también despidos y jubilaciones, también se negocian los salarios y prestaciones, ello implica todas las formas de compensar a los colaboradores tales como pagos, prestaciones, niveles de ascensos e incrementos salariales, luego los

horarios de trabajo, en este aspecto se debe incluir la duración del día de trabajo, los días de vacaciones entre otros, también se negocian las condiciones de trabajo, lo cual comprende la seguridad en el trabajo, salud de los colaboradores y otros elementos del ambiente laboral, posteriormente se debe evaluar las reglamentaciones donde se deben establecer todas las reglas para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa. Por último las huelgas y suspensiones laborales, en este aspecto una adecuada administración de los recursos humanos minimiza la existencia de problemas laborales y de posibles huelgas y paros, deberán existir reuniones para que ambas partes manifiesten sus puntos de vista y acuerdos (Münch, 2010).

Empatía

La empatía nos permite identificarnos con otras personas; esta identificación con el prójimo es fundamental, debido a que nos permitirá entender los problemas de nuestros semejantes, planteándose los mismos problemas que les suceden, comparándolos con nuestra realidad y de esta manera podemos llegar a entenderlos y comprenderlos mejor entendiendo sus sentimientos y/o emociones, formulando preguntas como las siguientes: ¿cómo se sienten motivadas las personas? ¿por qué comentan sus problemas? ¿cómo se encuentran emocionalmente dentro de la organización? con ello lograremos un análisis que nos permita lograr una comunicación más asertiva entre los colaboradores de las diferentes áreas dentro de la organización, entendiendo sus problemas y ayudarlos a resolver los mismos en el más corto plazo (Valdés, 2005; Koontz, Weihrich y Cannice 2012, y Hitt, Black y Porter, 2006).

En la empatía se deben considerar las habilidades de comunicación y empatía que deben tener los gerentes, estos al comunicarse dentro de la empresa mediante documentos como: escritos, oficios, memorándum, discursos, etc, les exige tener una destreza para mostrar con claridad sus mensajes, pero sobre todo empatía, debido a que si entendemos los sentimientos y emociones de las personas se logrará obtener una comunicación intergrupala de forma efectiva, es decir se logrará una comunicación clara con las personas de la misma unidad de la empresa a través de los documentos emitidos. Se debe tener en cuenta que cuanto más niveles de organigrama tiene la organización, la comunicación intergrupala se vuelve más trascendente, debido a que la comunicación no solo se realiza con otros

departamentos de la empresa, sino también con grupos externos de la empresa como: clientes, gobierno, proveedores, accionistas o público en general (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Dentro de la empatía se han tomado en cuenta los siguientes indicadores: comunicación eficaz, motivación y compromiso laboral.

Con respecto a la comunicación eficaz, las organizaciones deben mantener una comunicación eficiente con la finalidad de escuchar, entender y lograr transmitir en forma clara y oportuna el mensaje enviado a todos sus colaboradores, el medio utilizado para lograr una comunicación asertiva puede ser formal o informal en los diferentes niveles de la organización, todo ello con la finalidad de obtener la mayor de cantidad de información requerida. Por otro lado la motivación parte de lo que el ser humano requiere o desea consistentemente, esto le conlleva a realizar acciones donde pueda lograr cristalizar esos deseos que le producen satisfacción. Por último el compromiso laboral dentro de la organización es importante debido a la identificación que tiene el colaborador hacia la organización quien desea mantenerse durante un tiempo bastante prolongado, producto de su identificación e inclinación positiva a colaborar en la misma. Los indicadores comunicación eficaz, motivación y compromiso laboral, brindan un soporte importante para lograr empatía dentro de la organización, los cuales si se transmiten oportunamente, de forma adecuada y eficiente brindaran un entendimiento y comprensión muy estrecha entre el empleado y empleador dentro de la organización (Allens, 2009 y Newstron, 2011).

Tipos de comunicación:

La comunicación en una empresa abarca múltiples interacciones que van desde las conversaciones vía telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos. Para ejecutar una labor se requieren sistemas de comunicación que sean eficaces. La información confusa origina errores que disminuyen la productividad laboral y van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos: emisor, quien origina la información, el transmisor, a través del cual fluye la comunicación y el receptor, quien recibe y debe entender con claridad la información. Mencionaremos los tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa: primeramente se debe

considerar el tipo de comunicación formal, el cual se origina desde la estructura formal de la empresa y corre a través de los canales de la organización, ejemplo: correspondencias, instructivos, resoluciones, planes de trabajo, manuales, órdenes, etc. otro tipo de comunicación es la informal, esta se inicia en los grupos informales de la empresa, no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la empresa, ejemplo: chismes, rumores, comentarios, opiniones, etc., este tipo de comunicación es de gran relevancia, debido a que por su carácter no formal puede llegar a influenciar más que la comunicación formal, e inclusive ponerse en contra de la comunicación formal. Otro tipo de comunicación es la vertical, ello aparece o sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa, ejemplo: quejas, reportes, sugerencias, instrucciones, etc. Otro tipo de comunicación es la vertical, esto sucede cuando la comunicación discurre de un nivel administrativo superior a inferior, o viceversa, ejemplo: quejas de los empleados, reportes de la empresa, sugerencias de los empleados y público en general, instrucciones, etc. (Münch, 2010).

2.2.2. Modelo CMR

La Teoría de la Innovación Disruptiva fue incluida en el presente estudio de investigación por su enorme aporte, debido a que según lo planteado por Clayton Christensen creador de esta teoría, quien afirmaba que las empresas que se insertan en un mercado con propuestas directas y simples tienen la posibilidad de dejar atrás empresas u organizaciones que tienen poder económico y son líderes en el mercado. Según lo planteado por el autor para que una innovación se convierta en disruptiva debe ir ganando espacio por debajo de un negocio y amenazar hasta conseguir desplazarlo. Las innovaciones siempre realizan mejoras continuas dentro de su funcionamiento para lograr el cambio de las costumbres en los consumidores, quienes se inclinan hacia la nueva propuesta. Lo fundamental que conduce al éxito de la innovación disruptiva se presenta cuando un producto que en su etapa inicial no es tan bueno o conocido como el que se encuentra en un mercado totalmente consolidado, este nuevo producto como resultado de esa innovación puede tener porciones de mercado con nuevos clientes o en su defecto clientes menos exigentes. La teoría disruptiva se ha aplicado en innumerables industrias tales como la automotriz y la computacional (Sieber y Valor, 2007).

La Teoría de la Administración por Objetivos sostenida por Peter F. Drucker es un proceso que permite identificar objetivos comunes a los gerentes y colaboradores (subordinados), definiendo las áreas de responsabilidad acorde con los resultados esperados de la empresa o entidad, siendo estos objetivos utilizados como guías para realizar su actividad, mediante la Administración por Objetivos los gerentes y subordinados definen las metas y sus responsabilidades en función a los resultados que esperan. El resultado final analizado evalúa en forma objetiva el desempeño de los gerentes y subordinados y se comparan dichos resultados, esta teoría funciona de forma muy accesible, además es democrático y se muestra participativo, además propone esquemas que permiten evaluar el desempeño de los colaboradores sobre todo en la parte remunerativa, la cual debe ser flexible y compatible con los objetivos de la organización y de los colaboradores. La Administración por Objetivos funciona de acuerdo con un esquema debidamente definido y bien elaborado: primero, el gerente y el subordinado previo acuerdo se reúnen, discuten y negocian y luego toman decisiones en relación con los objetivos, las metas y resultados obtenidos; posteriormente a partir de ello el gerente se compromete a otorgar los recursos que sean necesarios para que los subordinados laboren eficazmente, los recursos pueden ser capacitaciones, planes de recompensa, etc. Por último, el subordinado trabaja y exige los recursos que le fueron ofrecidos para alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2014).

La Teoría de Cambio Tecnológico, indicada por Gerardo Martínez, fue incluida dentro de la investigación, debido a que presenta a la innovación incluida cómo propósito del cambio tecnológico. Existen tratadistas que consideran innovación y cambio tecnológicos como sinónimos, pero existen otros autores que consideran a la innovación tecnológica como una de las posibles modalidades del cambio en tecnología. También señala que los economistas clásicos no desconocen del cambio de la tecnología, debido a que no pueden ignorar que a partir de la revolución industrial se iniciaron nuevas técnicas, las cuales fueron el nacimiento de la ciencia cuantitativa y el modelo capitalista de producción. El cambio tecnológico presenta nuevas tecnologías, usos, reglamentaciones acordes con la realidad de cada nación y nuevos productos derivados del uso de la tecnología. También manifiesta un proceso que se va acumulando y aumenta la habilidad de los diversos grupos sociales y culturales (Martínez, 1987).

Modelo científico

Un modelo se define como la representación de un objetivo que se suele llamar referente. Los referentes adaptados en los modelos podrían ser varios entes, tales como objetos, fenómenos, procesos, ideas o sistemas. El modelo científico conecta un fenómeno con una teoría científica, debido a que colabora a desarrollar la teoría partiendo de datos obtenidos y poniéndolos en relación con el mundo real. El papel fundamental de un modelo es describir, explicar y predecir fenómenos naturales, así como comunicar ideas científicas, cabe indicar que debido al planteamiento de problemas que varios científicos presentan dentro de sus investigaciones realizadas presentan diversas ideas sobre algún objetivo y como debe de funcionar, además se pueden desarrollar una gran variedad de modelos científicos. Los científicos gran parte de su tiempo lo dedican a probar, construir, comparar y revisar modelo, asimismo varios artículos dedicados a la ciencia introducen, aplican e interpretan estos instrumentos, por esta razón la investigación científica sienta sus bases en los modelos dejando de lado la propia realidad, porque gracias a los modelos se pueden determinar hechos y lograr descubrir cualidades del sistema que el modelo representa (Acevedo, García, Aragón y Oliva, 2017).

Modelo de proceso

El modelo de proceso representa la resolución de problemas y que van encaminados sobre la estrategia de trabajo que se propone, y que coincide con el esquema producto de un modelo de innovación. Este modelo se constituye con un proceso inductivo que se va construyendo según conforme va avanzando. La descripción de su análisis pasa por una serie de etapas que se suceden, pero no se trata de una serie de secuencias que se suceden, más bien muestran un enlace mutuo y constante que permite lograr los objetivos planteados. Un modelo de procesos se expresa de modo indefinido de los principales procesos de una empresa. El modelo de procesos únicamente evidencia los principales procesos o procesos de mayor envergadura que a su vez tengan otros procesos. Cabe indicar que uno de los modelos que ha tenido mayor auge es el modelo de procesos de software (Rodríguez y Gil, 1999).

Construcción de modelos

La construcción de modelos es el resultado del acercamiento epistemológico (definición del saber y de sus conceptos asociados) de los sujetos cuando se encuentran permanente interrelacionados con el objeto de estudio, todo ello bajo un proceso metodológico. También se puede incidir que es el resultado de la labor que nace producto de un trabajo articulado y sucesivo del desarrollo científico, especialmente de especialistas que mediante los hechos observados en la realidad, adaptan conocimientos innovadores y estrategias de intervención, ello permite enriquecer la teoría y la metodología con un nuevo enfoque de cómo resolver el problema, con este planteamiento epistemológico en el ámbito humano en el campo de la ciencia se promueve utilizar paradigmas y modelos, como resultado de las actividades científicas, en la construcción de modelos no se debe únicamente explicar los problemas encontrados, sino también se debe brindar soluciones a estos, mediante respuestas fiables y planificadas, utilizando de forma razonada recursos disponibles y metodologías acordes para los fines que se pretenden alcanzar, estos facilitan los procesos de coordinación y la participación activa de los individuos quienes se encuentran inmersos en las diversas problemáticas encontradas en un estudio de investigación (Castro, Chávez y Arellano, 2018).

Fases de modelo de proceso

Los modelos de proceso presentan etapas o fases, tales como: a) fase de contacto inicial o negociación, aquí se explora cómo se encuentra la idiosincrasia del terreno, es decir explora la cultura e historia de la organización cuando se pretende ayudar y sostener procesos de autodesarrollo estudiados, y es el momento adecuado para dar a conocer el modelo a quienes participarán de los eventos y ello asegurará comprometerlos con el proyecto, asimismo permitirá establecer el financiamiento que enmarcará el proyecto. b) fase de diagnóstico, en esta fase se toman en cuenta el análisis de la práctica habitual de la organización, con la finalidad de identificar tantos elementos satisfactorios como áreas propensas de mejora, luego hay que priorizar justificada y razonadamente un área determinada de trabajo donde se pueden concentrar esfuerzos. c) Planificación de la acción y desarrollo y seguimiento del plan, en esta etapa la organización afronta el reto de elaborar un proyecto integral que logre concretar las acciones que se van a desarrollar para entrar a

realizar la mejora del área que se ha priorizado, utilizando la información que se obtuvo en momentos anteriores, esta etapa incluye la preparación del profesional o colaborador para que pueda llevarse a cabo el plan de acción y luego realizar el respectivo monitoreo. d) evaluación del proceso, la evaluación es un proceso que va dando progresivamente y ello permite obtener información relevante para la toma de decisiones y se logre optimizar el proyecto, de igual forma hay que adoptar momentos estratégicos para realizar esta actividad de tal forma que ofrezcan datos sobre las condiciones que favorecen o dificultan el proceso y evaluar los logros alcanzados (Rodríguez y Gil, 1999).

Plan

Existen varios autores que concuerdan y definen un plan como una forma de anticiparse a las decisiones destinada a disminuir la incertidumbre y las futuras sorpresas, también guía que la acción se derive hacia la situación deseada, esto se puede lograr mediante una instrumentación reflexiva de los medios utilizados. En el plan siempre se debe tener presente la idea construida hacia el futuro y la construcción del porvenir mediante las acciones, y se presenta e invoca a la reflexión como un conjunto de preguntas y de supuestos sobre el suceder posible, como interrogantes a lograr descubrir sobre hechos que pueden presentarse o como situaciones que se desean mantener o lograr. La idea de plan presupone un conjunto de significados, como la previsión, organización, esfuerzos coordinados y control de las acciones y los resultados obtenidos. Se asemeja a una guía, o un mapa en donde deben quedar registrados los caminos que se deben recorrer, los obstáculos a superar, el destino al que se quiere llegar y los medios necesarios para lograr instrumentar la acción, la cual está orientada hacia los propósitos que se quieren alcanzar. El concepto de plan se refiere a una acción de carácter reflexiva y que es intencional para ordenar y encuadrar las acciones y también permite preparar instrumentos conceptuales y materiales para lograr o producir un resultado deseado. Para lograr planes adecuados no se debe improvisar pero se debe actuar con intuición oportuna que acompaña la acción y se aprende contrastándolo con la realidad (Osorio, (2013).

Dentro del modelo CMR se han tomado en cuenta las siguientes categorías debido a que su implementación incidirá en 3 aspectos claves dentro de la empresa: capacitación, motivación y recompensa

Capacitación

La capacitación está referida a los insumos adquiridos por los individuos producto de los conocimientos y competencias brindadas en el centro de labores, y va enfocada a niveles de mando intermedios y ejecutivos, también se refiere a la educación impartida en la empresa para lograr desarrollar habilidades y competencias en el trabajo asignado. El desarrollo de las capacitaciones se determina en el nivel ejecutivo y directivo, y sirve para perfeccionar potencialidades y adquirir nuevas habilidades puestas a disposición de la empresa (Münch, 2010).

Capacitación en la actualidad

La transformación profunda que vivimos afecta en gran parte a la forma de comunicarnos en nuestro ámbito familiar, dentro del entorno empresarial e inclusive en el diálogo con uno mismo. La capacitación no se libra de estas alteraciones, nuevas competencias se reinventan y de forma progresiva y constante aparecen modelos de negocios gracias al poder que nos brinda la tecnología, la cual es muy cambiante, además se debe tener en cuenta que la tecnología solo es un medio que manifiesta algunos modelos de educación y capacitación. Las capacitaciones se están transformando porque las empresas le están brindando importancia a tres aristas necesarias para ver a sus colaboradores capacitados: conocimientos, habilidades y actitudes. Los colaboradores necesitan conocimientos, aumentar sus destrezas y poner en práctica actitudes, ello con la finalidad de que la empresa pretenda tener una tendencia para demostrar ser competente. El aprendizaje que durante años ha sido acumulativo está viéndose reemplazado por otro más creativo, el cual es capaz de identificar los problemas con mejor exactitud. Para aprovechar mejor el conocimiento que genera el hacer bien las cosas resulta necesario aprender y desaprender con bastante rapidez. Ello significa que el proceso formativo-educativo tiene que revolucionar para continuar siendo competitivo a nivel personal y empresarial con una formación y aprendizaje orientado hacia la persona más que al trabajo realizado. Las nuevas tecnologías aportan a la formación, información y comunicación sobre todo cuando el trabajo se realiza en equipo (Otarola, 2011).

Motivación

Con respecto a la motivación se puede referir a las cosas que un individuo considera que desea de forma permanente. Las motivaciones en general dirigen, conllevan y seleccionan la conducta llevada hacia ciertas acciones, objetivos y metas, generando ambigüedad porque también los alejan de otras acciones. La motivación se aplica cuando el ser humano siente deseos, necesidades, impulsos y otros similares, cuando el ser humano se encuentra motivado, rápidamente se activa y empieza a realizar cosas para lograr dicha meta. Los gerentes que motivan a sus subordinados esperan satisfacer esos deseos y los induce a actuar de manera responsable y para ello deben proporcionar un ambiente apropiado que conduzca a que logren el desempeño esperado (Allens, 2009; y Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Recompensa y Remuneración

La recompensa es importante dentro de una organización, debido a que el colaborador espera que se le reconozca en algún momento su desempeño mostrado. De esta manera el colaborador recibirá un estímulo para mejorar su desempeño y ser más productivo en la organización (Chiavenato, 2009). Las recompensas y la remuneración están asociados porque son medios que la organización debe valorar y mostrarlo al personal de la empresa, también contribuyen a impulsar la conducta que se desea alcanzar, resulta importante resaltar que los administradores, los cuales muchas veces se encuentran imposibilitados de realizar el cambio del sistema formal de recompensas y remuneración de la empresa debido a políticas de trabajo deficitarias de la empresa, tienen bajo su mando opciones para recompensar a sus colaboradores con actividades de carácter informal que logren influir directa y significativamente en el personal subalterno, por ejemplo: la motivación porque permite valorar y reconocer a los empleados con un estímulo influyendo en sus valores y conducta (Hitt, Black y Porter, 2006).

Asimismo, es importante considerar conceptos relacionados a las herramientas tecnológicas, las cuales han permitido implementar ideas innovadoras dentro del presente estudio de investigación.

Tecnología

La tecnología es la mezcla de capacidades, conocimientos, técnicas de aprendizaje, equipos computacionales, materiales y diversos equipos que las personas utilizan y ayudan a transformar las materias primas en bienes y servicios que luego son puestos en el mercado. Cuando las empresas utilizan sus habilidades, materiales, máquinas para producir un bien o servicio culminado, utilizan la tecnología para generar una variación con la finalidad de agregar valor (Jones, 2008). La tecnología es una variable independiente que asociada con el ambiente influyen en las características de las empresas, es decir además del efecto ambiental existe el efecto de la tecnología en las organizaciones. Las organizaciones de alguna forma utilizan la tecnología para efectuar sus operaciones comerciales y tareas laborales. La tecnología que pueden adoptar las organizaciones puede ser rudimentaria por ejemplo, la limpieza hecha con escobas o complejas por ejemplo, el uso de computadoras, máquinas eléctricas o electrónicas. De cualquier forma es evidente que las organizaciones dependen de la tecnología para funcionar y alcanzar sus objetivos. Desde un punto de vista administrativo, la tecnología aporta a las organizaciones en sus logros, basándose en el cúmulo de sus conocimientos y desarrollados en relación con la ejecución de sus tareas y de sus manifestaciones en maquinarias, equipos e infraestructura que se complementan con las técnicas que utiliza la organización para transformar los insumos en productos o servicios (Chiavenato, 2014).

Niveles de Tecnología

Los niveles de tecnología se presentan en tres aristas: individual, funcional o departamental y organizacional. La primera arista nos habla de la tecnología individual, la cual consiste en las habilidades, conocimientos y capacidades que los hombres de ambos géneros poseen individualmente. La segunda arista: nivel funcional o departamental, nos dice que los medios y técnicas empleados por los grupos de trabajo para cumplir sus actividades laborales crean capacidades que constituyen tecnología, por ejemplo, cómo interactúan los miembros de un equipo de cirugía, los esfuerzos de los científicos en laboratorios dedicado a la investigación son ejemplos de competencias tecnológicas a nivel funcional o de departamentos. La tercera arista corresponde a la tecnología organizacional, la cual se manifiesta cuando los insumos se convierten en productos, aquí se habla de la

producción en masa o en serie, basándose en las competencias para un ensamblaje de manera progresiva y estandarizada para la manufactura de bienes (Jones, 2008).

Adquisición y explotación de la tecnología

La investigación y el desarrollo presentados internamente se suelen tomar con frecuencia como el método inicial para adquirir tecnología, sin embargo, también la tecnología se adquiere de diversas fuentes. Un método aplicado es la concesión de licencias tecnológicas, el cual permite abastecer de tecnologías a las empresas. Algunas empresas se adelantan mediante el desarrollo e innovación, ello puede manifestarse en un negocio propio o en una fusión con las empresas que cuentan con la tecnología, el argumento se basa en que las empresas tengan un mejor control sobre el proceso tecnológico porque cuando no cuentan con conocimientos para el control tecnológico, es preferible dejar que fuentes externas brinden un soporte independiente, por ello es preferible formar relaciones con universidades o entes especializados para que brinden conocimientos asociados con la red informática para no depender únicamente de los conocimientos tecnológicos de la empresa. La tecnología se puede utilizar de diversas formas la que más se evidencia es la aplicación e incorporación de la tecnología en procesos y en la producción de bienes o servicios de la empresa, asimismo también se puede explotar la tecnología realizando la venta de conocimientos debidamente patentados dentro del mercado, concesionando por ejemplo licencias externas negociando alianzas con beneficios comunes (Ahmed, Shepherd, Garza y Garza, 2012).

Innovación y empresa

El concepto de innovación se origina con la participación en primera instancia con J. Schumpeter (1947). La innovación de tipo empresarial comprende lo relacionado al mercado, la tecnología y los individuos, sustancialmente se sostiene en los valores que permitan garantizar su difusión y su expansión mediante un modelo empresarial debidamente actualizado. Son las personas y no los robots o las máquinas quienes desarrollan la innovación porque ellos no tienen una cercanía de comunicación con el cliente. El saber hacer las cosas necesita de procesos que vengan de la emoción en crear, además se debe gestionar y desarrollar componentes fundamentales del éxito empresarial (Otarola, 2011). La innovación representa el avance y desarrollo. Las organizaciones y los países que

innovan constantemente logran preservar una notable fortaleza económica. Por ello no es una coincidencia que en aquellos países considerados de primer mundo tales como: Japón, Estados Unidos, China son también considerados potencias mundiales en actividades de patentes, debido a que realizan inversiones fuertes en investigación y desarrollo, generando que sean líderes dentro del contexto de desarrollo económico a nivel mundial. Definir la innovación no es tan sencillo como parece, pero lo que más se aproxima al concepto es la innovación como creación (inventos): aquí el centro de atención está en cómo se utilizan los recursos; personas, tiempo y dinero para lograr el desarrollo de un producto o servicio totalmente nuevo, o también un nuevo enfoque de cómo hacer las cosas, es decir, una nueva manera de pensar (Ahmed, Shepherd, Garza y Garza, 2012).

Categoría emergente

Impacto del Compromiso laboral.

El impacto del compromiso laboral es un estado manifestado por un colaborador, donde se identifica con la empresa entendiendo su misión, visión, metas y deseos, a través de un compromiso de manera efectiva, cumpliendo las normas y sobre todo cuando se vincula su continuidad o permanencia en la empresa (Meyer y Allen, 1997). El impacto del compromiso laboral se ve complementado con el concepto de la Pandemia de la COVID 19, la cual señala que es una crisis en materia de salubridad a nivel global que ha afectado las condiciones en la vida, laborales y no laborales en todo el mundo, tal como se ha mostrado en la actualidad, además de la sostenibilidad de muchas empresas u organizaciones, ello se ha visto derivado en un cambio en las condiciones de trabajo como consecuencia de la pandemia, lo cual ha reforzado el compromiso organizacional en varias organizaciones (Santiago-Torner y Rojas, 2021).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

En el estudio se aplicó el método de investigación inductivo, el cual señala que a través del razonamiento lógico se obtienen valiosas conclusiones que se inician de hechos particulares dados como válidos, llegando a conclusiones de carácter general. Este método parte de un estudio particular de los hechos plasmados posteriormente en conclusiones postuladas luego como leyes, fundamentos o principios de teorías. Se producen de hechos particulares a generales. El método inductivo es importante debido a que analiza datos que se obtuvieron en un estudio de investigación y permite elaborar conclusiones para lograr comprender el fenómeno estudiado, logrando obtener una perspectiva más general del problema planteado (Hurtado, 2010 y Bernal, 2010).

En el estudio también se aplicó el método de investigación deductivo, el cual manifiesta que a partir de hipótesis elaboradas explican el origen de teorías y leyes, El método deductivo se inicia analizando postulados, leyes, teoremas, etc., los cuales son de validez comprobada y se aplican a hechos o acciones de índole particular. El método deductivo es muy utilizado en temas de investigación para el estudio de problemas observados en la realidad, debido a que permite establecer premisas consideradas como válidas que al final construyen una conclusión, se dan de hechos que van desde lo general a lo particular (Martínez, 2012 y Bernal, 2010).

3.2 Enfoque

El enfoque que se utilizó en el trabajo de investigación fue el mixto, el cual al utilizar las herramientas de la investigación cuantitativa y cualitativa reduce los márgenes de error de ambos tipos de investigación. La investigación mixta considera opiniones que pueden recopilarse, analizarse y muestra conclusiones, logrando encontrar respuestas a un problema observado en la realidad. La investigación mixta comprende la combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos que al ser analizados a profundidad dentro de un estudio puede llegar a encontrar posturas que logren la aceptación de propuestas de solución al problema planteado (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; y Gallardo, 2017).

3.3 Tipo de investigación

La investigación que se utilizó en el estudio fue de tipo proyectiva, la cual manifiesta una relación con el diseño, preparación y procedimientos acordes con la investigación seleccionada y se alcanzan fines para que funcionen adecuadamente, durante esta etapa se culmina el holograma, es decir se quiere lograr la división del total donde cada una de las partes tenga coherencia con la otra parte y exista una sintonía en toda el proceso de la investigación hasta llegar a una posible solución, además elabora planes, programas, inventos, con la finalidad de poder lograr encontrar un cambio a partir de la creación como solución a los problemas prácticos de grupos en la sociedad, organizaciones, en determinadas zonas geográficas de un país y puede diagnosticar las necesidades del momento y tendencias en el futuro. Este tipo de investigación está directa y estrechamente relacionado con la tecnología (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019 y Hurtado, 2010). El presente estudio de investigación tiene un nivel comprensivo, el cual brinda un aporte significativo en la investigación y estudia el evento relacionado con otros eventos y se enfoca en los objetivos que abarcan el proponer, predecir y la explicación (Hurtado, 2010).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de investigación secuencial fue incluido dentro de la presente investigación y se caracteriza por presentar una secuencia lógica, en primer lugar, se recaban y analizan datos cuantitativos, luego se recogen y evalúan datos cualitativos, los datos cuantitativos alimentan de información a los datos cualitativos. En este tipo de diseño se indica la conexión existente entre los datos cuantitativos y cualitativos, datos que se recogen y analizan para luego discutirlos. La importancia del diseño de investigación explicativo secuencial radica cuando se produce la mezcla, es decir cuando los resultados iniciales obtenidos en forma cuantitativa se toman en cuenta en el mismo instante cuando se recopilaban los datos iniciales obtenidos en forma cualitativa (Hernández, Fernández y Baptista 2014, y Gallardo 2017).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

En el estudio de investigación es importante conocer la población, la cual es el conjunto de individuos pertenecientes a un lugar determinado, los cuales poseen

características diferentes y son parte de nuestro interés dentro del presente estudio, la población puede ser finita e infinita. El tamaño de la población de la empresa de servicios de limpieza estaba conformado por 87 trabajadores entre gerentes, administrativos y operarios. La muestra fue de 69 colaboradores; el muestreo se realizó por conveniencia del investigador escogiendo libremente a sus participantes dentro de la organización. Las unidades informantes, tienen cierta similitud sobre un tema de estudio (Gorgas, Cardiel y Zamorano, 2009; y Anderson, Sweeney y Williams, 2008).

Las unidades informantes son aquellas que participan en un suceso, en un acto o en una actividad. Se ha tomado en cuenta dentro de la empresa de servicios de limpieza a tres colaboradores de la parte gerencial y administrativa para realizarles entrevistas mediante la guía de entrevista, siendo dos del género masculino y uno del género femenino respectivamente; en un rango de edad de 30 a 40 años. Los operarios de operarios de limpieza fueron encuestados mediante un cuestionario de preguntas, siendo en su mayoría de sexo masculino en un rango de edad de 22 a 40 años, dentro del presente estudio se les tomó en cuenta porque conocen el problema de la empresa que está conllevando a una alta rotación de personal (Bernal, 2010).

La extensión geográfica del presente estudio de investigación se realizó en el Perú, en la ciudad de Lima, siendo su dirección exacta en el Pasaje Pedro Canepa Nro. 195, La Victoria 15018.

3.6 Categorías y subcategorías

Definición conceptual categoría problema

La rotación de personal, a partir del retiro de los colaboradores de una empresa, el cual puede ser voluntario o en contra de su voluntad genera problemas a la empresa, generando costos que no se tienen previstos tales como un nuevo reclutamiento, selección de personas y capacitaciones; cabe indicar que las rupturas laborales inciden gravemente en un abandono en el puesto de trabajo (Robbins y Coulter, 2010).

Subcategorías: Equidad laboral, desempeño laboral y empatía.

Definición conceptual categoría solución

El modelo de proceso se encamina basándose en estrategias propuestas y coinciden con el esquema planteado y propuesto, coincidiendo con el esquema producto de un modelo de innovación, el cual tiene como principal objetivo la resolución de problemas. Este modelo se consolida mediante un proceso inductivo que se va gestando según su avance progresivo. La descripción final del modelo se plasma en etapas que se suceden en forma lógica y muestran un enlace acorde, mutuo y constante, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos (Rodríguez & Gil, 1999).

Subcategorías: Capacitaciones, motivación y reconocimiento.

Tabla 1.

Matriz de categorización de la categoría problema

Categoría	Subcategoría	Indicador
C1: Rotación de personal	Equidad laboral	Recompensa
		Satisfacción en el trabajo
		Rendimiento
	Desempeño laboral	Conocimiento
		Conflicto
		Comunicación
	Empatía	Motivación
		Compromiso laboral
	E1. Factores	Impacto del compromiso laboral

Tabla 2.*Matriz de categorización de la categoría solución*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Modelo CMR	1. Elaborar un plan de capacitaciones	KPI 1. (Capacitaciones realizadas / total de capacitaciones programadas) x 100	1. Plan anual de capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo. 2. Aplicación de las capacitaciones: Plataforma virtual Virbela.
	2. Elaborar un plan de actividades para motivar al personal	KPI 2. (Actividades realizadas / total de actividades programadas) x 100	3. Plan de Actividades de motivación.
	3. Elaborar un plan de actividades para recompensar al personal	KPI 3. (Clientes satisfechos / total colaboradores) x 100 KPI 4. (Reconocimientos otorgados / total de actividades programadas) x 100	4. Plan de Actividades de recompensas.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

En el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta, la cual es una herramienta que tiene por finalidad que no se puedan modificar las condiciones de aquella muestra con relación a la variable estudiada, únicamente se trata de obtener todos los datos posibles de manera forma uniforme. Las encuestas tienen la misión de reunir datos de una porción de un grupo que generalmente es más grande, con la finalidad de saber acontecimientos de ese

grupo, logrando así examinar datos de algunos miembros. Las encuestas también son fundamentales debido a que muestran los datos concretos y reales para conocer algo relacionado a un grupo determinado. La encuesta se aplicó mediante un cuestionario de preguntas elaboradas sobre los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos sin modificar el entorno (Vila y Ángel, 2010 y Triola, 2013).

En el presente estudio se aplicó la entrevista, la cual es una técnica que se emplea para establecer una relación directa entre personas a las cuales se les señala como fuente de información, la entrevista tiene un propósito fundamental obtener información de primera mano es decir información espontánea y clasificada, apoyándose en la guía de entrevista. Mediante la entrevista nos aproximamos a un análisis de la realidad social, la conversación se realiza profesionalmente y nos permite tener una información más amplia de los entrevistados de acuerdo con nuestro tema de investigación y poder resolver el problema observado en la realidad. Se aplicó la técnica de la entrevista para realizar preguntas y que el entrevistado las responda de manera presencial (Bernal, 2010 y Martínez, 2012).

3.7.2 Instrumento

Para la recopilación de datos se aplicó el cuestionario, el cual es un instrumento que contiene preguntas relacionadas a un hecho del que se desea obtener información sobre un tema estudiado. El cuestionario formula preguntas elaboradas con la finalidad de recabar y recopilar datos de primera fuente necesarios para lograr los objetivos del estudio realizado. El cuestionario consistió en la formulación de 18 preguntas, las cuales se plasmaron en la ficha de validación del cuestionario de su respectiva categoría problema, subcategorías e indicadores y se aplicó a 69 colaboradores de limpieza con una serie de preguntas que permitieron medir los hechos que hace el entrevistado sobre el problema en estudio (Hurtado, 2010 y Bernal, 2010).

Para la recopilación de respuestas se aplicó la guía de entrevista, la cual es un instrumento que recolecta información sobre el diálogo del tema a tratar con diferentes personas e indica las preguntas realizadas para el estudio de la problemática, logrando la obtención de información relevante para responder la problemática del tema estudiado. La guía de entrevista consistió en la formulación de 9 preguntas a 3 personas de la parte

gerencial de la empresa. La guía de entrevista se aplicó con la finalidad de obtener las respuestas, en base a las preguntas planteadas y analizadas en una entrevista (Hurtado, 2010; y Hernández, Fernández y Baptista 2014).

3.7.3. Descripción

Ficha técnica: Encuesta

Nombre: Cuestionario para medir la rotación de personal

Año: 2021

Autor: Niño Espinoza Luis Gustavo

Objetivo del instrumento: Medir la rotación de personal

Subcategorías: equidad laboral, desempeño y empatía

Escala/ Niveles: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

La encuesta que se aplicó en el estudio realizado tuvo por finalidad recolectar datos y poder analizar resultados que permitirán elaborar conclusiones y propuestas para solucionar el problema planteado. El cuestionario se utilizó en el presente estudio como un instrumento que permitió recolectar datos relevantes del problema a investigar y se obtuvo datos precisos de los participantes.

Ficha técnica: Entrevista

Nombre: Guía de entrevista para los colaboradores: gerente general, jefe de recursos humanos y supervisor

Año: 2021

Autor: Niño Espinoza Luis Gustavo

Objetivo del instrumento: Medir la rotación de personal

Emergente: Impacto del compromiso laboral

Las entrevistas se clasifican de varias formas, pero depende de la materia o disciplina que las utiliza y la manera particular de cómo las aplica, además buscan recopilar información de primera mano, analizando libre y espontáneamente a grupos definidos de trabajo, este proceso se realiza entre el entrevistador y el entrevistado. La guía de entrevista es un documento que presenta temas o preguntas, logrando que el entrevistado en su

desarrollo se explya dentro de las preguntas sugeridas, permitiendo observar el problema en dicho fenómeno. Cabe indicar que los entrevistados permitieron que fueran grabados en un dispositivo móvil para luego poder transcribir la grabación.

3.7.4 Validación

La validez del instrumento refleja el grado en que un instrumento establece la variable a la cual se desea realizar su medición. La validez del instrumento realmente mide aquello que se desea medir, basándonos en la investigación, mide lo que el investigador realmente pretende lograr, es decir lo que se desea medir. La validez del instrumento será de mucha utilidad en el presente estudio, para lograr permitir obtener un instrumento óptimo para realizar un estudio de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; y Hurtado, 2010).

Tabla 3.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Metodólogo	Aplicable
2 Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Metodólogo	Aplicable
3 Carhuancho Mendoza, Irma Milagros	Temático	Aplicable

Tabla 4.

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Carhuancho Mendoza, Irma Milagros	Temático	Aplicable
2 Sánchez Gómez, Samuel Enrique	Metodólogo	Aplicable

3.7.5. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento para realizar una medición se refiere al sentido de que cuando se aplica repetidamente al individuo, conjunto de individuos u objetos, reporta el mismo resultado. La confiabilidad del instrumento es importante debido a que

complementa la validez del instrumento, derivando resultados de forma positiva producto de su buena selección y uniformidad (Hernández, Fernández & Baptista, 2014 y Hurtado, 2010).

Tabla 5.

Confiabilidad del cuestionario

Prueba de confiabilidad	Resultado	Opinión
Alfa de Cronbach	0,78	Aceptable

Por lo tanto: Del instrumento cuestionario se aplicó el mismo instrumento a 20 empleados de otra empresa del mismo rubro y con las mismas características: servicios de limpieza y mantenimiento partiendo de la muestra, la cual fue de 69 colaboradores. Esta prueba obtuvo un resultado de confiabilidad: Alfa de Cronbach de 0.822, lo cual significa que el instrumento tiene una aceptable confiabilidad para la elaboración de la encuesta.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos, se elaboraron los siguientes pasos de manera ordenada: (a) recojo de información, (b) búsqueda de los instrumentos o elaboración de los instrumentos, (c) validez y confiabilidad de los instrumentos, (d) aplicación de los instrumentos con su respectivo permiso y (e) recojo de información y procesamiento de datos.

Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS 22, el cual brinda rapidez en medio de un entorno estadístico visual, que va direccionado desde lo más simple hasta lo más sofisticado, el mismo que crea modelos de forma interactiva y puede realizar cambios usando técnicas analíticas que están debidamente probadas y acreditadas. El programa Excel es un software creado para gestionar y realizar ediciones de planillas de cálculo, con la finalidad de realizar procesos de información en forma rápida e integral. Las herramientas de trabajo software SPSS y el programa Excel son herramientas de trabajo más utilizadas a nivel mundial para elaborar análisis estadísticos de datos, estas herramientas son reconocidas por su uso y versatilidad en áreas de investigación de educación y ciencias sociales

principalmente y presentan una característica general, la cual es que pueden manejar una gran cantidad de datos (Parrás, 2019; y Lucio, 2014).

Luego de recopilar los datos cualitativos, se utilizó el programa ATLAS. Ti, el cual debe ser visto metafóricamente como un envase donde se encuentran todos los datos, este envase será nuestro proyecto. Este proyecto almacena las rutas originales de los datos llegando a almacenar los códigos, sus grupos, las vistas de red y cualquier otro elemento que se desarrolló en el transcurso del trabajo realizado con esta plataforma. Atlas ti, es un programa que se utiliza tecnológicamente y técnicamente, con el propósito de colaborar con la organización, a través de análisis y lograr interpretar la información en investigaciones de carácter cualitativo (Friese, 2019).

Con la finalidad de contrastar la información (datos recolectados), se utilizó para el presente estudio la triangulación de datos, la cual es una técnica que mezcla diversos métodos, y variedades de datos descritos de un tema con las mismas características, debido a que la información se encuentra en riesgo cuando se utiliza una sola fuente. Este método puede ser abordado tanto cuantitativa como cualitativamente. La información que se recabó por cada fuente logró crear una visión completa del tema estudiado (Gallardo, 2017 y Hurtado, 2010).

3.9 Aspectos éticos

En el presente trabajo de estudio se utilizaron las normas APA (American Psychological Association), por lo tanto, la información plasmada en el presente trabajo de investigación se encuentra debidamente citada y referenciada, por ello dicha información fue incluida en la bibliografía. La población fue de 80 colaboradores, se utilizó una muestra de 69 colaboradores para la encuesta y participaron tres entrevistados: el gerente general, el jefe de recursos humanos y un supervisor de la empresa; así mismo el muestreo se ha realizado por conveniencia. En el presente estudio no se han manipulado las fuentes solo parafraseado para no desvirtuar la información, la cual será plasmada de acuerdo con el problema planteado en la empresa seleccionada.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Niveles de la rotación de personal

Tabla 6.

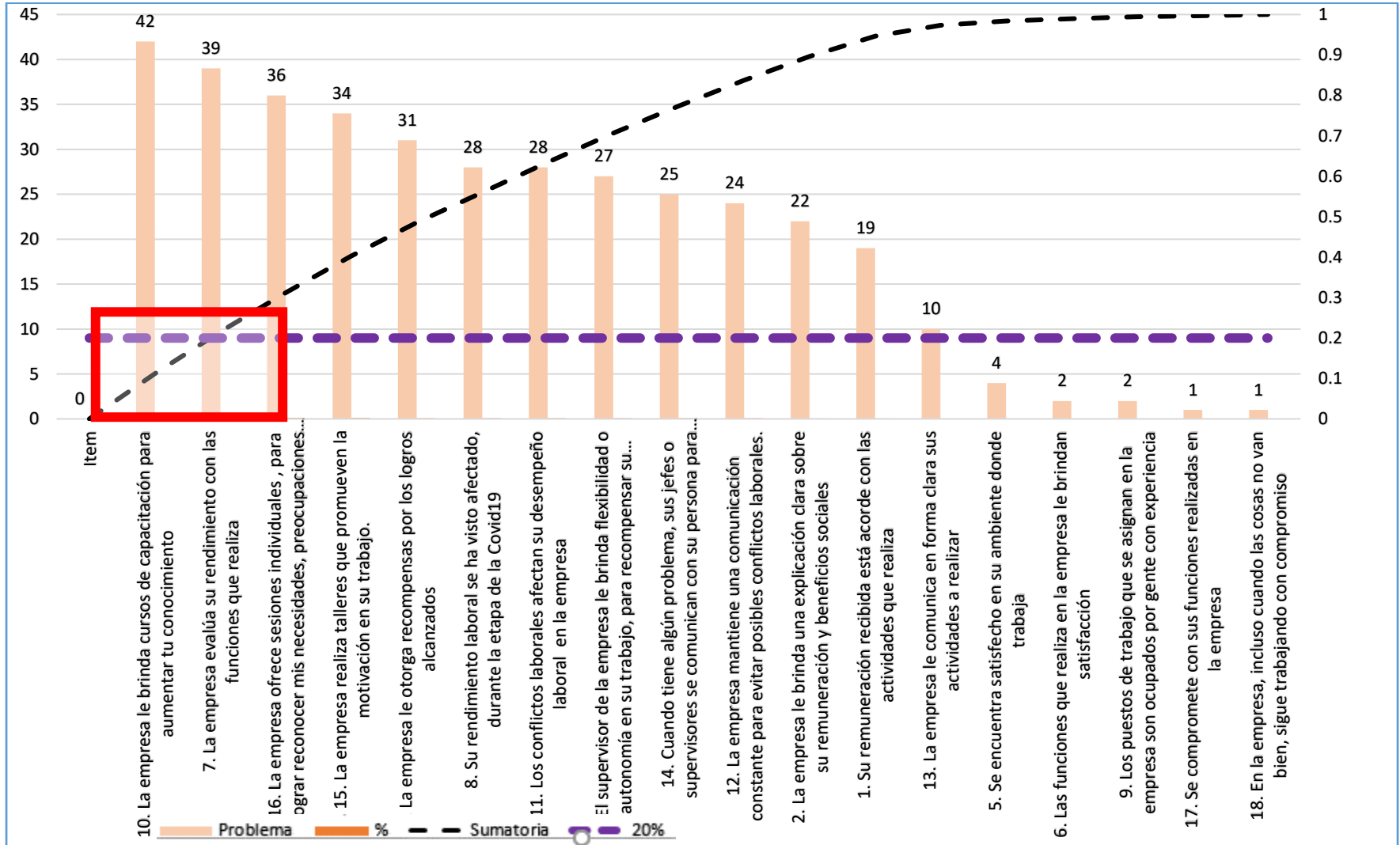
Pareto de la categoría Rotación de personal

Ítems	Pun taje	%	Acumulativo	20.00%
10 ¿La empresa te brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento?	42	11.20%	11.20%	20%
7 ¿La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza?	39	10.40%	21.60%	20%
16 ¿La empresa ofrece sesiones individuales, para lograr reconocer mis necesidades, preocupaciones o desafíos?	36	9.60%	31.20%	20%
15 ¿La empresa realiza talleres que promueven la motivación en su trabajo?	34	9.07%	40.27%	20%
3 ¿La empresa le otorga recompensas por los logros alcanzados?	31	8.27%	48.53%	20%
8 ¿Su rendimiento laboral se ha visto afectado, durante la etapa de la Covid19?	28	7.47%	56.00%	20%
11 ¿Los conflictos laborales afectan su desempeño laboral en la empresa?	28	7.47%	63.47%	20%
4 ¿El supervisor de la empresa le brinda flexibilidad o autonomía en su trabajo, para recompensar su esfuerzo?	27	7.20%	70.67%	20%
14 ¿Cuándo tiene algún problema, sus jefes o supervisores se comunican con su persona para ayudarlo?	25	6.67%	77.33%	20%
12 ¿La empresa mantiene una comunicación constante para evitar posibles conflictos laborales?	24	6.40%	83.73%	20%
2 ¿La empresa le brinda una explicación clara sobre su remuneración y beneficios sociales?	22	5.87%	89.60%	20%
1 ¿Su remuneración recibida está acorde con las actividades que realiza?	19	5.07%	94.67%	20%
13 ¿La empresa le comunica en forma clara sus actividades a realizar?	10	2.67%	97.33%	20%
15 ¿Se encuentra satisfecho en su ambiente donde trabaja?	4	1.07%	98.40%	20%
6 ¿Las funciones que realiza en la empresa le brindan satisfacción?	2	0.53%	98.93%	20%
9 ¿Los puestos de trabajo que se asignan en la empresa son ocupados por gente con experiencia?	2	0.53%	99.47%	20%
17 ¿Se compromete con sus funciones realizadas en la empresa?	1	0.27%	99.73%	20%
18 ¿En la empresa, incluso cuando las cosas no van bien, sigue trabajando con compromiso?	1	0.27%	100.00%	20%

Con respecto a las preguntas críticas de la encuesta, se consideran la pregunta 10: ¿La empresa le brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento? determinándose, según el análisis de Pareto con un porcentaje del 11,20% de punto crítico en base al 20%; que existe dentro de la empresa un grave problema, el cual no permite desarrollar competencias a sus colaboradores a través de cursos de capacitación a su personal para lograr aprovechar al máximo el potencial de sus colaboradores, resultando necesario implementar planes de capacitación hacia los colaboradores dentro de la empresa. La otra pregunta crítica con un porcentaje de 10,40% y un acumulativo de 21,60% es la pregunta 7: ¿La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza?; infiriéndose que la empresa no realizó una evaluación adecuada del rendimiento laboral de sus colaboradores, esta acción debe realizarse en la empresa porque permitirá implementar estrategias administrativas para lograr ser más eficientes y además comprobar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.

Figura 1.

Pareto de la categoría Rotación de personal.



4.1.2 Niveles de la subcategoría equidad laboral

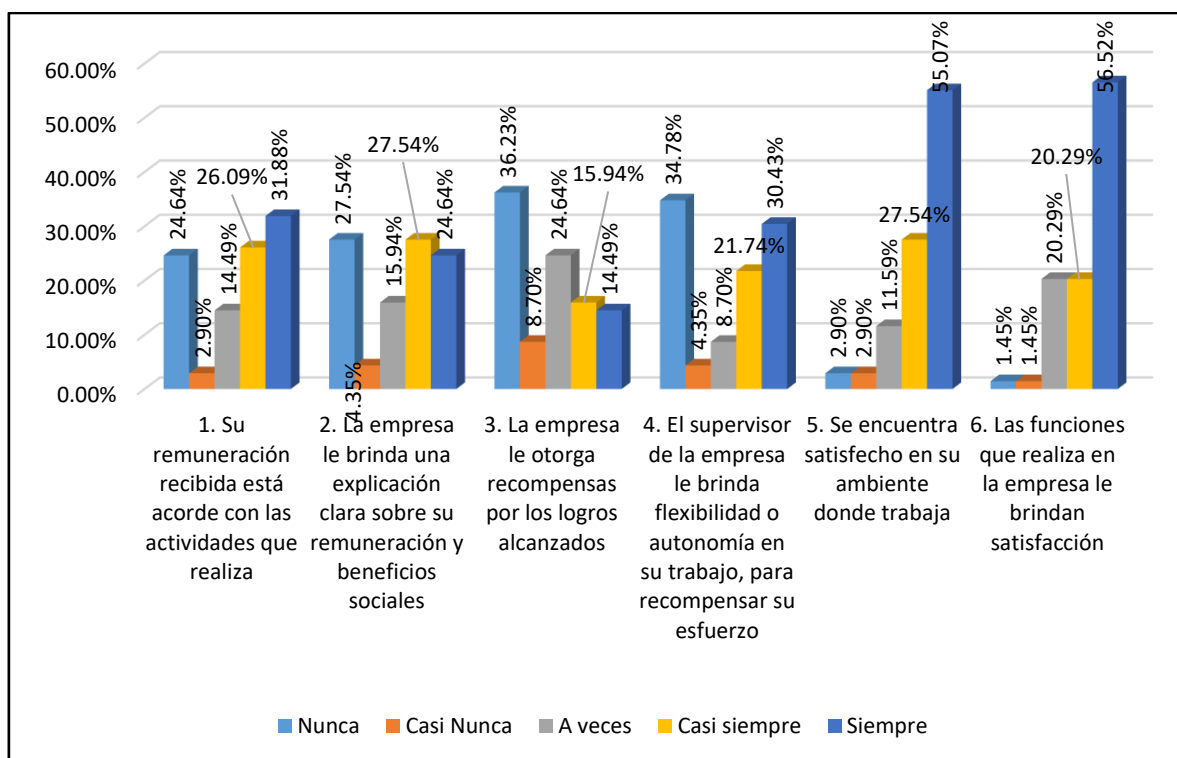
Tabla 7.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría equidad laboral.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Su remuneración recibida está acorde con las actividades que realiza?	17	24,64%	2	2,90%	10	14,49%	18	26,09%	22	31,88%
2. ¿La empresa le brinda una explicación clara sobre su remuneración y beneficios sociales?	19	27,54%	3	4,35%	11	15,94%	19	27,54%	17	24,64%
3. ¿La empresa le otorga recompensas por los logros alcanzados?	25	36,23%	6	8,70%	17	24,64%	11	15,94%	10	14,49%
4. ¿El supervisor de la empresa le brinda flexibilidad o autonomía en su trabajo, para recompensar su esfuerzo?	24	34,78%	3	4,35%	6	8,70%	15	21,74%	21	30,43%
5. ¿Se encuentra satisfecho en su ambiente donde trabaja?	2	2,90%	2	2,90%	8	11,59%	19	27,54%	38	55,07%
6. ¿Las funciones que realiza en la empresa le brindan satisfacción?	1	1,45%	1	1,45%	14	20,29%	14	20,29%	39	56,52%

Figura 2.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría equidad laboral.



Realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de la subcategoría equidad laboral, se expresan a continuación: con respecto a la pregunta 1: ¿Su remuneración recibida está acorde con las actividades que realiza?, un importante 31,88% indicó que se encuentran conformes con su remuneración, demostrando con ello que sienten equidad entre su labor y su retribución económica, con respecto a la pregunta 2: ¿La empresa le brinda una explicación clara sobre su remuneración y beneficios sociales?, un importante 27,54%, manifestó que nunca se le brinda información clara sobre su remuneración y beneficios sociales, por ello es importante explicar claramente y de manera documentada al personal todo lo relacionado a su remuneración. Con respecto a la pregunta 3. ¿La empresa le otorga recompensas por los logros alcanzados?; un considerable 36.23% indicaron que nunca recibieron recompensas dentro de la empresa. Con relación a la pregunta 4. ¿El supervisor de la empresa le brinda flexibilidad o autonomía en su trabajo, para recompensar su esfuerzo?, un preocupante 34.78% sostuvieron que nunca tienen autonomía para desenvolverse dentro de su puesto de trabajo. Con relación a la pregunta 5. ¿Se encuentra satisfecho en su ambiente donde trabaja?; un considerable 55.07% indicaron que se encuentran satisfechos laboralmente. Finalmente, con relación a la pregunta 6: ¿Las funciones que realiza en la empresa le brindan satisfacción?; el 56,52% de los encuestados manifiestan que las funciones realizadas dentro de la empresa le otorgaron satisfacción, lo cual resulta positivo para la empresa. La equidad laboral se manifiesta a partir de encontrar referencias dentro del puesto de trabajo, ello quiere decir que los trabajadores comparan el aporte brindado dentro de la empresa, en relación con el aporte de otros empleados, determinando su equidad, cuando perciben que mientras mayor sea su aporte, mayores y mejores beneficios lograrán (Jones y George, 2010).

4.1.3 Niveles de la subcategoría desempeño laboral

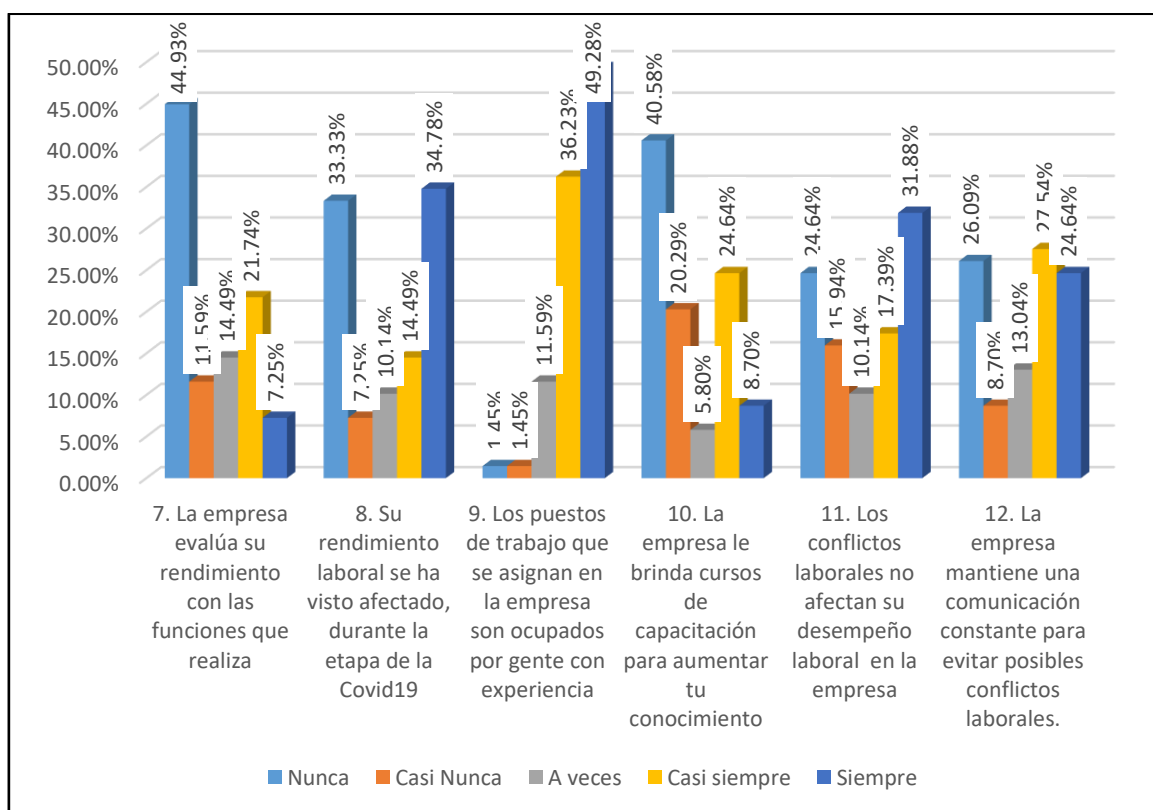
Tabla 8.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desempeño laboral.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza?	31	44,93%	8	11,59%	10	14,49%	15	21,74%	5	7,25%
8. ¿Su rendimiento laboral se ha visto afectado, durante la etapa de la Covid19?	23	33,33%	5	7,25%	7	10,14%	10	14,49%	24	34,78%
9. ¿Los puestos de trabajo que se asignan en la empresa son ocupados por gente con experiencia?	1	1,45%	1	1,45%	8	11,59%	25	36,23%	34	49,28%
10. ¿La empresa te brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento?	28	40,58%	14	20,29%	4	5,80%	17	24,64%	6	8,70%
11. ¿Los conflictos laborales afectan su desempeño laboral en la empresa?	17	24,64%	11	15,94%	7	10,14%	12	17,39%	22	31,88%
12. ¿La empresa mantiene una comunicación constante para evitar posibles conflictos laborales?	18	26,09%	6	8,70%	9	13,04%	19	27,54%	17	24,64%

Figura 3.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desempeño laboral.



Realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de la subcategoría desempeño laboral, se expresan a continuación: Con respecto a la pregunta 7: ¿La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza?, un preocupante 44,93% indicaron que nunca se les evalúa su rendimiento laboral dentro de la empresa, siendo ello muy grave porque no se preocupan por evaluarlos si realmente cumplen con las funciones asignadas. Con respecto a la pregunta 8: ¿Su rendimiento laboral se ha visto afectado, durante la etapa de la Covid19?, un importante 34.78%, manifestó que su rendimiento laboral, siempre se ha visto afectado, durante la pandemia de la Covid19, lo cual contrasta con un porcentaje casi similar de un 33.33%, quienes señalaron que nunca se han visto afectados laboralmente durante la etapa de pandemia, siendo alentador este último porcentaje dentro de la investigación. Con respecto a la pregunta 9: ¿Los puestos de trabajo que se asignan en la empresa son ocupados por gente con experiencia?; un alentador 49.28%, señaló que la empresa recluta gente con experiencia requerida para el puesto. Con relación a la pregunta 10: ¿La empresa le brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento?; un preocupante 40,58% indicaron que nunca reciben cursos de capacitación, ello representa un verdadero problema para la empresa, porque el personal de la empresa debe recibir capacitaciones para aprovechar al máximo su potencial. Con relación a la pregunta 11. ¿Los conflictos laborales no afectan su desempeño laboral en la empresa?; un alentador 24,64% indicaron que nunca los conflictos laborales se encuentran inmersos dentro de sus labores. Finalmente, con relación a la pregunta 12: ¿La empresa mantiene una comunicación constante para evitar posibles conflictos laborales?; el 26,09% de los encuestados manifiestan que mantienen una comunicación constante dentro de su entorno laboral, lo cual resulta beneficioso para la empresa. El desempeño laboral, se logra cuando las personas cumplen sus actividades dentro de la organización, este desempeño afecta al colaborador e incide directamente en la organización. Cuando este desempeño se realiza en forma profesional y eficiente puede facilitar el éxito de la organización, se descartan los empleados con una actitud mediocre o negativa. El desempeño laboral influye en el correcto comportamiento de la organización (Chiavenato, 2009).

4.1.4 Niveles de la subcategoría empatía

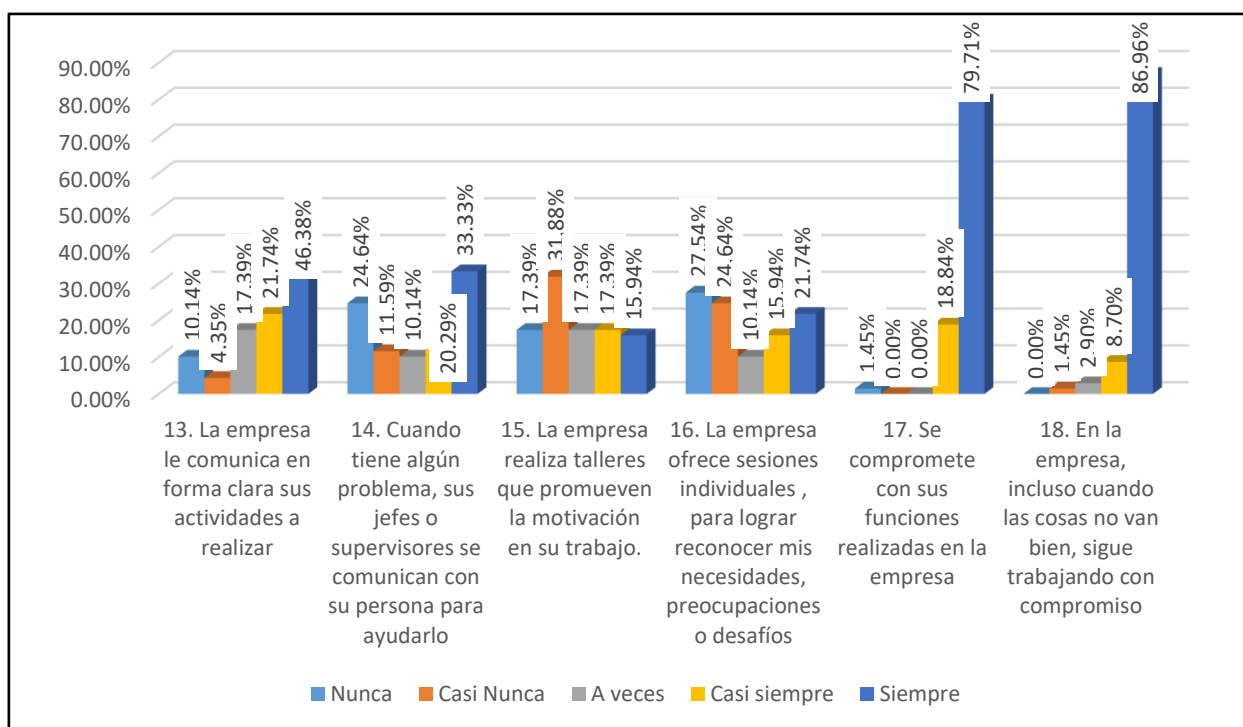
Tabla 9.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría empatía.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿La empresa le comunica en forma clara sus actividades a realizar?	7	10,14%	3	4,35%	12	17,39%	15	21,74%	32	46,38%
14. ¿Cuándo tiene algún problema, sus jefes o supervisores se comunican con su persona para ayudarlo?	17	24,64%	8	11,59%	7	10,14%	14	20,29%	23	33,33%
15. ¿La empresa realiza talleres que promueven la motivación en su trabajo?	12	17,39%	22	31,88%	12	17,39%	12	17,39%	11	15,94%
16. ¿La empresa ofrece sesiones individuales, para lograr reconocer mis necesidades, preocupaciones o desafíos?	19	27,54%	17	24,64%	7	10,14%	11	15,94%	15	21,74%
17. ¿Se compromete con sus funciones realizadas en la empresa?	1	1,45%	0	0,00%	0	0,00%	13	18,84%	55	79,71%
18. ¿En la empresa, incluso cuando las cosas no van bien, sigue trabajando con compromiso?	0	0,00%	1	1,45%	2	2,90%	6	8,70%	60	86,96%

Figura 4.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría empatía.



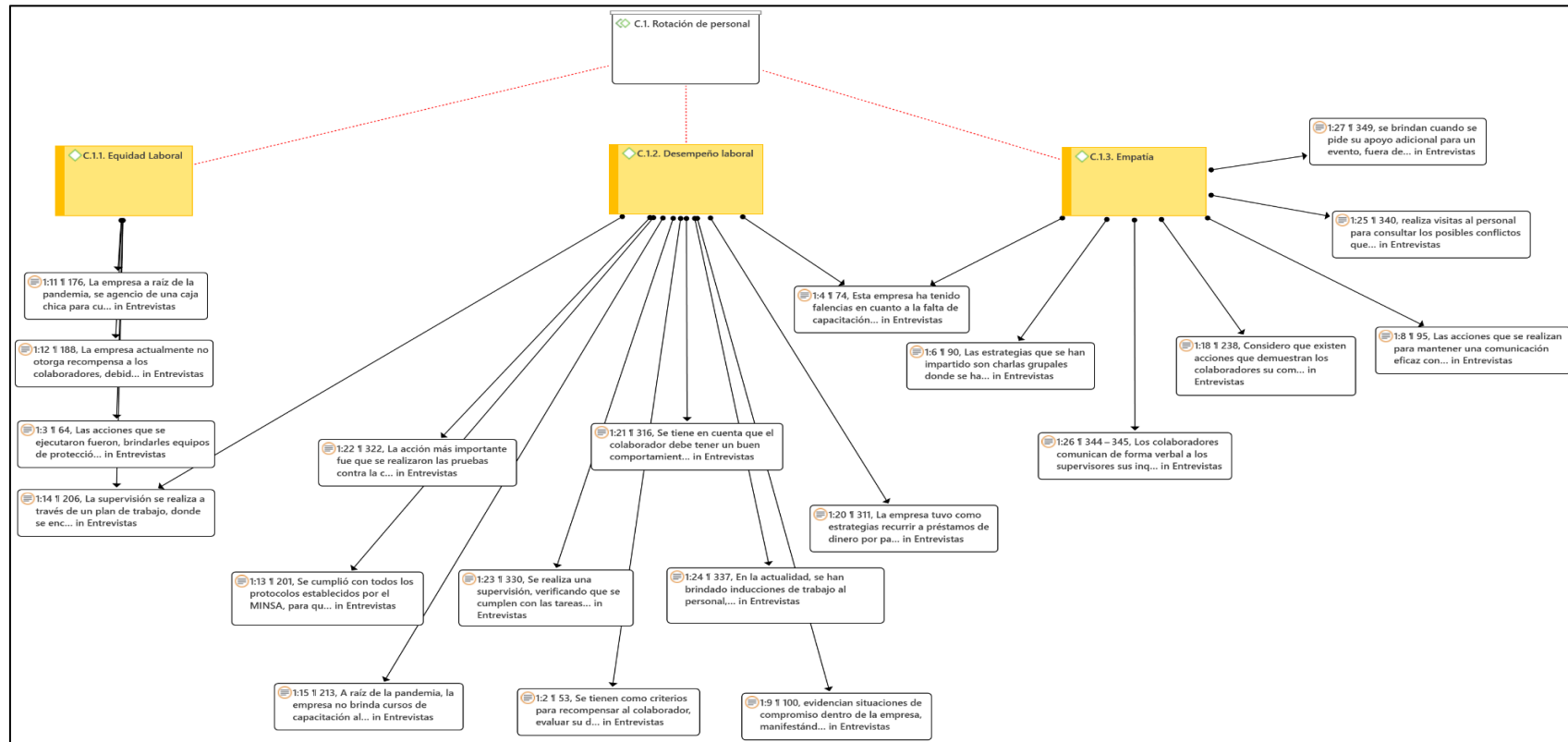
Realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de esta subcategoría, se expresan a continuación: Con respecto a la pregunta 13: ¿La empresa le comunica en forma clara sus actividades a realizar?, un gratificante 46,38% indicaron que siempre se les comunica las actividades que tienen que realizar, sin ningún tipo de inconveniente. Con respecto a la pregunta 14: ¿Cuándo tiene algún problema, sus jefes o supervisores se comunican con su persona para ayudarlo?, un importante 33,33%, manifestó que siempre le brindan su apoyo dentro de la empresa. Con respecto a la pregunta 15: ¿La empresa realiza talleres que promueven la motivación en su trabajo?, un preocupante 31,88%, señaló que casi nunca se realizan talleres para promover una actitud positiva dentro de su trabajo. Con relación a la pregunta 16: ¿La empresa ofrece sesiones individuales, para lograr reconocer mis necesidades, preocupaciones o desafíos?, un importante 27,5% indican que nunca la empresa logra reconocer sus necesidades en forma general, lo cual debe ser tomado en cuenta por la empresa para sentir empatía con el colaborador. Con relación a la pregunta 17. ¿Se compromete con sus funciones realizadas en la empresa?, un alentador 79,71% indicaron que siempre están comprometidos con sus labores, siendo ello muy significativo para la empresa. Finalmente, con relación a la pregunta 18: ¿En la empresa, incluso cuando las cosas no van bien, sigue trabajando con compromiso?, el 86,96% de los encuestados manifestaron que mantienen un compromiso laboral muy sólido con la empresa, ello es muy importante para la empresa porque los colaboradores están dispuestos a contribuir con los objetivos de la empresa. Cuando uno siente empatía puede darse cuenta de los sentimientos y/o emociones de la otra persona y ello permitirá que la comunicación dentro de la organización sea importante dentro de la misma y también con organizaciones externas o entes: proveedores, entidades gubernamentales, público en general, etc. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

4.2 Descripción de resultados cualitativos

4.2.1 Análisis de la rotación de personal

Figura 5.

Análisis de la categoría Rotación de personal



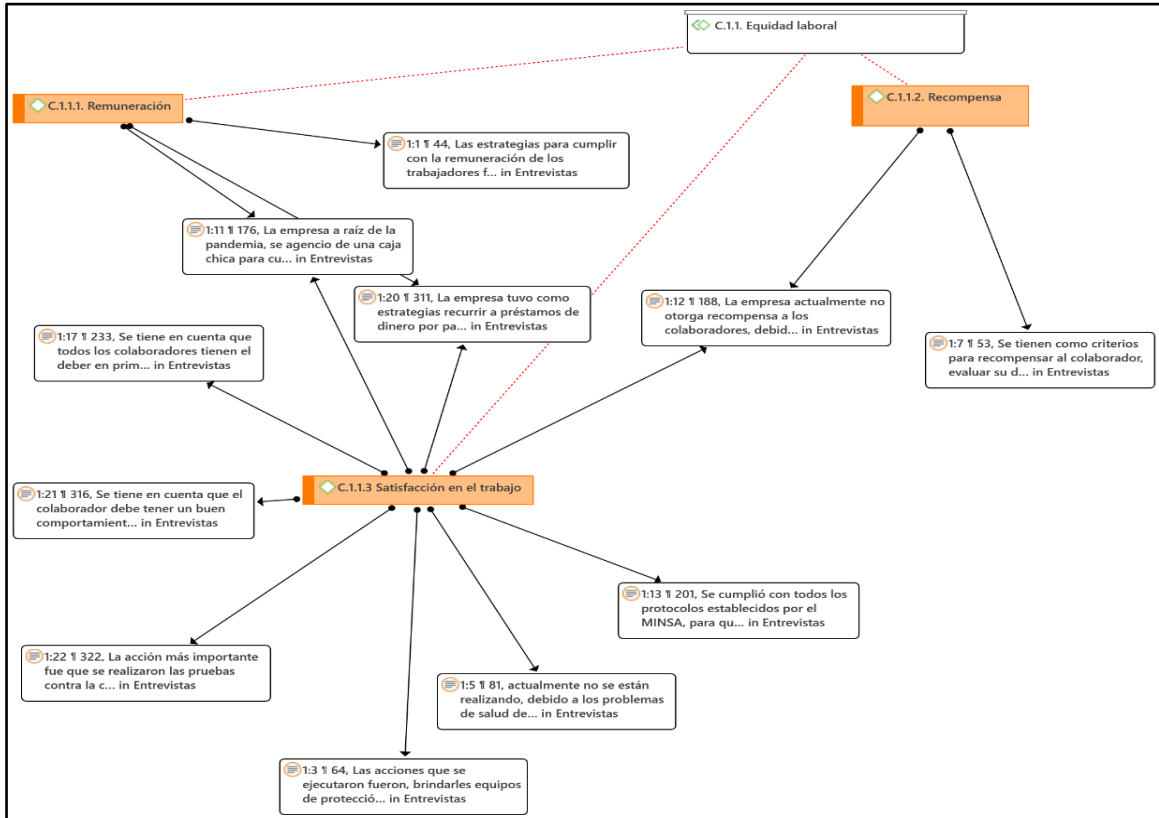
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la categoría: rotación de personal cuenta con subcategorías: equidad laboral, desempeño laboral y empatía. Con respecto a la equidad laboral, los entrevistados de parte de la empresa manifestaron que los trabajadores reciben su remuneración puntualmente y la empresa tuvo que agenciarse de préstamos para cumplir con su pago mensual a todos los colaboradores con puntualidad. A pesar de que muchas empresas se acogieron a la suspensión perfecta de labores, la empresa optó por la opción de continuar operando, asumiendo los trabajadores una satisfacción dentro de su puesto de trabajo a pesar del contexto derivado por la pandemia de la Covid19. Asimismo, el desempeño laboral cuenta con indicadores tales como: rendimiento laboral, conocimientos y conflictos laborales, donde el rendimiento laboral de los colaboradores debe comprometerse con supervisiones de la empresa previo planes de trabajo debidamente elaborados, en cuanto al conocimiento la empresa no brinda cursos de capacitación, lo cual afecta a los colaboradores, limitando sus conocimientos y permitir sacar el máximo potencial a sus colaboradores, por otro lado los conflictos laborales no se presentaron en forma constante dentro de la empresa, lo cual no dificulta las labores entre los compañeros. En cuanto a la empatía cuenta con indicadores tales como: motivación, comunicación y el compromiso laboral, destacándose la poca promoción de talleres para el personal, lo cual influye en una oportunidad para motivar al personal a realizar actividades de participación conjunta, con respecto a la comunicación los entrevistados manifiestan que existe una comunicación asertiva entre los supervisores y la oficina de Recursos Humanos para acciones de participación o corrección dentro de la empresa, destacándose el compromiso laboral a pesar de todo lo ocasionado por la pandemia, incluyendo bajas por enfermedad, sobreponiéndose varios colaboradores a las adversidades del contexto y continuando con sus funciones laborales con responsabilidad.

4.2.2 Análisis de la subcategoría equidad laboral

Figura 6.

Análisis cualitativo de la subcategoría equidad laboral.



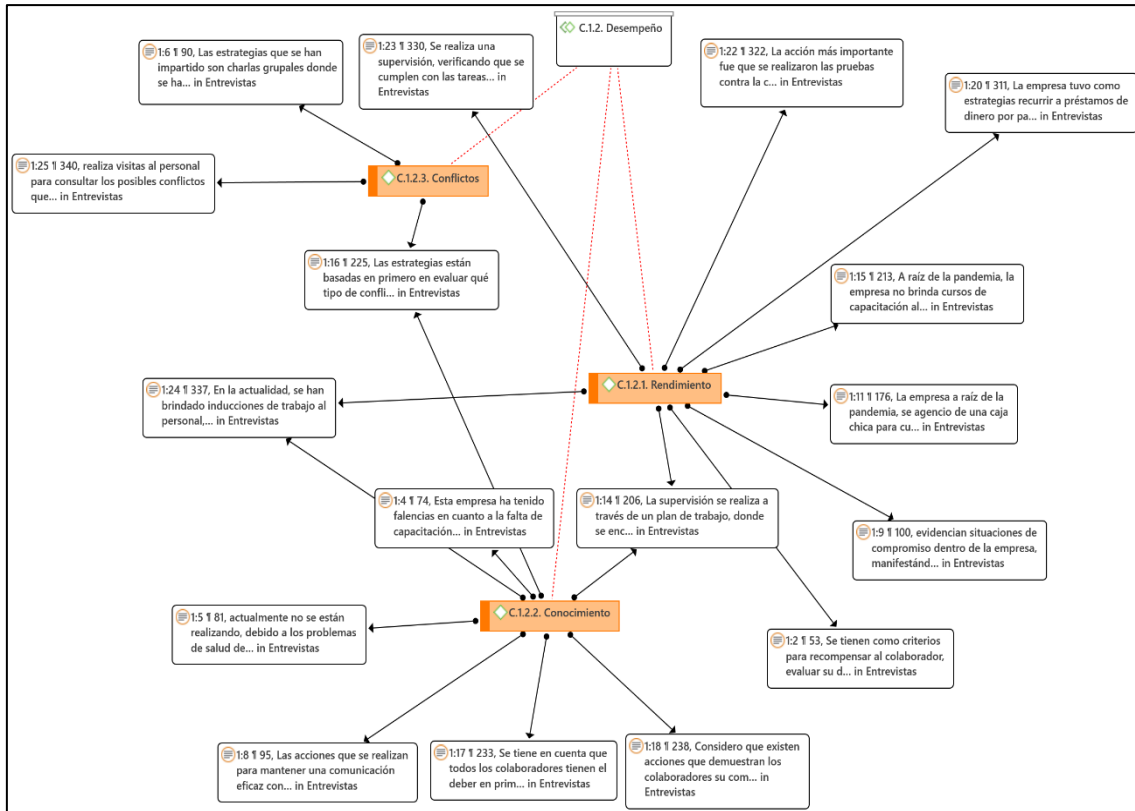
Fuente: Elaboración propia.

La equidad laboral se sostiene con indicadores: recompensa, remuneración y satisfacción en el trabajo. Con respecto a las recompensas, la empresa actualmente no lo brinda, debido a la crisis económica que afectó a todas las empresas a raíz de la pandemia, tan solo cumple con pagar el salario puntualmente. Desde la perspectiva de la remuneración la empresa se ha preocupado en pagar el salario puntualmente, estableciendo estrategias cómo el de agenciarse de préstamos bancarios y evitar caer en la suspensión perfecta de labores. Por otro lado, en cuanto al indicador satisfacción en el trabajo, la empresa a raíz de la pandemia ha cumplido en brindar equipos de protección personal y realizar pruebas contra la covid19, resaltando esta acción como la más relevante para que los trabajadores puedan sentir una satisfacción de protección en el cuidado de su salud de parte del empleador.

4.2.3 Análisis de la subcategoría desempeño laboral

Figura 7.

Análisis cualitativo de la subcategoría desempeño laboral.



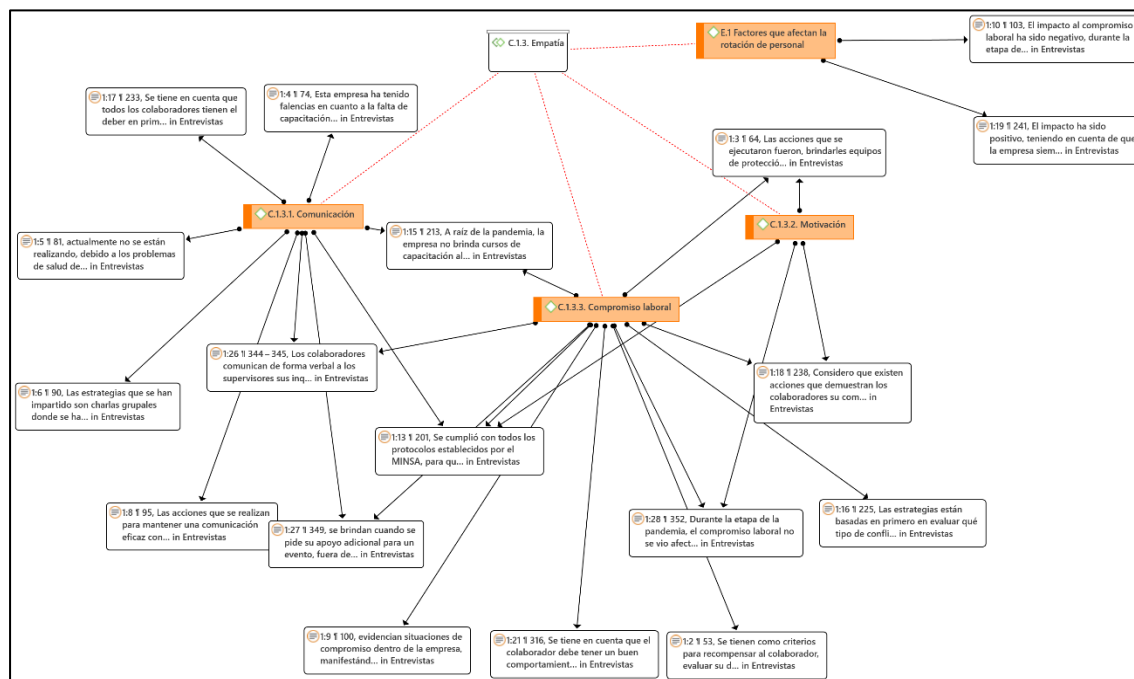
Fuente: Elaboración propia.

El desempeño laboral se respalda en los siguientes indicadores: rendimiento laboral, conocimientos y conflictos laborales. Con respecto al rendimiento laboral, se realizan supervisiones con un plan de trabajo, donde se encuentran los días que durante la semana, los supervisores tienen que supervisar las empresas con las que se tiene vinculo contractual, en esas visitas se determinan los inconvenientes de los clientes, lo cual permite analizar el rendimiento laboral de los colaboradores. Con respecto al conocimiento, la empresa a raíz de la pandemia no brinda cursos de capacitación, lo cual afecta a los colaboradores limitando sus conocimientos que influyen en el desenvolvimiento de las tareas asignadas, en cuanto al indicador conflictos laborales, la empresa evalúa qué tipo de conflicto se está presentando, si es de tipo comunicativo o de metas a cumplir, a partir de ello se evalúa el problema y se brinda soluciones a los empleados e incluso del área administrativa, partiendo de esas opiniones se van encontrando soluciones al problema. Las estrategias son netamente comunicativas, no se aplican sanciones.

4.2.4 Análisis de la subcategoría empatía

Figura 8.

Análisis cualitativo de la subcategoría empatía.



Fuente: Elaboración propia.

La empatía se respalda en los siguientes indicadores: motivación, comunicación y el compromiso laboral. Con respecto a la motivación, la empresa realiza pocos talleres de participación para lograr motivar a los colaboradores. En otro aspecto la comunicación se brinda eficientemente en la empresa, esto se produce cuando los colaboradores comunican de forma verbal a los supervisores sus inquietudes, las cuales son transmitidas al área de recursos humanos para evaluar o determinar alguna acción a corregir o compartir información. En cuanto al indicador compromiso laboral, la empresa a raíz de la pandemia ha cumplido en proteger a sus colaboradores, cumpliendo con las normas decretadas por el gobierno, siendo percibida la responsabilidad de la empresa de parte de los colaboradores, manifestando estos un mayor compromiso laboral, no descuidando su empleo partiendo desde su puntualidad, además brindan su apoyo cuando la empresa los requiere para un evento adicional, el cual aceptan, recibiendo un cambio de horario como compensación. Sobre el emergente de factores que han afectado la rotación de personal, se encuentra el impacto del compromiso laboral, que afectó a los colaboradores a raíz de la pandemia por la Covid19.

4.3 Diagnóstico mixto

La rotación de personal observada en la empresa de servicios de limpieza, ubicada en la ciudad de Lima, durante el ejercicio fiscal 2021, demostró que presenta una serie de dificultades que se vieron reflejadas en el presente estudio de investigación. En la triangulación realizada cuantitativa y cualitativa de los datos obtenidos, se pudo evidenciar problemas de conocimientos que adolecen los colaboradores, debido a la falta de un plan de capacitaciones de parte de la oficina de recursos humanos, lo cual puede mermar su desempeño laboral por ello un preocupante 40,58% y 20,29% respectivamente, indicaron que nunca o casi nunca recibieron cursos de capacitación representando un verdadero problema para la empresa, debido a que los colaboradores deben recibir cursos de capacitación de manera constante para aprovechar su verdadero. Esto se ratifica, con relación a lo manifestado por los entrevistados de la parte gerencial y administrativa, quienes han optado por suplir las capacitaciones y realizar inducciones simples de trabajo rutinario, obviando realizar planes para capacitaciones al personal debidamente elaborados por la oficina de recursos humanos y aprobados por la gerencia general, Las inducciones son realizadas por los supervisores quienes realizan estas acciones en coordinación con los colaboradores. Si logran brindar cursos de capacitación acordes con las actividades desarrolladas por la empresa, ello aumentaría su nivel de capacidad y conocimiento de los colaboradores y se tendría una mejor imagen corporativa.

Asimismo, un punto crítico considerable es la falta de evaluaciones de parte de la empresa a través de los supervisores del personal de limpieza contratado en relación con las funciones que realiza. Un preocupante 44,93% y 11,59% manifestaron que nunca o casi nunca se evalúa periódicamente su trabajo, comprobando efectivamente que no se realiza esa acción por la gerencia y la oficina de recursos humanos, reconociendo en las entrevistas la falta de capacitación de la empresa hacia los supervisores quienes no pueden evaluar a los colaboradores en forma adecuada. La empresa reconoce a través de la gerencia general que existen deficiencias en cuanto a la evaluación del personal en toda la empresa, lo cual no permite evaluar el correcto desempeño laboral del colaborador. Si el desempeño laboral de un colaborador es eficiente, la organización tiene que darse cuenta de ello y deberá generar un compromiso laboral con mayores beneficios hacia los trabajadores, como el de brindarles la oportunidad de lograr que se les otorgue mejores capacitaciones y se les realice

evaluaciones periódicas, con programas anuales para lograr mejorar su productividad laboral, lo cual incidirá en la rentabilidad dentro de la organización (Hitt, Black & Porter, 2006).

De igual forma de los resultados obtenidos, se conoce que el mayor porcentaje 27,54% y 24,64% respectivamente de la sub categoría empatía señalaron que la empresa nunca y casi nunca ofreció sesiones individuales que puedan permitir reconocer sus necesidades, preocupaciones, motivaciones o desafíos, lo cual también se refrenda por lo indicado en las entrevistas donde se señala que el área de recursos humanos permite a los colaboradores manifestar algún problema personal y/o laboral, presentando su queja o sugerencias sobre hechos que están aconteciendo dentro de la empresa, pero a pesar de las sugerencias realizadas para encontrar mejores condiciones laborales, simplemente quedan limitados a la respuesta de parte del jefe de recursos humanos, la cual es que la empresa no cuenta con liquidez financiera para poder ayudarlos a desarrollarse, obligándolos a permanecer dentro de su puesto laboral con las mismas carencias y/o limitaciones. La empatía nos permite identificarnos con otras personas; esta identificación con el prójimo es fundamental, debido a que nos permitirá entender los problemas de nuestros semejantes, planteándose los mismos problemas que les suceden, comparándolos con nuestra realidad y de esta manera podemos llegar a comprenderlos mejor, entendiendo sus sentimientos y/o emociones, con ello lograremos un análisis que nos permita una comunicación más asertiva entre los colaboradores dentro de la organización, entendiendo sus problemas y ayudarlos a resolverlos en el más corto plazo (Valdés, 2005, Koontz, Weihrich & Cannice 2012, y Hitt, Black & Porter, 2006).

Se conoce que el mayor porcentaje de la subcategoría equidad laboral se establece con un 36,23% y 8,70% respectivamente, donde los colaboradores manifestaron que la empresa nunca y casi nunca les otorga recompensas por los logros alcanzados; siendo ello ratificado en las entrevistas donde todos los entrevistados de parte de la empresa, indicaron que a raíz de la pandemia derivada por la Covid19, se vieron obligados a suspender este tipo de acciones, debido a que perjudicaba su liquidez, las recompensas no son relevantes para la empresa. La empresa mostró su preocupación en cumplir con el salario pagado puntualmente a todos los colaboradores, y el brindarles sus equipos de protección personal para que trabajen con tranquilidad a pesar del contexto del estado de emergencia, también se

realizaron las pruebas contra la covid19 a todos los colaboradores, mostrando un sentido de responsabilidad y equidad. La suspensión de las recompensas se realizó en todos los niveles de la empresa: dirección, administrativos y personal operativo esta actividad se realizaba de forma dineraria. La equidad laboral guarda estrecha relación con la motivación de los empleados dentro de la organización, estos logran percibir equidad cuando los resultados que se obtienen en la organización guardan coherencia con sus resultados personales dentro de la misma, siendo ello importante porque influye en las relaciones laborales con todos los miembros de su entorno dentro de cualquier nivel jerárquico dentro la organización y también en las relaciones comerciales con las empresas que se tiene contrato (Chiavenato, 2009).

El análisis de la categoría rotación de personal cuenta con las siguientes subcategorías: equidad laboral, desempeño laboral y empatía. Con respecto a la equidad laboral las personas entrevistadas de parte de la empresa, manifestaron que realizaron estrategias para cumplir con las remuneraciones del personal, tales como la reducción de horarios de trabajo y el cumplimiento de sus honorarios a través de préstamos bancarios, con relación al desempeño laboral todo el personal, incluyendo administrativos, supervisores y operarios quedaron conformes cuando la empresa les proporcionó equipos de protección de personal de calidad para disminuir el riesgo a que se puedan contagiar de la COVID19. Cabe indicar que su desempeño laboral se ve diezmado, debido a la falta de evaluaciones de parte de la empresa, esta acción debería realizar los supervisores de la empresa de manera constante. También se evidencia dentro de la empresa falta de capacitaciones en todos los niveles, aduciendo que se ve afectada de liquidez, situación que se debe de corregir de inmediato con acciones para brindarles conocimientos a sus empleados, a través de un plan anual de capacitaciones, las cuales deben ser aprobado por la gerencia general y elaborado por la oficina de recursos humanos. Así mismo, la empatía reduce el problema de las relaciones humanas de los colaboradores dentro de la empresa, logrando entender los problemas que puedan surgir entre los compañeros, comprenderlos y de surgir algún inconveniente que pueda desencadenar un conflicto laboral, se encuentren soluciones de tipo comunicativas, en vez de determinar sanciones con documentos como memorándum o también económicas. De igual forma se debe considerar el impacto del compromiso laboral que ha tenido la empresa, el cual afectó de alguna manera a los colaboradores a raíz de la pandemia por la Covid19.

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

En el Pareto se identificaron las preguntas críticas de la encuesta, se consideró la pregunta 10, como la más crítica ¿La empresa le brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento? El análisis de Pareto determinó un 11.20% de punto crítico en base al 20%; determinándose que los colaboradores de la empresa no tienen competencias, limitando su conocimiento al no brindarles cursos de capacitación debidamente planificados.

La otra pregunta crítica con un porcentaje de 10,40% y un acumulativo de 21,60% es la pregunta 7: planteada de la siguiente manera: ¿La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza?; infiriéndose que la empresa no realiza una evaluación del rendimiento laboral de sus colaboradores, esta acción debe implementarse dentro de la empresa porque permitirá motivar al personal y permitirá mostrar su preocupación de la empresa en sus actividades de trabajo, para ello se deben implementar estrategias que permitan comprobar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.

También dentro del Pareto se identificaron otras preguntas que permitieron realizar un planteamiento para la solución de la problemática, tales como la pregunta 16, con un porcentaje de 9.60% y un acumulativo de 31,20%, la cual señala: ¿La empresa ofrece sesiones individuales para lograr reconocer mis necesidades, preocupaciones o desafíos? Asimismo, la pregunta 15 con un porcentaje de 9.07% y un acumulativo de 40,27%, la cual señala: ¿La empresa realiza talleres que promueven la motivación en su trabajo?

La gerencia general debe priorizar estos problemas que son gravitantes para el correcto funcionamiento de la parte operativa de la empresa, los trabajadores no tienen capacitaciones, así mismo la empresa muestra displicencia en motivarlos adecuadamente al no preocuparse en sus necesidades, desafíos y falta de talleres.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

Luego de realizar la evaluación de resultados cuantitativos y cualitativos de la presente investigación, se han priorizado 3 problemas que se consideran críticos:

Problema 1: Los colaboradores de la empresa de servicios de limpieza, carecen de competencias para el desarrollo de su trabajo, limitando sus conocimientos para brindar un servicio de calidad dentro de las instalaciones de las empresas donde se presta el servicio a través de sus actividades, las cuales no responden a las necesidades del cliente.

Problema 2: Los colaboradores de la empresa de servicios de limpieza, se encuentran desmotivados en sus labores cotidianas asignadas dentro de su puesto de trabajo.

Problema 3: La empresa de servicios de limpieza carece de una política de recompensas hacia los colaboradores de limpieza.

4.5.2 Consolidación del problema

Los colaboradores de la empresa de servicios de limpieza carecen de competencias en conocimientos, asimismo presentan falta de motivación en sus labores y la empresa no brinda recompensas, todo ello afecta el poder brindar un servicio de calidad a sus clientes, originando un grave problema en la rentabilidad de la empresa.

4.5.3 Categoría solución

En la categoría solución se implementará el modelo CMR, el cual significa: Modelo: “Capacitación, motivación y reconocimiento de la empresa hacia los colaboradores”. CMR se caracteriza por presentar soluciones innovadoras, lo cual lo hace único en el Perú a nivel de la microempresa en el sector de mantenimiento y limpieza, su desarrollo se plantea en 3 secciones:

La primera sección: capacitaciones serán realizadas con tecnología inmersiva en 3D, denominada Virbela, las cuales permitirán atraer la atención de los cursos brindados, ofreciendo una experiencia diferente y exclusiva a través de avatares en espacios virtuales.

La segunda sección: motivaciones, nos manifiesta mediante un plan de actividades que se realizará mediante plataformas virtuales, lograr una conexión directa con los

empleados a través de sus emociones, adentrándonos en el mismo mundo que ellos se encuentran.

La tercera sección: recompensas, nos muestra como también mediante un plan de actividades realizadas mediante plataformas virtuales, se logra recompensar a los colaboradores que destaquen con logros importantes para la empresa, dentro de su área o puesto de trabajo.

4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Implementar un modelo CMR, para la eficiente gestión del personal de la empresa de servicios de limpieza.

Objetivos específicos

Capacitar al personal de la empresa de servicios de limpieza para el desempeño de sus funciones.

Motivar al personal de la empresa de servicios de limpieza.

Recompensar a los colaboradores de la empresa de servicios de limpieza.

4.5.5 Impacto de la propuesta

La empresa de servicios de limpieza, aplicando el modelo CMR, permitirá innovar su gestión en el manejo de sus recursos humanos, destacándose dentro del rubro de mantenimiento y limpieza de la microempresa por utilizar una plataforma virtual inmersiva en 3D en sus capacitaciones y el uso de herramientas tecnológicas en sus procesos administrativos para mejorar la experiencia laboral de sus equipos de trabajo.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 1.

Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 1

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Capacitar al personal de la empresa de servicios de limpieza para el desempeño de sus funciones.	Alternativa 1. Elaborar un plan de Capacitaciones al personal para el mejor desempeño de sus funciones, mediante una nueva una innovadora tecnología inmersiva en 3D.	A1 Capacitaciones a través de la plataforma Virbela, en seguridad y salud en el trabajo.	5/02/2022	35	12/03/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos	S/3950	KPI 1. (Capacitaciones realizadas / total de capacitaciones programadas) x 100	Evidencia 1. •Plan anual de capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo.
		A2 Capacitaciones a través de la plataforma Virbela, en primeros auxilios	12/03/2022	35	16/04/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos	S/2450		
		A3 Capacitaciones a través de la plataforma Virbela, en prevención de la COVID-19	16/04/2022	35	31/05/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos	S/3500		

Cuadro 2.

Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 2

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. Motivar al personal de la empresa de servicios de limpieza y mantenimiento	Alternativa 2. Elaboración de un plan de actividades para motivar al personal de la empresa de servicios de limpieza, promoviendo su participación mediante el uso de herramientas digitales	A1 Creación de sesiones mensuales, con animadores virtuales, que entretengan a los más pequeños.	24/05/2022	200	10/12/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos	S/2080	KPI 2. (Actividades realizadas / total de actividades programadas) x 100 KPI 2. (Clientes satisfechos / total colaboradores) x 100	Evidencia 2. • Plan de Actividades de motivación.
		A2 Participación de los colaboradores con la ruleta wordwall, se comparte camaradería y premios	24/05/2022	200	10/12/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos.	S/1600		
		A3 Inclusión mensual de los colaboradores en la página web, creándose un muro de la fama por la opinión favorable del cliente	05/01/2022	334	05/12/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos.	S/300		

Cuadro 3.

Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 3

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Recompensar a los colaboradores de la empresa de servicios de limpieza.	Alternativa 3. Elaboración de un plan de actividades para recompensar a los colaboradores de buen desempeño.	A1 Se otorgarán vales de consumo en restaurantes y supermercados a 6 colaboradores por aprobar con mayor nota en los 3 cursos brindados	24/05/2022	30	23/06/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos	S/1700	KPI 3. (Reconocimientos otorgados / total de actividades programadas) x 100	Evidencia 3. • Plan de Actividades de recompensas
		A2 Se otorgarán reconocimientos mensuales mediante el evento virtual premio diamante, al mejor colaborador	20/01/2022	334	20/12/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos. c. supervisor	S/300		
		A3 Recompensar a los colaboradores por contribución de ideas innovadoras, mediante insignias digitales	20/01/2022	334	20/12/2022	a. Gerente General b. jefe de Recursos humanos.	S/300		

4.5.7 Entregable 1

Plan Anual de Capacitaciones

En el primer entregable se realizó un plan anual de capacitaciones, con el fin de brindar conocimientos para la formación de los colaboradores y mejorar sus competencias, las capacitaciones serán teóricas y prácticas, luego los colaboradores serán evaluados por la oficina de recursos humanos para medir el nivel de sus conocimientos, posteriormente realizarles un seguimiento mediante el feedback respectivo.

Por tanto el desarrollo del entregable se ha realizado sobre la base de 03 cursos fundamentales para el cumplimiento de sus funciones y acordes con las actividades de la empresa: a) curso de capacitación en seguridad y salud en el trabajo, b) curso de capacitación en primeros auxilios, c) curso de capacitación de prevención de la COVID19. Estos cursos serán dictados por una persona natural o jurídica que cumpla con el perfil requerido y se realizarán en una plataforma inmersiva denominada Virbela.



4.5.8 Entregable 2

Plan de actividades para motivar al personal

En el segundo entregable se realizó un plan de actividades para motivar al personal, se encuentra alineado al posicionamiento, objetivos y valores de la empresa, es un plan que permitirá conocer cómo se encuentra la motivación en los colaboradores y ofrecer las formas adecuadas para lograr resultados.

Por tanto el desarrollo del entregable se ha realizado, implementando 03 actividades descritas a continuación: a) creaciones de sesiones remotas mensuales a todos los colaboradores, con animadores que de forma virtual entretengan a sus hijos b) participación de los trabajadores a través de la ruleta wordwall, mediante este juego virtual los colaboradores participan mensualmente con retos y juegos y pasarán momentos divertidos c) Participación de los colaboradores a través del curso gratuito por internet: Curso Microsoft Office desde cero <https://www.youtube.com/watch?v=PJA9AQeNr5I>, esta participación permitirá una oportunidad de ascenso de empleado a supervisor dentro de la empresa.



4.5.9 Entregable 3

Plan de recompensas del personal

En el tercer entregable se realizó un plan de recompensas para el personal de la empresa, el plan se encuentra alineado al posicionamiento, objetivos y valores de la empresa, es un plan que permitirá mediante estrategias, otorgar recompensas de forma que el colaborador se sienta reconocido y valorado por la empresa.

Por tanto el desarrollo del entregable se ha realizado, implementando 03 actividades descritas a continuación: a) Se otorgarán vales de consumo en restaurantes (familiares) y vales de consumo en un supermercado a 6 colaboradores que hayan obtenido las mejores calificaciones en los 3 cursos brindados por la empresa b) Se otorgarán reconocimientos en forma mensual, mediante el evento virtual premio diamante, a través de la plataforma virtual youtube c) Se recompensará a los colaboradores, quienes a través del fan page de la empresa, logren obtener la mayor cantidad de likes mediante certificados de reconocimiento.



4.6 Discusión

La presente investigación titulada: “Rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021”. Se realizó bajo un enfoque mixto, ayudándonos a recolectar y analizar los datos cuantitativos y cualitativos, se logró evidenciar los siguientes hallazgos: los colaboradores carecen de competencias para desarrollar su trabajo dentro de las instalaciones de la empresa, además presentan falta de motivación en sus labores y falta de una política de recompensas, estos son los factores causantes de la problemática.

Con relación a la subcategoría equidad laboral en los resultados cualitativos los colaboradores manifestaron que carecen de recompensas, lo cual resulta una dificultad para lograr medir a través del aporte del colaborador la recompensa por su labor realizada, esto se puede demostrar de acuerdo a lo expresado en las encuestas donde un total de 44,93% de colaboradores, indicaron que nunca y casi nunca se les otorga recompensas por los logros alcanzados, siendo un número considerable de colaboradores, ello coincide con lo señalado por (Chiavenato, 2009), donde manifiesta que la recompensa es importante dentro de una organización, debido a que el colaborador espera que se le reconozca en algún momento su desempeño mostrado. De esta manera el colaborador recibirá un estímulo para mejorar su desempeño y será más productivo en la organización.

También hay que señalar la Teoría Administrativa que sustenta H. Fayol, quien menciona su contribución en brindarle su real importancia y/o trascendencia, resaltando a la parte administrativa frente a otras disciplinas o actividades donde señala en uno de sus principios que la remuneración del personal que este debe ser justo y también se debe recompensar el buen desempeño. Esto concuerda con lo manifestado por Mina (2019), quien realizó un estudio analizando las posibles causas sobre el personal que es rotado constantemente de una organización que se dedica al rubro de bebidas y alimentos, llegando a la conclusión que las organizaciones en líneas generales presentan en forma constante problemas de alta rotación de personal, por ello se estudió las variables que generan esta problemática y se propuso planes como el de recompensas para mejorar esta situación y tratar de evitar que se afecte la imagen de la organización y su rentabilidad. En las entrevistas también se dejó evidencia que la empresa a través de la gerencia general tiene criterios para recompensar a los colaboradores, tales como: puntualidad, eficiencia en su puesto de trabajo,

honestos y responsables, pero actualmente no se brinda ello a raíz de la pandemia. Por lo tanto se ha propuesto un plan de recompensas para el personal de la empresa de servicios de limpieza, el cual se encuentra enmarcado dentro de los lineamientos en concordancia con los objetivos la empresa, el cual busca reconocer mediante las recompensas el aporte de los colaboradores con premios dinerarios y no dinerarios.

Con respecto a la subcategoría desempeño laboral en los resultados cualitativos los colaboradores señalaron en las encuestas con un preocupante 56.52% que la empresa nunca y casi nunca evalúa su rendimiento con las funciones que realiza, así mismo un preocupante 60,87% de colaboradores señalaron que la empresa no les brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento?; lo cual representa un grave problema para la empresa, ello coincide por lo manifestado por Rubio & Villagrán (2017) quienes realizaron una tesis sobre la rotación de personal y de cómo esta incide en el desempeño de los recursos humanos en una determinada organización, concluyendo que la rotación que la rotación de personal influye de manera directa en el comportamiento de los colaboradores, lo cual trae como consecuencia un bajo desempeño laboral, para lo cual recomiendan, elaborar un plan de acción multidisciplinario que pueda lograr disminuir la rotación de personal en la organización. Esto concuerda con la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la cual ayuda a mejorar y reforzar las relaciones laborales influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización, debido que la misma manifiesta que existen diversos grupos ocupacionales con diferentes cargas laborales y que todos difieren en sus comportamientos, actitudes y personalidades. En este punto es importante acotar lo manifestado en las entrevistas donde el supervisor de limpieza señala que solamente se realiza una supervisión, la cual consiste en que únicamente se cumplan con las tareas diarias asignadas mediante el control del supervisor con el jefe de grupo.

Cabe indicar que el desempeño laboral está asociado y guarda estrecha relación con el cumplimiento de las actividades de los trabajadores dentro de la organización, el desempeño laboral influye directamente en los objetivos y metas de la organización, el mismo que es trascendente para el cumplimiento de la producción de bienes y servicios en forma eficiente y de calidad (Chiavenato, 2009, Robbins y Judge, 2013; y Hitt, Black y Porter, 2006).

Si el desempeño laboral de un colaborador es eficiente, la organización tiene que darse cuenta y deberá generar un compromiso laboral con mayores beneficios hacia los trabajadores, por ejemplo, el de brindarles la oportunidad de obtener mayores conocimientos, a través de capacitaciones de calidad con programas anuales y evaluaciones periódicas que permitan evaluar su desempeño y motivándolos en forma constante para lograr mejorar su productividad laboral, lo cual incidirá en la rentabilidad dentro de la organización. Con la finalidad de mitigar esta situación. Por lo tanto, se ha propuesto un plan anual de capacitaciones, el cual comprende a través de acciones planificadas entrenar y formar personas, donde los conocimientos pueden darse a través de plataformas tecnológicas e innovadoras.

De igual forma se conoce que un gran porcentaje 27,54% y 24,64% respectivamente de la sub categoría empatía, señalan que la empresa nunca y casi nunca la empresa ofrece sesiones individuales, para lograr reconocer sus necesidades, preocupaciones o desafíos, lo cual también se señala en las entrevistas donde el área de recursos humanos indica que para manifestar algún problema personal y/o laboral, pueden presentar su queja o sugerencias sobre hechos que están aconteciendo en la empresa, pero a pesar de las sugerencias realizadas, pidiendo cursos, seminarios, para poder demostrar mayor competencia, simplemente quedan limitados a una respuesta: falta de liquidez financiera, sintiéndose los colaboradores totalmente desmotivados. Como resultado de la investigación de la subcategoría empatía donde se debe considerar las habilidades de comunicación y entender las formas que deben guardar los gerentes, estos al comunicarse dentro de la empresa mediante documentos tales como: escritos, oficios, memorándum, discursos, etc, les exige claridad en sus mensajes, pero sobre todo empatía, debido a que si entendemos los sentimientos y emociones de las personas (Valdés, 2005, Koontz, Weihrich & Cannice 2012, y Hitt, Black & Porter, 2006). Esto concuerda por lo manifestado por Cayo (2019), quien realizó un estudio sobre el costo que implica la rotación de personal en una empresa dedicada al servicio de limpieza durante el año 2018. El objetivo de la investigación fue el de analizar objetivamente el costo que implica la rotación de personal en la empresa del rubro de limpieza; Concluyendo que la falta de capacitación, la baja remuneración y sobre todo el retiro constante de colaboradores por falta de motivación y deficiencias en su productividad, estos indicadores generan una alta rotación en la empresa de limpieza seleccionada para su estudio.

Para evitar pasar por el mismo problema de los antecedentes planteados en el párrafo precedente, se ha brindado una propuesta denominada: Plan de actividades para lograr motivar al personal de la empresa de servicios de limpieza, el cual se encuentra alineado al posicionamiento, objetivos y valores de la empresa, el cual busca encontrar respuestas positivas a las necesidades y expectativas laborales de los colaboradores hacia la misma. Esto concuerda con lo manifestado por (Osorio 2013), quien define un plan como una forma de anticiparse a las decisiones destinadas a disminuir la incertidumbre y las futuras sorpresas. Los planes deben estar alineados con la tecnología, debido a lo manifestado por (Jones, 2008) quien señaló que las empresas deben poner a disposición sus habilidades, materiales y máquinas para producir un bien o servicio culminado, ello permitirá utilizar la tecnología para generar una variación con la finalidad de agregarle valor es decir los planes con tecnología presentan una mejor propuesta de valor.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Primera** : Se propuso dentro del presente estudio el Modelo CMR: “Capacitación, Motivación y Reconocimiento de la empresa hacia los colaboradores”. el cual se presenta como una estrategia administrativa para disminuir la alta rotación de personal de los trabajadores de la empresa de servicios de limpieza. El modelo CMR se caracteriza por presentar soluciones innovadoras, mediante actividades de trabajo con herramientas digitales, lo cual lo hace único en el Perú a nivel de la micro y mediana empresa.
- Segunda** : Se diagnosticó e identificó la problemática existente de los colaboradores de la empresa seleccionada, respecto a la rotación de personal, los cuales se componen en falta de equidad laboral, desempeño laboral y empatía
- Tercera** : Se determinó que los factores más endebles que inciden en la alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza son los siguientes: a) falta de competencias de los colaboradores para el desarrollo de su trabajo, b) los colaboradores se encuentran desmotivados al realizar sus labores y c) la empresa no tiene una política sobre la recompensa para los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda la implementación de la propuesta titulada: Modelo CMR: “Capacitación, Motivación y Reconocimiento de la empresa hacia los colaboradores”. Con la finalidad de evitar una alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021.
- Segunda** : Se recomienda seguir investigando el tema planteado, con la finalidad de encontrar otros componentes que afecten la rotación de personal y existan investigaciones actualizadas dentro de un contexto real.
- Tercera** : Se recomienda realizar un seguimiento a los factores que evidencian una alta rotación de personal en la empresa seleccionada, con la finalidad de que la misma pueda reducir considerablemente la falta de conocimientos a través de capacitaciones eficientes, así mismo logren mejorar la motivación y reconocer el desempeño de los colaboradores con herramientas tecnológicas innovadores que seguirán apareciendo con la ayuda de la tecnología.

REFERENCIAS

- Acevedo, J., García, A., Aragón, M., & Oliva, J. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Científica*, 157. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cient/n30/2344-8350-cient-30-00155.pdf>
- Ahmed, P., Shepherd, C., Garza, L., & Garza, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación.
- Aliaga, R. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas". *Para optar el título profesional de licenciada en administración*. Universidad Continental, Huancayo.
- Allens, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía*. Ediciones Granica S.A.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Arce, M. (2017). Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, Municipio de Tejupilco, estado de México. *Para obtener el título de licenciada en Administración*. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial: La naturaleza cambiante del trabajo*. Suiza. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/767331554985479543/pdf/Main-Report.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mc Graw Hill.
- Benavente, I., Muñoz, J., Rodríguez, M., & Rodríguez, M. (2016). *Igualdad de género en el trabajo estrategias y propuestas*. Ediciones Laborum.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación Estadística*. Pearson Educación.
- Carhuacho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.

- Castrillón, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI S.A.C. *Tesis para el grado académico de magíster en administración con mención en gestión empresarial*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Castro, M., Chávez, J., & Arellano, A. (2018). *Modelos de Intervención en Trabajo Social*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cayo, T. (2019). Costo de rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima - 2018. *Tesis para obtener el grado de bachiller en contabilidad y auditoría*. Universidad Norbert Wiener, Lima.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chourio, S. (2017). Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventuras S.A. *Tesis de grado presentada para optar el título de especialización en gerencia de recursos humanos*. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Del Castillo, O., & Bojórquez, O. (2007). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Talleres gráficos Once Ríos Editores.
- Díaz, L. (2020). Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander. *Maestría en administración y dirección de empresas*. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
- Friese, S. (2019). *Atlas. ti 8 Windows*. Alemania: hypertexxt.com.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Editorial Teseo.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Huancayo: Universidad Continental.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hellriegel, D., Jackson, D., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hil.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Centro Internacional de Estudios Avanzados Sypal y Ediciones Quirón S. A.
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima metropolitana*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/05-informe-tecnico-mercado-laboral-feb-mar-abr-2021.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2020). *Mercado laboral peruano: impacto de la Covid-19 y recomendaciones de política*. Lima. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/covid-19-cual-es-la-situacion-del-mercado-laboral-peruano-en-tiempos-de-pandemia/>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Lezcano, E. (2020). Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020. *Tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión del talento humano*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Lucio, N. (2014). *Estadística con SPSS 22*. Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- Martinez, G. (1987). Teoría y conceptos de la innovación tecnológica. *Administración*, 9-10. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/938/905>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning Editores, S.A.

- Mina, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas. *Pasantía institucional para optar el título de Administrador de Empresas*. Universidad Autónoma de Occidente, Colombia.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Informe mensual del empleo formal privado*. Lima. Obtenido de <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/nforme-mensual-del-empleo-privado-formal/>
- Münch, L. (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación .
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19*. Nueva York. Obtenido de https://peru.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_spanish.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Rotación ocupacional e informalidad laboral: El caso de los trabajadores independientes en América Latina*. Santiago de Chile. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_713802.pdf
- Osorio, A. (2013). Planeamiento Estratégico. *Métodos de planificación*, 16-17. Obtenido de "http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf"
- Otarola, G. (2011). *Sobre las mejores prácticas en la empresa*. España: BEAZ, S.A.U.
- Parrás, D. (2019). *Tópicos de Excel*. Buenos Aires: Centro de Estudiantes de Cs. Económicas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación de México, S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez, G., & Gil, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Ajibe.

- Rodríguez, L. (2018). *Administración para emprendedores*. Pearson Educación.
- Rubio, J., & Villagrán, D. (2017). La rotación de personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la Corporación Fiales. *Tesis presentada como requisito para optar el título de ingeniería comercial*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Ruis, F., & Barón, F. (2005). *Bioestadística*. España: Paraninfo.
- Ruiz, M., & Álvarez, D. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés Editores, S.A.
- Sieber, S., & Valor, J. (2007). *Efectos de las innovaciones en la industria*. Barcelona: IESE.
- Trelles, E. (2019). Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un call center del distrito de El Agustino, 2018. *Tesis para optar el título profesional de licenciada en gestión de recursos humanos*. Universidad San Martín, Lima.
- Triola, V. (2013). *Estadística*. Pearson Educación.
- Valdés, I. (2005). *Relación humana del nosotros al yo*. Pearson Educación de México, S.A.
- Vila, A., & Ángel, J. (2010). *Estadística descriptiva univariante modelos estadísticos para la descripción de datos univariantes*. España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021.

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Rotación de Personal				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo disminuir la alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021?	Proponer un modelo CMR, para la eficiente gestión de los recursos humanos y evitar una alta rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021.	Equidad Laboral	1. Remuneración	1-2	Likert	1,2,3,4,5
			2. Recompensa	3-4	Likert	1,2,3,4,5
			3. Satisfacción laboral	5-6	Likert	1,2,3,4,5
		Desempeño laboral	4. Rendimiento	7-8	Likert	1,2,3,4,5
			5. Conocimiento	9-10	Likert	1,2,3,4,5
			6. Conflicto	11-12	Likert	1,2,3,4,5
		Empatía	7. Comunicación	13-14	Likert	1,2,3,4,5
			8. Motivación	15-16	Likert	1,2,3,4,5
			9. Compromiso laboral	17-18	Likert	1,2,3,4,5
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Modelo CMR				
¿Cuál es la situación de la rotación de personal en una empresa de servicio de limpieza de Lima, 2021?	Diagnosticar la situación de la rotación de personal en una empresa de servicio de limpieza de Lima, 2021.	Alternativas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal para el desempeño de sus funciones, mediante una nueva innovadora tecnología inmersiva denominada Virbela. 2. Motivar al personal de la empresa de servicios de limpieza. 3. Elaborar un plan de recompensas para los colaboradores. 				
¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021?	Determinar los factores que inciden en la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza de Lima, 2021.					
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y deductivo		Población: 87 Muestra: 69 Unidad informante: 03		Técnicas: Encuesta y entrevista Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista	Procedimiento: Excel y SPSS Análisis de datos: Atlas ti8 y triangulación	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

A1 Capacitaciones a través de la plataforma Virbela, en seguridad y salud en el trabajo.

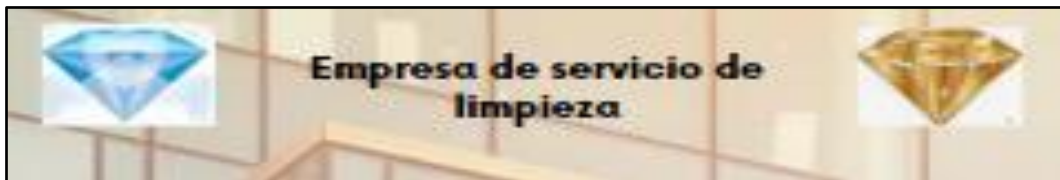




CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (PPASST)

ÍNDICE

- I. Propósito.
- II. Alcance.
- III. Base Legal.
- IV. Línea base del Plan y Programa Anual de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- V. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- VI. Objetivos del Programa.
- VII. Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- VIII. Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos Laborales y Mapa de Riesgo.
- IX. Responsabilidades.
- X. Elementos del Programa.
- XI. Procedimientos.
- XII. Control de la Ejecución.
- XIII. Inspecciones Internas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- XIV. Salud Ocupacional - Programa Anual de Salud en el Trabajo.
- XV. Registros.
- XVI. Contratistas y Proveedores.
- XVII. Plan de Emergencia.
- XVIII. Investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedades Ocupacionales.
- XIX. Auditorías.
- XX. Estadísticas.
- XXI. Evaluación de la Efectividad del Programa.
- XXII. Implementación del Plan - Presupuesto.
- XXIII. Mantenimiento de Registros.
- XXIV. Revisión del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- XXV. Abreviaturas Utilizadas



PLAN: PROGRAMA ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

I. Propósito:

Empresa de Servicios de Limpieza, considera que la Seguridad y Salud de sus trabajadores, es un aspecto fundamental para el desarrollo de nuestra Empresa, por lo cual la Gerencia General se encuentra comprometida en prevenir el control los riesgos inherentes a sus actividades.

Para tal fin, nuestra Empresa de Servicios de Limpieza, en cumplimiento de las normas legales vigentes, dispondrá de los recursos económicos y humanos necesarios, promoviendo la participación de todos sus trabajadores.

La planificación, desarrollo y aplicación del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por el jefe de Recursos Humanos, considera las siguientes prioridades:

- a) Cumplir con las normas legales aplicables y los acuerdos que suscriba la Empresa.
- b) Mejorar el desempeño laboral en las prácticas preventivas.
- c) Mantener ambientes seguros y saludables para el desarrollo de los procesos de servicios.

El Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo para el año 2022, está constituido por los siguientes programas:

- 1) Programa de Seguridad en el trabajo.
- 2) Programa de Capacitación.
- 3) Programa de Salud en el trabajo.





II. Alcance:

El Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo se aplica en todos los procesos de servicios que desarrolla la Empresa de Servicios de Limpieza; asimismo, comprende a todas las áreas y trabajadores de nuestra Empresa.

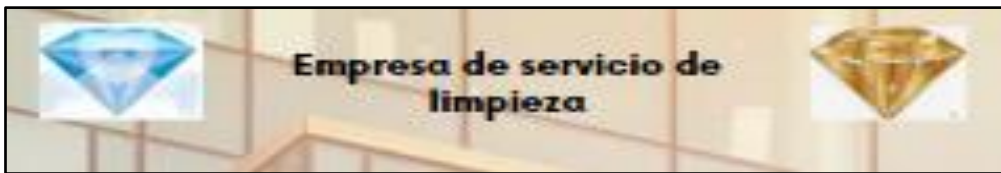
III. Base Legal y otros:

- Constitución Política del Perú año 1993.
- Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Decreto Supremo N° 005-2012-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29783.
- Resolución Ministerial 050-2013-TR, que aprueba los formatos referenciales que contemplan la información mínima que deban tener los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ley N° 30222, que modifica la Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo.
- D.S. N° 375 – 2008 – TR Norma Ergonómica.
- D.S. N° 015-2005- S.A.: Reglamento sobre valores Límites Permisibles para Agentes Químicos en el Ambiente de trabajo.
- OHSAS 18001-2007. Norma Internacional compromiso voluntario de la Empresa.
- R.M N° 148- 2012-TR. Guía para el proceso de elección de los representantes de los trabajadores ante el CSST/Supervisor.

IV. Línea Base del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para la elaboración de la línea Base se utiliza la lista de verificación de lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la R.M 050-2013-TR, la misma que arrojó un porcentaje de 40% de cumplimiento, lo cual nos indica que la Empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo incompleto, asumiendo la Empresa el compromiso de completar e implementar dicho Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre los meses de mayo a diciembre del año 2022.





V. Política de Seguridad

POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Empresa de Servicios de Limpieza, es una Pequeña Empresa, con RUC, con Registro MYPE, dedicada al servicio de limpieza de empresas públicas y privadas. Nuestra Política del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo incluye como mínimo, los siguientes Principios y Objetivos fundamentales, respecto de los cuales la organización expresa su compromiso:

1. La protección de la Seguridad y Salud en el Trabajo de todos los trabajadores de la organización, contratistas, visitantes y demás colaboradores, mediante la prevención de lesiones, dolencias, enfermedades, accidentes e incidentes relacionados con el trabajo realizado.
2. El cumplimiento de las normas y procedimientos legales pertinentes en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo; destinar los Recursos Humanos y Financieros necesarios para la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; y, desarrollar programas que estén orientados al fomento de una cultura preventiva en las condiciones de trabajo, que puedan causar accidentes, incidentes o enfermedades laborales en la organización.
3. La garantía de que los trabajadores y sus representantes son consultados y participan activamente en todos los procesos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
4. Nuestro Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo es compatible con los otros Sistemas de Gestión de la organización, o debe estar integrado en los mismos de ser el caso.
5. Promover la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El cumplimiento de esta Política es de responsabilidad de todos los miembros de la organización; y, de los proveedores, contratistas, clientes y visitantes, que sean colaboradores directos de la Empresa, la cual estará a disposición de las partes interesadas.

Gerente General
Empresa de Servicios de Limpieza



VI. Objetivos del Programa de SST año 2022:

1. Mantener ambientes seguros de trabajo para prevenir incidentes y accidentes.
2. Garantizar ambientes saludables de trabajo para prevenir enfermedades ocupacionales.
3. Disminuir progresivamente los accidentes.
4. Capacitar y entrenar a los trabajadores.

VII. Del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo.

El Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa de Servicios de Limpieza, está conformado por un (01) representante de los trabajadores.

VIII. Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos Laborales y Mapa de Riesgos.

La identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos Laborales y Mapa de Riesgos se realiza en cumplimiento a la Resolución Ministerial 050-2013-TR.

IX. Responsabilidades.

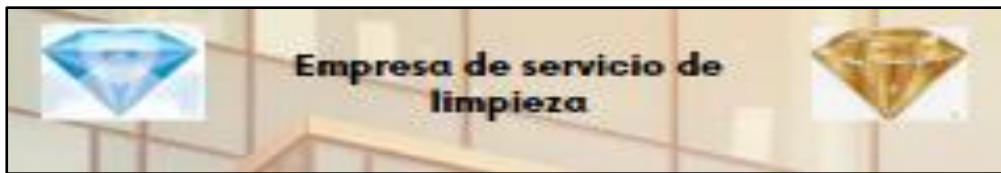
a) Responsabilidades:

DEL EMPLEADOR:

1. Asignación de recursos necesarios para la implementación y ejecución de todas las actividades contenidas en el presente Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Liderar y hacer cumplir el contenido del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, manifestando un compromiso visible con la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.

DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:

1. Aprobación del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa de servicios de limpieza.
2. Revisar, organizar, establecer y supervisar el cumplimiento del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. Evaluar el avance de los objetivos establecidos en el Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
4. Revisión del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Cumplimiento del Artículo 42° del D.S 005-2012-TR.
6. Asesorar y apoyar en la ejecución de las actividades programadas.



7. Mantiene un archivo con los procesos y registros del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
8. Hacer de conocimiento a todo el personal del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

DE LOS TRABAJADORES:

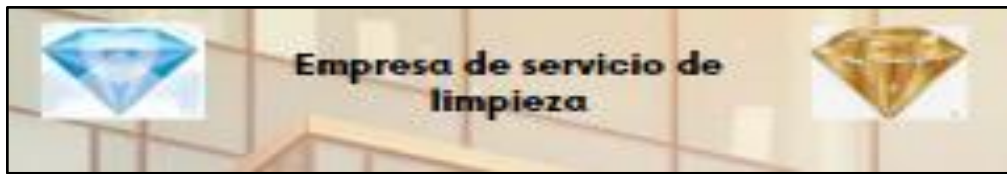
1. Participar en las actividades programadas y firmar su asistencia en los registros correspondientes.
2. Cumplir con el presente Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, asumiendo actitudes preventivas en todas las tareas que deban emprender.
3. Reportar los accidentes de forma inmediata.
4. Participar en la investigación de accidentes de trabajo para el esclarecimiento de este, cuando se encontrara en calidad de testigo.
5. Participar en las capacitaciones programadas por el empleador, en el Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, en forma obligatoria.



X. Elementos del Programa:

El Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo del año 2022 comprende los siguientes elementos:

1. Control de Riesgos: Se analizarán los riesgos de todas las áreas de la Empresa, confeccionando el Mapa de Riesgo, controles de riesgo e investigando los casos de incidentes y accidentes que se presenten.
2. Programa de Capacitación: Se implementará un Programa de Capacitación con temas relacionados a la Seguridad y Salud en el Trabajo en base al presente Plan y las obligaciones establecidas por la Empresa



3. **Programa del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo:**
Se implementará el Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo en base al presente Plan y las obligaciones establecidas por la Empresa y la ley 29783.
4. **Vigilancia de la Seguridad:** Se realizarán inspecciones mensuales de Seguridad en las distintas áreas de la empresa., se actualizarán los planes de evacuación, señalización, emergencias y lucha contra incendios cuando correspondan.
5. **Vigilancia de la Salud:** Se realizarán los exámenes médicos ocupacionales, registros de enfermedades ocupacionales y se realizará la vigilancia epidemiológica de salud en la Empresa., cuando corresponda.
6. **Mejora Continua:** Se establecerán Indicadores de Gestión, se realizarán Inspecciones Internas del cumplimiento del S.G.S.S.T. Monitoreo del Desempeño y una Auditoría Interna, que efectuará el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo; así como, se realizará una auditoría externa que efectuará un auditor acreditado por el Ministerio de Trabajo, cuando corresponda.
7. **Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Se elaborarán los principales documentos de gestión, se desarrollarán reuniones ordinarias mensuales del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y extraordinarias si fuese el caso.

XI. Procedimientos:

En la fecha de implementación del Sistema de Gestión de SST se tiene:

- a) 00 procedimientos Escritos de Trabajo Seguro.
- b) 00 estándares de trabajo.

Comprometiéndose la Empresa a implementar sus PETS y estándares de acuerdo a lo programado en su Plan y Programa anual de SST en vigencia.

XII. Control de la Ejecución:

El control será realizado por el Supervisor de S.S.T. y en forma Facultativa por el Encargado de S.S.T.

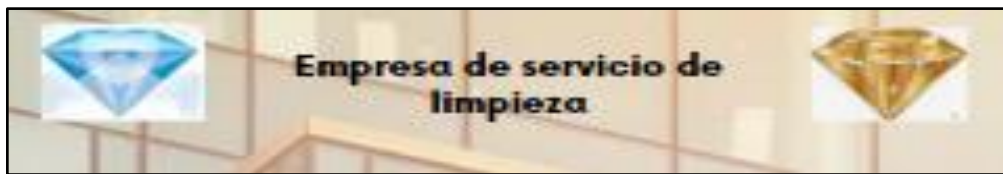
Esto se realizará en forma mensual y consistirá en la revisión de los registros y resultados obtenidos del seguimiento al Plan y Programa Anual de SST vigente.

XIII. Inspecciones internas de Seguridad y Salud en el trabajo:

Estas se realizarán:

- a) Mensuales por el Supervisor de S.S.T.





XIV. Salud ocupacional:

La Empresa, cumplirá estrictamente lo planificado en su Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, respecto a la salud ocupacional para el año 2022, según corresponda.

XV. Registros:

El Supervisor de S.S.T. deberá formular y actualizar los registros necesarios de las actividades realizadas.

XVI. Contratistas y Proveedores:

Las Empresas contratistas que brindan servicios en la Empresa. cumplirán con el presente Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, a partir de la fecha que empiecen a brindar sus servicios, teniendo un plazo no mayor a un mes para elaborar su propio Plan y Programa de SST.

XVII. Plan de Emergencia:

Se desarrollará:

- a) El Plan de Emergencia de la Empresa, se elaborará en el transcurso del desarrollo de la aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y será culminado el día 30 de diciembre del año 2022.
- b) La Capacitación y Entrenamiento en Previsión de Incendios, Control de Productos Químicos y Primeros Auxilios, se desarrollará entre los meses de julio y diciembre de 2022.

XVIII. Investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedades Ocupacionales:

La empresa, realizará la investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedades Ocupacionales de acuerdo con el Procedimiento General establecido, el mismo que será elaborado por el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa.

XIX. Auditorías:

Se realizarán auditorías periódicas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo:

- a) Auditorías externas en cumplimiento a la ley 29783, las mismas que deberán ser efectuadas por un Auditor acreditado por el Ministerio de Trabajo, asumiendo la Empresa el costo de dicha auditoría externa de acuerdo con ley.
- b) Auditorías internas, en cumplimiento del Sistema de Gestión.

XX. Estadísticas:

Los registros de los datos estadísticos del SGSST, se evaluarán mensualmente los cuales serán informados por el Supervisor y difundidos en los paneles de información de las áreas de trabajo.



XXI. Evaluación de la efectividad del Plan y Programa Anual:

La efectividad del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa debe medirse y revisarse cada mes a través de los siguientes procedimientos:

1. Avances de la ejecución del Plan y Programa.
2. Cumplimiento de las metas establecidas.
3. Monitoreo de los indicadores.
4. Se revisarán los acuerdos tomados en las reuniones mensuales del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Se analizará los posibles factores limitantes.

De ser necesario, el Supervisor de Seguridad y salud en el Trabajo modificará el Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, pudiendo incluir y excluir actividades; así mismo, de ser necesario, se reprogramarán las actividades del Plan y Programa Anual a fin de conseguir los logros esperados.

XXII. Implementación del Plan (Presupuesto) :

El presupuesto del curso de capacitación del Plan y Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa, para el año 2022 asciende:
S/. 5,000 soles

XXIII. Mantenimiento de Registros:

Los registros generados de las actividades de prevención se mantienen en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

XXIV. Revisión del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, es revisado anualmente por la Gerencia General de la Empresa de Servicios de Limpieza.

XXV. Abreviaturas Utilizadas:

SSSST: Supervisor del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

IPER: Identificación de peligros y evaluación de riesgos

LSST: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

RLSST: Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

SGSST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

SSST: Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

A2 Capacitaciones a través de la plataforma Virbela, en primeros auxilios



**Empresa de servicio de
limpieza**



**CAPACITACIÓN EN PRIMEROS
AUXILIOS**

EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA.

AÑO 2022



**Área de Capacitaciones
Dirección de personas
Dirección General Administrativa**

Innovación, motivación, recompensa



OBJETIVOS

Los principales objetivos para brindar el curso de capacitación en primeros auxilios son los siguientes:


- Conservar la vida
- Disminuir el dolor
- Evitar complicaciones físicas y psicológicas
- Ayudar a la recuperación
- Asegurar el traslado




1. NORMAS GENERALES PARA PRESTAR PRIMEROS AUXILIOS


- Actúa si tienes seguridad de lo que harás
- Conserva la tranquilidad
- No se retire del lado de la víctima
- De órdenes claras y precisas
- No luche contra lo imposible
- Hacer una evaluación clara y precisa.

2. SIGNOS VITALES



RESPIRACIÓN	
RECIEN NACIDO	ADULTO
30-80/min	12- 20/min






Verificar la presión sanguínea

PRESIÓN ARTERIAL	
PRESIÓN SISTÓLICA	PRESIÓN DIASTÓLICA
90 - 140/mmHg	60 - 90/mmHg

PRESIÓN IDEAL
120/80 mmHg

PULSO	
RECIEN NACIDO	ADULTO
120-170/min	60-100/min



TEMPERATURA	
RECIEN NACIDO	ADULTO
36.1 - 37.7 °C	36.0 - 37.0 °C



3. BIOSEGURIDAD

El Equipo de Protección Personal es un complemento indispensable de los métodos de control de riesgos de contaminación (líquidos corporales, sustancias peligrosas), y contagio (enfermedades infectocontagiosas).

EL Equipo de Protección Personal está compuesto por:

Guantes de látex o nitrilo: protegen las manos del riesgo de contaminación por fluidos del paciente, pero no evitan cortes ni pinchazos. Los guantes deben desecharse después del contacto con cada paciente o de los artículos que pudieron haber sido contaminados por el paciente. El empleo de guantes protege, pero no sustituye el lavado correcto de las manos y si se rompen deben ser descartados y antes de reemplazarlos se deben de lavar cuidadosamente las manos.



Mascarilla naso bucal: evita el contacto directo con el paciente, protege de contaminaciones con saliva, sangre o vómito, que pudieran salir del paciente y caer en la cavidad oral y/o nasal de quien lo asiste, también impide que gotas de saliva o secreciones nasales del personal de salud contaminen al paciente.



Máscara para la RCP unidireccional



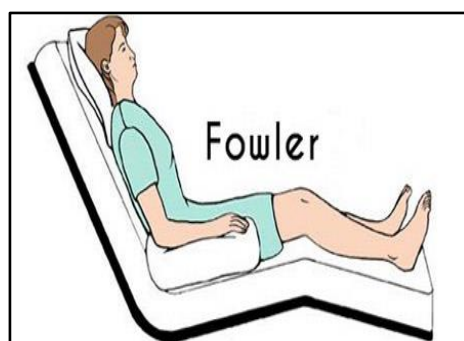
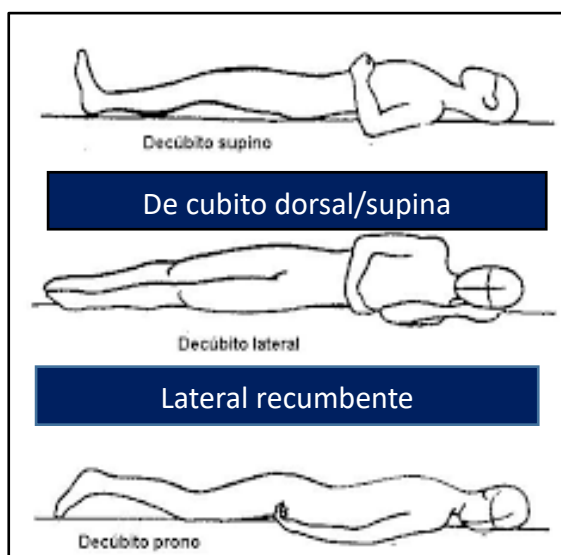
Delantal, Mandiles, braceras, chaleco: para evitar la exposición de otras partes del cuerpo.



4. LOS CUADRANTES DEL ABDOMEN



5. POSICIONES PARA ESTUDIO DEL CUERPO HUMANO



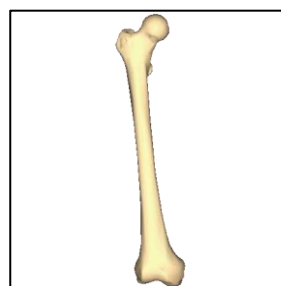
6. REFERENCIAS PARA LESIÓN EN UNA EXTREMIDAD

Cara: Anterior, posterior, interna o externa

Tercio: Proximal, medio, distal

Región anatómica

Lado: Derecho o izquierdo



7. EVALUACIÓN PRIMARIA DE LA VÍCTIMA

Se determina si el paciente está consciente o inconsciente.

Verificación de CAB

8. EVALUACIÓN SECUNDARIA DE LA VÍCTIMA

Fijación de cabeza y cuello



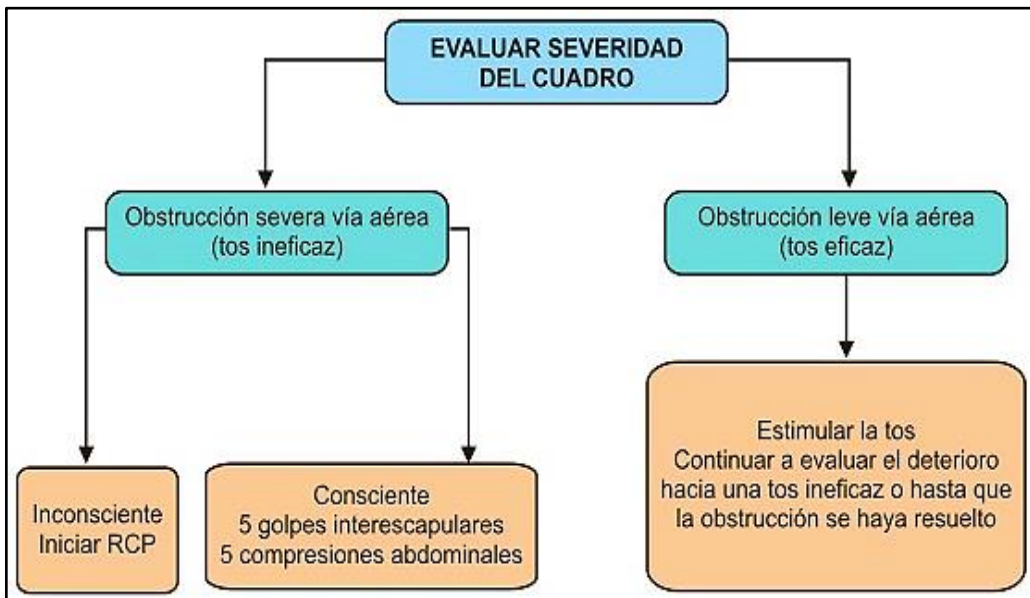
Examen físico detallado



Evaluación de signos vitales



9. OBSTRUCCIÓN DE VÍA AÉREA POR CUERPO EXTRAÑO



10. OBSTRUCCIÓN DE VÍA AÉREA POR CUERPO EXTRAÑO

Golpes interescapulares

Maniobra de Heimlich



11. REANIMACIÓN CARDIOPULMONAR -RCP

Pasos RPC

1



2



3

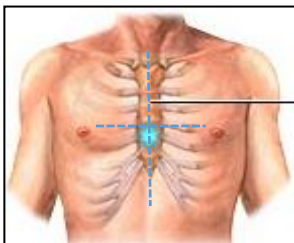


4

Víctima **NO** responde y
NO respira: **ACTIVA**
SISTEMA DE



5



Traza una línea media entre los pezones (cruz imaginaria).



Ritmo aproximado:
100
compresiones
por minuto.





Empresa de servicio de limpieza

Capacitación prevención de la COVID-19

- 1** Fórmate en la fila del salón A para confirmar tu lugar en la lista de vacunación. Ten a la mano una identificación.
- 2** Ve al salón B y espera a que te llamen.
- 3** Después, irás al salón C para recibir la vacuna.



Mantén la sana distancia apropiada mientras estás en la fila.

Área de Capacitaciones
Dirección de personas
Dirección General Administrativa

Innovación, motivación, recompensa







QUE SON LOS EPP

Equipos de protección personal (EPP) o individual (EPI)

. **Definición.** Se entiende por EPP, cualquier **equipo** destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que lo proteja de uno o más riesgos que puedan amenazar su seguridad y/o su salud, así como cualquier complemento destinado al mismo fin



EPP FRENTE AL COVID-19

EPP	Imagen referencial
Mandilón descartable (No es necesario el uso de cubretodo, mameluco, "coverall")	
Pechera o delantal impermeable	



Empresa de servicio de
limpieza



PROCEDIMIENTO PARA PONERSE CORRECTAMENTE LOS EPP EN LA ATENCIÓN DE CASOS SOSPECHOSOS, PROBABLES Y CONFIRMADOS DE COVID-19



Procedimiento para retirarse los EPP en la atención de casos sopechosos, probables y confirmados de Covid-19





Retiro de lentes



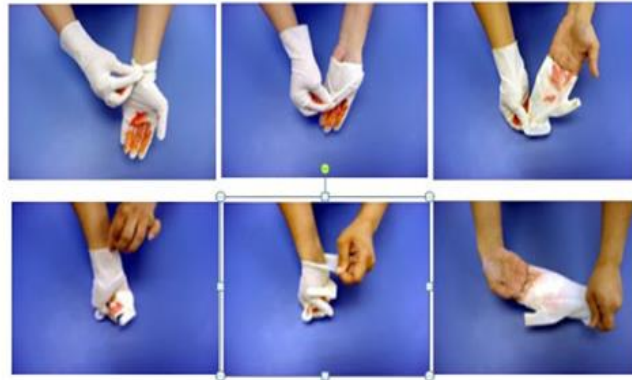
Retiro del respirador



¡NO TOQUE La parte de adelante del respirador! ¡Puede estar contaminada!



Retiro de Guantes



¿Qué debemos hacer?

En caso de toser o estornudar, cubrirse la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo; desechar el pañuelo inmediatamente, lavarse las manos con jabón y desinfectarse las manos. ¿Por qué? Al cubrir la boca y la nariz durante la tos o el estornudo se evita la propagación de gérmenes y virus. Si se estornuda o tose cubriéndose con las manos se pueden contaminar los objetos, alimentos o las personas a los que toque.



INCORRECTO



CORRECTO

Las Capacitaciones a través de la plataforma Virbela



Empresa de servicio de limpieza



PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el ejercicio fiscal 2023, constituye un instrumento que determina las prioridades de los cursos de capacitación a las colaboradoras de la Empresa de Servicios de Limpieza.

Las capacitaciones que se van a implementar dentro de la Empresa de Servicios de Limpieza en adelante la Empresa se realizarán bajo la aplicación Virbela (The Future Of Work), el cual brinda un mundo inmersivo en 3D muy interesante, ágil y moderno. Mediante esta aplicación, la Empresa realizará las capacitaciones a todo su personal.

Virbela es un nuevo espacio virtual de realidad aumentada para la celebración de reuniones, congresos, conferencias y sesiones de formación.

Esta plataforma nos ofrece numerosas experiencias en las que cada colaboradora previamente

registrado, puede tener su propio avatar con el que puede caminar, interactuar, trabajar, celebrar reuniones, e simplemente tomarse un rato de descanso y admirar el paisaje.




A continuación, se brindarán los aspectos más resaltantes de la aplicación, que además de trabajar en grupos y equipos colaborativos virtuales, también nos permite como empresa desarrollar proyectos de e-learning (enseñanza – aprendizaje en línea) y reuniones corporativas.

La empresa ha adquirido la Sala de Conferencias por un año.

Costos: los planes comienzan a partir de \$100.00 mensuales.

Virbela Por qué Virbela Soluciones ▾ Clientes Empresa ▾ **Háblanos** **Prueba gratis**


Compre su propia suite de equipo hoy



Suites de equipo
Los planes comienzan en \$ 100 / mes

- Hasta 200 usuarios individuales y 36 oficinas en cada Team Suite protegido con contraseña
- Incluye salas de juntas, salas de reuniones, mostrador de recepción y áreas para grupos pequeños
- Cargue logotipos, imágenes y videos fácilmente
- Disposiciones de varias habitaciones
- Panel de administración y asistencia en el mundo 24 horas al día, 7 días a la semana

Empiece hoy Ver todas las funciones




Sala de conferencias
Los planes comienzan en \$ 100 / mes

- Perfecto para pequeños eventos, reuniones o formación: hasta 200 usuarios individuales
- Disposiciones de asientos configurables para conferencias magistrales, clases y grupos de trabajo.
- 3 pantallas web para varios oradores
- Cargue logotipos, imágenes y videos fácilmente
- Panel de administración y soporte en el mundo 24 horas al día, 7 días a la semana

Empiece hoy Ver todas las funciones

Avatar y comunicación

- Personaliza y viste a tu avatar
- Emotes, bailes y celebraciones
- Chat de voz especializado
- Chat de texto y mensajes privados

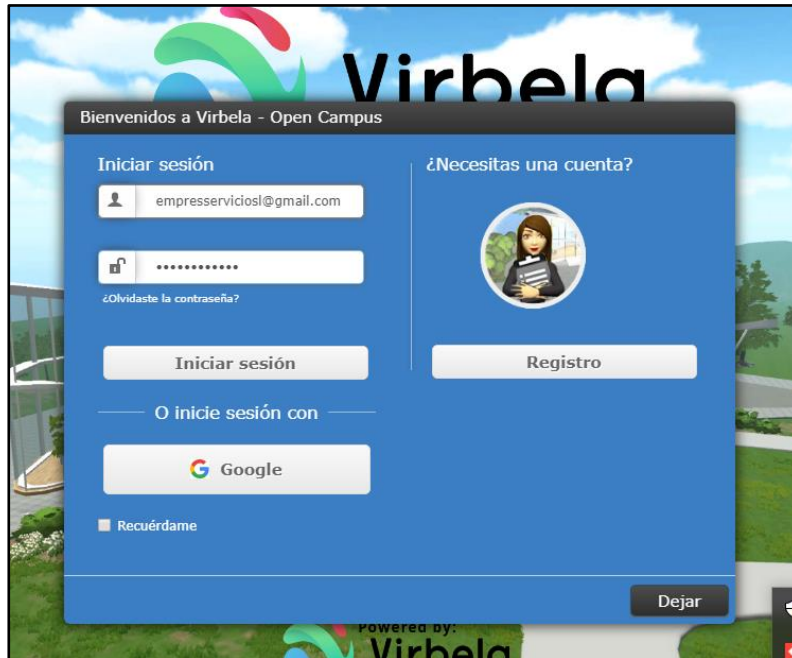


¿Necesito más espacio?
Obtenga su propio campus privado:

- Tu propio mundo virtual que admite miles de usuarios
- Perfecto para corporaciones, empresas de eventos y universidades
- Trabaje con nuestro equipo para diseñar sus propios entornos 3D personalizados

Aprende más

Ingreso a la sala de Conferencias: una vez adquirida la sala de conferencias, procederemos a ingresar con nuestro usuario y contraseña:



Tras elegir tu avatar, te encuentras con esta pantalla de inicio que ofrece desde un acceso a un campus genérico, con espacios abiertos y comunes, hasta oficinas específicamente diseñadas para reuniones grupales y privadas, clases o encuentros casuales, pasando por salas de exposición, teatros, auditorios, etc.



Una vez que la empresa ha accedido al campus virtual a través de su expositor y luego de que la plataforma Virbela haya aprobado nuestra capacitación, los asistentes virtuales guían al expositor para su ingreso al auditorio.



Ubicado en la tarima el expositor o ponente, tendrá acceso a la pantalla de proyección, pudiendo entrar a YouTube o desde cualquier portal para cargar la información. Esta plataforma, Ofrece gráficos más realistas. Podríamos reunir a la comunidad de una manera que no se puede hacer en una videoconferencia.





En este ejemplo el ponente está brindando la introducción de la capacitación contratada a través de un video elaborado en la plataforma YouTube.



También se puede alquilar un teatro para poder brindar charlas de motivación.



Zona de confort



Plan de actividades para motivar al personal

**Empresa de servicio de
limpieza**

**Plan de
actividades para
motivar al personal
2022**

ENERO 2022

PROPUESTA DEL PLAN DE ACTIVIDADES PARA MOTIVAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA

El presente Plan de Actividades para motivar al personal de la empresa de servicios de limpieza se encuentra alineado al posicionamiento, objetivos y valores de nuestra empresa, el cual busca encontrar respuestas positivas a las necesidades y expectativas laborales de los colaboradores hacia la empresa. Cabe indicar que el presente Plan de Actividades estará incluido dentro de nuestra página web, excluyéndose el presupuesto de este y de esta forma se encuentre al alcance de todos los colaboradores de la empresa.

Objetivo:

Propiciar condiciones favorables a través de actividades de participación, para motivar la conducta laboral de los colaboradores hacia la empresa de servicios de limpieza, que serán cruciales para un incremento de la productividad de los colaboradores, lo cual redundará en una mayor utilidad para la empresa.

Objetivos específicos:

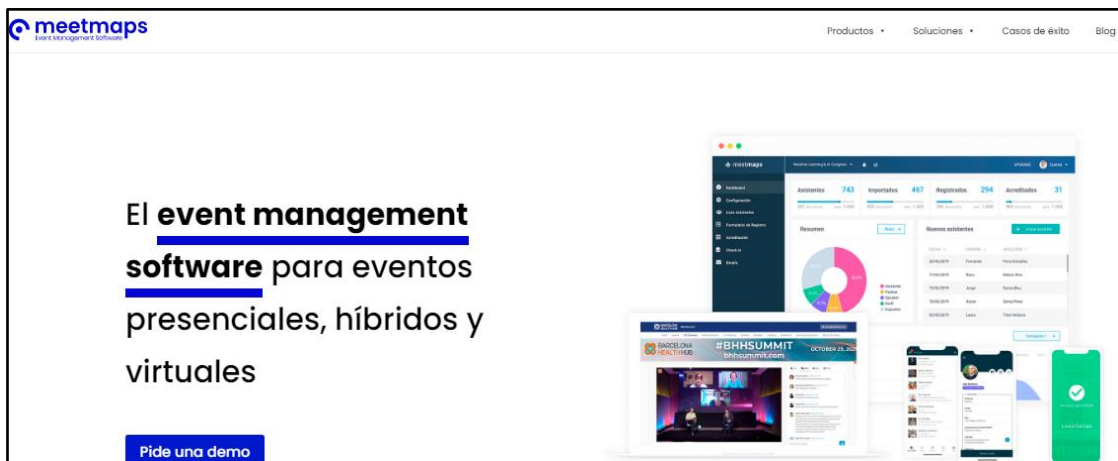
Favorecer condiciones en el ambiente de trabajo que faciliten la identidad y la participación de los colaboradores en la empresa.

Contribuir al mejoramiento de la relación entre el bienestar y el rendimiento laboral del colaborador dentro de la empresa.

Actividades para desarrollar y motivar a los empleados:

Las actividades que se describen a continuación permitirán contar con empleados comprometidos y con ganas de aportar a la empresa.

A.- Creación de sesiones remotas mensuales a todos los colaboradores, con animadores que de forma virtual entretengan a los más pequeños. Para lograr realizar estas sesiones se utilizará la Plataforma para eventos virtuales: Meetmaps.

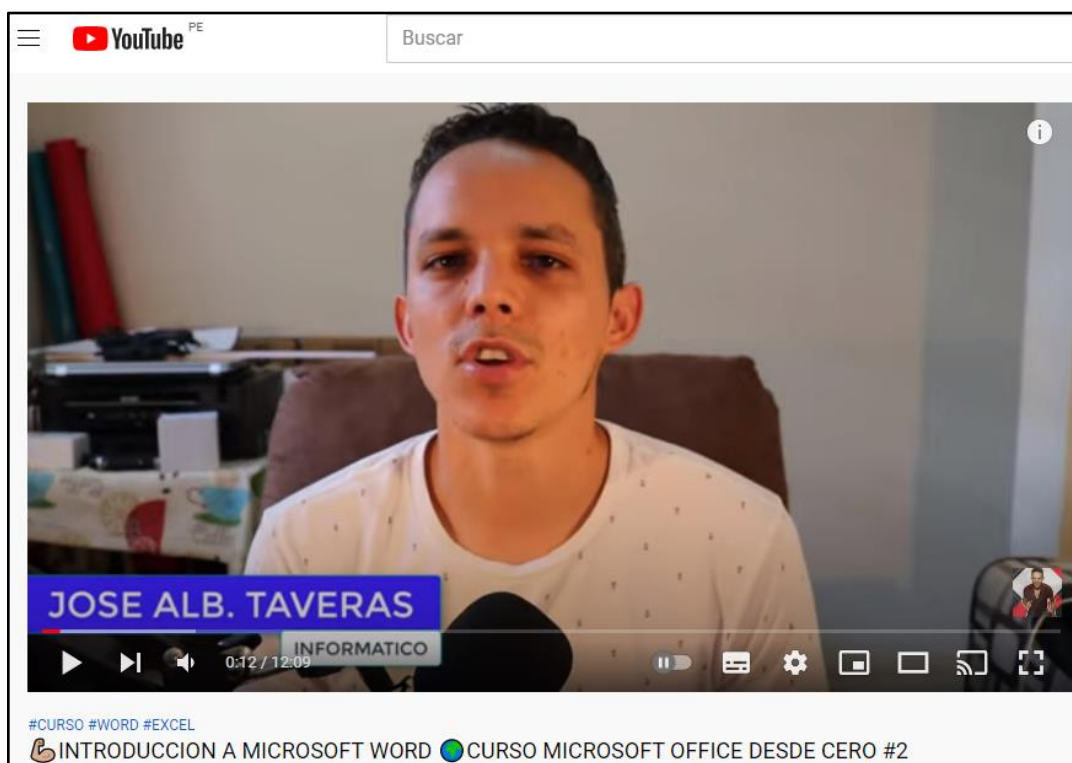


B.- Participación de los trabajadores a través de la ruleta wordwall, mediante este juego virtual los colaboradores participan mensualmente con retos y juegos y pasarán momentos divertidos, dentro de su jornada laboral por un espacio de 15 minutos aproximadamente. Habrá premios para aproximadamente el 20% de los colaboradores de la empresa.



C.- Participación de los colaboradores a través del curso gratuito por internet: Curso Microsoft Office desde cero <https://www.youtube.com/watch?v=PJA9AQeNr5I>, siendo ello un curso totalmente gratuito los colaboradores podrán aprender de forma autodidacta, aportando conocimiento a la empresa, al haber aprendido algo nuevo, se realizarán encuestas

online para comprobar el grado de conocimiento del curso en forma progresiva y se les evaluará; aquellos que presenten las calificaciones sobresalientes del curso, se les promociona realizando rotaciones de puesto con la oportunidad de ascender de empleado a supervisor dentro de la empresa.



Presupuesto para la actividad:

Con respecto a la actividad A, los animadores contratados por la empresa que se presentarán en la plataforma virtual tendrán un costo de S/.200.00 mensuales. Cabe indicar que la actividad tendrá una duración de 45 minutos.

Con respecto a la actividad B, al contar con un personal de 69 de colaboradores, y habiéndose establecido un porcentaje del 20% de premios para los participantes, entonces se cuenta con un presupuesto para 13 colaboradores, con un valor estimado de cada regalo de S/20.00 soles cada uno siendo un total de S/ 260.00 mensuales.

Con respecto a la actividad C, el personal se auto capacitará en el curso: Microsoft Office desde cero, brindando la oportunidad de que la empresa no tenga que invertir dinero

en el mismo, debido a que el curso es gratuito, asimismo la Oficina de Recursos Humanos enviará las instrucciones, el periodo de tiempo y cronograma de evaluaciones.

Seguimiento del plan de actividades de motivación:

Al final de las actividades del plan para motivar al personal, se realizará una medición de estas actividades mediante unos KPIs, ello permitirá saber si realmente los objetivos se han logrado o no.

Se tienen los siguientes indicadores con relación al plan de motivación:

KPI A. $(\text{Sesiones remotas virtuales realizadas} / \text{total de sesiones realizadas}) \times 100$

KPI B. $(\text{Número de trabajadores premiados} / \text{total de trabajadores participantes}) \times 100$

KPI C. $(\text{Auto capacitaciones realizadas} / \text{total de ascensos otorgados}) \times 100$

Plan de actividades para recompensar al personal



The image shows the cover of a document titled "Plan de recompensas del personal 2022" for a cleaning service company. The top half has a gold background with a blue diamond icon on the left and a yellow diamond icon on the right. The text "Empresa de servicio de limpieza" is centered. Below this, the title "Plan de recompensas del personal 2022" is written in large white letters. The bottom half has a white background with a central image of a gold medal on a grey ribbon. Below the medal, the text "LO LOGRASTE, Jaime" is written, with "Jaime" in a cursive font. There are also blue and yellow diamond icons in the bottom corners.

Empresa de servicio de
limpieza

Plan de
recompensas del
personal 2022

LO LOGRASTE,
Jaime

ENERO 2022

PROPUESTA DEL PLAN DE ACTIVIDADES PARA RECOMPENSAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA

El presente Plan de recompensas para el personal de la empresa de servicios de limpieza se encuentra enmarcado dentro de los lineamientos en concordancia con los objetivos y valores de nuestra empresa, el cual busca reconocer mediante las recompensas el aporte de los colaboradores hacia la empresa. Cabe indicar que las recompensas serán otorgadas a los colaboradores que presenten ideas innovadoras o logros importantes para la empresa, dentro de su puesto de trabajo, así mismo el presente plan de actividades de recompensas, estará a disposición de los colaboradores a través de la página web de la empresa.

Objetivo:

Mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores, tratando de motivar al empleado para que sea lo más productivo posible a través de recompensas justas y sostenibles por la empresa.

Objetivos específicos:

Fidelizar al trabajador para que no se vaya a otra empresa.

Atraer nuevos profesionales con talento.

Motivar el desempeño futuro de los empleados.

Actividades para recompensar a los empleados:

Las actividades que se describen a continuación permitirán contar con empleados recompensados con equidad, imparcialidad y trato justo. Para ello se han establecido los siguientes criterios de evaluación:

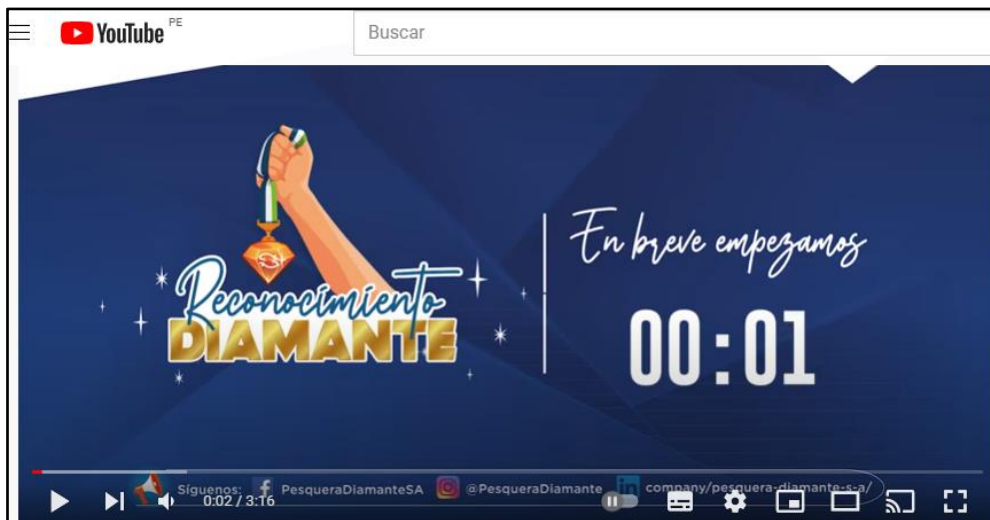
- A. Se otorgarán vales de consumo en restaurantes (familiares) y vales de consumo en un supermercado a 6 colaboradores que hayan obtenido las mejores calificaciones en los 4 cursos brindados por la empresa:

- Curso en desinfección de ambientes (1er y 2do puesto)
- Curso en seguridad y salud en el trabajo (1er y 2do puesto)
- Curso de capacitación en primeros auxilios (1er y 2do puesto).

B. Se otorgarán reconocimientos en forma mensual, mediante el evento virtual premio diamante, a través de la plataforma virtual youtube, al colaborador que haya obtenido el primer lugar en la encuesta realizada por la empresa, realizando las siguientes preguntas, que servirán como criterios de evaluación.

¿Quién considera que es el colaborador más empático?

¿Quién considera que es el colaborador que más predisposición muestra cuando se le solicita su apoyo?



C.- Se recompensará a los colaboradores, quienes a través del fan page de la empresa, logren obtener más likes, para lo cual la empresa elaborará el **Marketing de contenido**: Preparar contenidos valiosos, donde se mostrará la misión, visión y objetivos de la empresa y distribuirlos de forma gratuita con la doble idea de atraer a nuevos posibles clientes (prospectos) y/o de fidelizar a tus clientes actuales y tratar de hacer publicidad mediante esta herramienta virtual. La recompensa será la entrega anual de insignias (plataforma: LogoMark) al colaborador que logre:

- 200 clics en la página de Facebook: Insignia de bronce
- 250 clics en la página de Facebook: Insignia de plata
- 300 a más clics en la página de Facebook: Insignia de oro

EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA



OBJETIVO

- 100 clics en la página de Facebook

ESTRATEGÍA

✓ **Marketing de contenido:** Preparar contenidos valiosos y distribuirlos de forma gratuita con la doble idea de atraer a nuevos posibles clientes (prospectos) y/o de fidelizar a tus clientes actuales y tratar de hacerles ver nuestros servicios.





Presupuesto para la actividad:

Con respecto a la actividad A, se otorgarán vales de consumo en restaurantes y en supermercados de acuerdo con la siguiente escala:

- 1er Puesto: Vale de consumo en restaurante S/400.00 soles
 Vale de consumo en supermercado S/ 350.00 soles
- 2do Puesto: Vale de consumo en restaurante S/300.00 soles
 Vale de consumo en supermercado S/ 250.00 soles
- 3er Puesto: Vale de consumo en restaurante S/200.00 soles
 Vale de consumo en supermercado S/ 150.00 soles

Con respecto a la actividad B, al contar con un premio digital, la empresa no tiene que invertir dinero, puesto que se utilizará una herramienta virtual elaborada por la Oficina de Recursos Humanos.

Con respecto a la actividad C, el área de Recursos Humanos elaborará el fan page de la empresa de servicios de limpieza, lo cual no originará un gasto para la empresa.

Seguimiento del plan de actividades:

Al final de las actividades del plan para motivar al personal, se realizará una medición de estas actividades mediante unos KPIs, ello permitirá saber si realmente los objetivos se han logrado.

Se tienen los siguientes indicadores con relación al plan de motivación:

KPI A. $(\text{Número de vales otorgados} / \text{total de exámenes realizados}) \times 100$

KPI B. $(\text{Número de reconocimientos otorgados} / \text{total de trabajadores participantes}) \times 100$

KPI C. $(\text{Número de likes obtenidos} / \text{total de trabajadores participantes}) \times 100$

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Cuestionario para medir la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la rotación de personal, su aporte es valioso, en tal sentido marca una sola alternativa, la cual, desde su percepción sea la correcta.

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

Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÍA: Equidad laboral	1	2	3	4	5
1	Su remuneración recibida está acorde con las actividades que realiza					
2	La empresa le brinda una explicación clara sobre su remuneración y beneficios sociales					
3	La empresa le otorga recompensas por los logros alcanzados					
4	El supervisor de la empresa le brinda flexibilidad o autonomía en su trabajo, para recompensar su esfuerzo					
5	Se encuentra satisfecho en su ambiente donde trabaja					
6	Las funciones que realiza en la empresa le brindan satisfacción					
SUB CATEGORÍA: Desempeño laboral						
1	La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza					
2	Su rendimiento laboral se ha visto afectado, durante la etapa de la Covid19					

3	Los puestos de trabajo que se asignan en la empresa son ocupados por gente con experiencia					
4	La empresa le brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento					
5	Los conflictos laborales afectan su desempeño laboral en la empresa					
6	La empresa mantiene una comunicación constante para evitar posibles conflictos laborales.					
SUB CATEGORÍA: Empatía						
1	La empresa le comunica en forma clara sus actividades a realizar					
2	Cuando tiene algún problema, sus jefes o supervisores se comunican con su persona para ayudarlo					
3	La empresa realiza talleres que promueven la motivación en su trabajo.					
4	La empresa ofrece sesiones individuales, para lograr reconocer mis necesidades, preocupaciones o desafíos					
5	Se compromete con sus funciones realizadas en la empresa					
6	En la empresa, incluso cuando las cosas no van bien, sigue trabajando con compromiso					

Muchas gracias

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Equidad laboral	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?
		¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?
		¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?
2	Desempeño laboral	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?
		¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?
		¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?
3	Empatía	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?
		¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?
		¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?	
2	¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?	
3	¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?	
4	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?	
5	¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?	
6	¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?	
7	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?	
8	¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?	
9	¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?	

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Ficha de validez del cuestionario para medir la Rotación de Personal en una empresa de servicio de limpieza en la ciudad de Lima, 2021

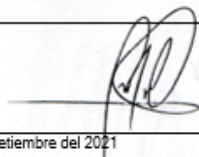
Nro.	Ítem	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Placación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría.				Importancia y solidez del ítem.				
Sub-categoría 1: Equidad laboral																		
Indicador 1: Remuneración																		
1.	Su remuneración recibida está acorde con las actividades que realiza				4				4				4				4	
2.	La empresa le brinda una explicación clara sobre su remuneración y beneficios sociales.				4				4				4				4	
Indicador 2: Reconcompensa																		
3.	La empresa le otorga recompensas por los logros alcanzados				4				4				4				4	
4.	El supervisor de la empresa le brinda flexibilidad o autonomía en su trabajo, para recompensar su esfuerzo				4				4				4				4	
Indicador 3: Satisfacción en el trabajo																		
5.	Se encuentra satisfecho en su ambiente donde trabaja				4				4				4				4	
6.	Las funciones que realiza en la empresa le brindan satisfacción				4				4				4				4	
Sub-categoría 2: Desempeño laboral																		
Indicador 4: Rendimiento																		

7.	La empresa evalúa su rendimiento con las funciones que realiza				4				4				4				4	
8.	Su rendimiento laboral se ha visto afectado, durante la etapa de la Covid19				4				4				4				4	
Indicador 5: Conocimiento																		
9.	Los puestos de trabajo que se asignan en la empresa son ocupados por gente con experiencia				4				4				4				4	
10.	La empresa le brinda cursos de capacitación para aumentar tu conocimiento				4				4				4				4	
Indicador 6: Conflictos laborales																		
11.	Los conflictos laborales afectan su desempeño laboral en la empresa				4				4				4				4	
12.	La empresa mantiene una comunicación constante para evitar posibles conflictos laborales				4				4				4				4	
Sub-categoría 3: Empatía																		
Indicador 7: Comunicación eficaz																		
13.	La empresa le comunica en forma clara sus actividades a realizar				4				4				4				4	
14.	Cuando tiene algún problema, sus jefes o supervisores se comunican con su persona para ayudarlo				4				4				4				4	
Indicador 8: Motivación																		
15.	La empresa realiza talleres que promueven la motivación en su trabajo.				4				4				4				4	
16.	La empresa ofrece sesiones individuales para lograr reconocer mis necesidades, preocupaciones o desafíos				4				4				4				4	
Indicador 9: Compromiso laboral																		
17.	Se compromete con sus funciones realizadas en la empresa				4				4				4				4	
18.	En la empresa, incluso cuando las cosas no van bien, sigue trabajando con compromiso				4				4				4				4	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolasco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021


¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo
³**Costrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado Educación/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04/10/2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo
³**Costrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta

 Universidad Norbert Wiener									
<h3>CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA</h3>									
Título de la investigación: Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021 Nombre de la propuesta: Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal									
<p>Yo, Irma Milagros Carhuacho Mendoza identificada con DNI Nro 40460914 Especialista en Administración - Investigación Actualmente laboro en la Univ. Wiener Ubicada en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:</p> <p>Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución. Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos. Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.</p>									
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	*		*		*			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	*		*		*			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	*		*		*			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	*		*		*			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	*		*		*			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	*		*		*			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	*		*		*			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	*		*		*			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	*		*		*			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	*		*		*			
<p>Y después de la revisión opino que:</p> <p>1. Que la propuesta es viable de aplicar.</p> <p>Es todo cuanto informo;</p> <div style="text-align: center;">  _____ Firma </div> <div style="text-align: right;"> Fecha: 23.11.2021 </div>									
Apellidos y nombres:		Carhuacho Mendoza Irma Milagros							
Profesional en:		Administración		Título / grado		Dra en Administración			
Experiencia en años:		18		Experto en:		Administración – Investigación			
DNI:		4046094		Celular:		983938868			
				Relación con la entidad de estudio		Ninguna			

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	1	1	3	3	5	4	2	1	4	1	5	1	1	1	2	2	4	5
2	3	1	2	4	4	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	2	1	2
3	4	1	1	1	5	5	3	2	5	1	2	1	5	1	2	5	5	5
4	1	1	1	4	1	3	1	1	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	1	4	1	2	5	4	1	1	5	2	4	2	3	5	4	2	4	3
6	1	3	3	3	2	4	1	1	4	2	2	1	2	1	1	2	5	5
7	3	4	2	4	5	1	1	4	4	1	1	5	5	4	5	5	5	3
8	4	2	3	1	4	5	4	4	4	1	1	4	4	3	4	5	5	5
9	1	4	1	1	3	3	4	2	4	1	2	2	3	4	4	5	5	5
10	1	4	1	1	5	3	1	2	5	1	3	4	3	1	1	3	5	4
11	1	4	3	1	5	3	3	1	2	1	3	1	2	4	2	2	5	5
12	2	3	1	1	4	4	3	1	5	4	1	4	5	3	2	1	5	4
13	3	1	1	1	4	2	5	1	5	2	1	4	4	4	1	1	5	5
14	1	1	2	1	5	3	1	5	3	1	5	4	1	1	2	2	5	5
15	1	1	1	1	1	3	1	3	5	1	5	1	5	3	3	1	5	5
16	3	1	2	1	5	3	4	5	5	1	3	4	1	2	1	2	5	4
17	1	4	1	1	4	3	3	1	3	2	3	2	5	4	3	1	5	5
18	1	2	1	1	4	3	1	1	4	3	5	1	3	1	2	1	5	5
19	1	5	2	4	5	5	4	1	4	1	1	4	3	2	2	1	5	5
20	5	5	1	4	5	5	1	1	4	2	1	1	1	3	4	1	5	5
21	5	4	1	5	4	4	5	5	4	1	5	1	5	3	1	3	5	5
22	4	1	1	3	5	4	4	4	3	1	5	1	1	1	1	5	5	5
23	1	1	1	4	2	4	1	4	5	1	1	4	1	2	3	2	5	5
24	1	4	1	1	5	4	1	4	5	1	1	1	5	1	3	4	5	5
25	1	5	1	1	5	4	1	5	5	4	1	4	5	1	2	2	5	5
26	1	2	1	1	5	4	3	1	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5
27	5	4	1	1	4	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5
28	5	4	1	1	5	5	4	4	4	2	5	1	3	1	2	2	5	5
29	1	5	2	1	4	5	1	2	4	1	5	4	5	5	2	3	5	5
30	3	5	3	1	4	3	1	2	4	1	1	1	3	5	1	2	5	4
31	3	5	3	1	5	3	1	5	1	1	2	5	3	5	1	4	4	5
32	3	1	1	5	5	5	1	5	5	1	2	5	5	1	3	5	4	5
33	3	3	1	4	5	5	1	1	5	4	2	1	5	1	1	1	4	4
34	3	1	1	4	5	5	1	1	5	2	1	4	5	1	1	1	5	5
35	5	5	4	4	5	5	1	1	3	2	4	3	5	5	5	1	5	5
36	5	1	4	4	3	4	4	1	4	2	4	3	3	2	4	5	4	4
37	5	1	4	4	3	5	3	1	4	1	1	1	5	2	5	4	4	5
38	4	4	3	1	5	5	4	5	3	4	2	4	5	1	2	3	4	5
39	4	5	3	5	5	5	3	5	5	3	1	3	3	5	3	5	5	5
40	4	5	1	5	5	5	5	4	3	3	2	3	2	1	2	3	5	5
41	5	5	3	5	3	5	3	4	4	2	2	1	5	5	2	1	5	5
42	5	3	3	3	3	4	1	4	4	2	2	5	5	1	4	4	5	5
43	4	3	3	3	5	5	1	3	5	1	1	2	5	1	2	4	4	5
44	4	3	4	5	5	5	2	3	4	1	5	1	3	4	3	1	4	5
45	2	5	4	4	4	5	5	3	5	1	1	3	5	4	5	3	5	5
46	3	5	4	5	5	3	2	3	5	1	1	5	3	2	3	2	5	5
47	5	1	4	5	3	5	4	5	4	4	1	2	4	5	2	1	4	5
48	5	1	3	5	3	5	1	5	4	4	5	1	4	2	5	2	5	5
49	4	1	4	1	3	3	3	5	4	1	3	3	5	3	4	5	5	5
50	5	5	3	5	5	5	3	3	4	1	5	3	5	2	4	1	5	5
51	4	4	3	5	4	5	1	4	4	1	3	2	4	4	2	1	5	5
52	5	4	1	3	5	4	1	1	5	1	5	1	4	4	3	1	5	5
53	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5
54	4	3	3	5	5	4	1	5	4	5	3	4	4	4	2	5	5	5
55	5	3	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	2	5	5
56	5	4	3	2	4	5	1	5	5	4	4	5	5	5	4	1	5	5
57	5	4	5	5	4	5	1	5	5	2	5	5	5	5	2	1	5	5
58	4	1	1	5	5	5	1	5	5	4	4	5	4	4	5	1	5	5
59	4	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	4	5	5	2	5	5	1	5	5	2	4	4	4	5	4	5	5	5
61	4	4	3	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5
62	5	4	4	1	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
63	5	3	5	4	5	5	2	1	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5
64	4	3	5	4	5	5	4	1	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5
65	4	4	4	1	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5
66	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	5
67	5	5	5	4	5	5	2	5	5	2	4	5	4	5	3	4	5	5
68	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	Raúl Palomino
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	29/09/2021
Lugar de la entrevista	La Victoria

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Equidad laboral	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?
		¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?
		¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?
2	Desempeño laboral	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?
		¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?
		¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?
3	Empatía	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?
		¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?
		¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?	Las estrategias para cumplir con la remuneración de los trabajadores fueron: reducir el horario de trabajo y el cumplimiento de su remuneración a través de préstamos con bancos.
2	¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?	La empresa tiene criterios para recompensar a los colaboradores, como puntualidad, eficiencia en su puesto de trabajo, responsabilidad y que sean honestos. Pero actualmente no se brinda ello a raíz de la pandemia
3	¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?	Las acciones que se ejecutaron fueron la de comprar sus equipos de protección personal, que tuvieran alcohol dentro de las instalaciones donde laboran y también se les otorgó alcohol, afín de que lo lleven a sus domicilios; aun con todos los cuidados y protocolos no se pudo mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, debido a que muchos colaboradores se llegaron a contagiar, en una de las empresas que se brinda servicio se llegó a disminuir el personal en un 50%.
4	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?	Esta empresa dedicada a este rubro, con 3 años de experiencia, ha tenido falencias en cuanto a la supervisión, actualmente se está preparando con capacitaciones a una persona quien asumirá la supervisión de forma adecuada, y que tenga la experiencia para cumplir a cabalidad esa función. Se tiene en claro que se cuenta con deficiencias en la supervisión.
5	¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de	Los criterios los determina el área de Recursos Humanos de la empresa, en función a ello se les brinda a través de cursos la retroalimentación, se tuvo en cuenta el estado emocional, el cual en muchos de ellos

	capacitación brindados a los trabajadores?	se encuentra diezmado, para determinar los cursos a planificar.
6	¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?	Las estrategias que se han impartido son charlas grupales donde se ha indicado que no deben existir y/o evitar los rumores, los cuales fomentan los conflictos laborales, estos afectan a la empresa teniendo un personal desmotivado, pudiendo renunciar en cualquier momento y ello genera más gasto a la empresa, debido a que se tiene que reclutar un nuevo personal, para cubrir el puesto que se deja de cubrir.
7	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?	Las acciones que se realizan para mantener una comunicación eficaz con los trabajadores se realizan a través de los supervisores, pero no es eficiente, porque hay algunos colaboradores que se saltan las líneas de autoridad.
8	¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?	El compromiso de los colaboradores se evidencia debido a que se nota que el trabajo que realizan les brinda satisfacción, manifestándose con su puntualidad en su ingreso y por ello se les brinda su pago en forma puntual.
9	¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?	El impacto ha sido negativo, debido a que los colaboradores han estado con miedo y durante el año 2020 a pesar de estar en plena pandemia y corriendo el riesgo de enfermarse, tuvieron que ir a trabajar, debido a que necesitaban su remuneración para solventar sus gastos. La empresa ha realizado su máximo esfuerzo para protegerlos, pero la enfermedad superó toda expectativa y se tuvo muchas bajas.

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de Recursos Humanos
Nombres y apellidos	Sofía Huamán
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev.2)
Fecha	29/09/2021
Lugar de la entrevista	La Victoria

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Equidad laboral	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?
		¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?
		¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?
2	Desempeño laboral	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?
		¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?
		¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?
3	Empatía	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?
		¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?
		¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?	La empresa a raíz de la pandemia se agenció de una caja chica para cualquier imprevisto, este dinero se captaba a través de una proporción de los pagos efectuados por las empresas; por otro lado se trató de reducir los gastos administrativos, con la finalidad de cumplir con nuestros colaboradores.
2	¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?	Los criterios que se tienen para recompensar a los colaboradores son por buen desempeño laboral, puntualidad y responsabilidad, ello brinda reconocimientos mensuales, logrando motivar al personal para que realice su labor con mejor predisposición dentro del puesto de trabajo.
3	¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?	Se realizaron acciones, con la finalidad de que no existieran bajas a raíz de la pandemia, también se cumplió con todos los protocolos establecidos por el MINSA, para que el personal no se contagie, protección con equipos de protección personal tales como guantes, mascarillas, uso de alcohol frecuente, estas acciones conllevaron a que el personal se encuentre más seguro dentro de su puesto de trabajo.
4	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?	La supervisión se realiza a través de un plan de trabajo, donde se encuentran los días que durante la semana, los supervisores tienen que estar dentro de la empresa, en esas visitas determinan qué inconvenientes tienen en las empresas supervisadas, mediante este procedimiento se evalúa el desempeño de los colaboradores.
5	¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?	Para brindar las capacitaciones al personal, se toman en cuenta los resultados y recomendaciones que brindan los supervisores, poniendo énfasis en su desempeño, determinando si los empleados presentan algunas dificultades, se han realizado talleres de salud, debido a que se han enfermado con frecuencia, también se evalúa el trabajo en equipo, y analizando que ello no

		funcionaba bien, se han realizado capacitaciones de trabajo en equipo, liderazgo.
6	¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?	Las estrategias están basadas en primero en evaluar qué tipo de conflicto se está presentando, si es de tipo comunicativo o de metas a cumplir, a partir de ello se evalúa el problema y se brinda soluciones de los empleados e incluso del área administrativa. Partiendo de esas opiniones se van encontrando soluciones al problema. Las estrategias son netamente comunicativas, más no sanciones.
7	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?	Se tiene en cuenta que todos los colaboradores tienen el deber en primera instancia comunicar a los supervisores, para que esa información sea derivada al área de Recursos Humanos, para manifestar algún problema personal y/o laboral, pueden presentar su queja o sugerencias sobre hechos que están aconteciendo en la empresa.
8	¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?	Considero que demuestran a través de sus actitudes desde el ámbito confidencial y laboral, como se tratan entre los colaboradores, asimismo el trato hacia los clientes, todo ello es relevante y se les recalca que ellos son la imagen de la empresa, mediante una actitud cordial y positiva, con ese feedback constante, se logra mayor compromiso de parte del colaborador.
9	¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?	El impacto ha sido positivo, teniendo en cuenta de que la empresa siempre se ha preocupado por ellos, recibiendo de parte de los colaboradores su respaldo, mediante un buen trabajo; y de parte de la empresa preocuparse por su parte remunerativa en forma puntual, y sobre todo después de aclarar que no se va a aplicar dentro de la empresa la suspensión perfecta de labores.

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Supervisor de Limpieza
Nombres y apellidos	Martín Vásquez
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev.3)
Fecha	29/09/2021
Lugar de la entrevista	La Victoria

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Equidad laboral	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?
		¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?
		¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?
2	Desempeño laboral	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?
		¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?
		¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?
3	Empatía	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?
		¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?
		¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?	La empresa tuvo como estrategias recurrir a préstamos de dinero de bancos, así mismo se realizó el seguimiento de las conformidades de servicio para que los pagos de las empresas se realicen en el tiempo esperado y de esta manera cumplir con las remuneraciones en forma oportuna.
2	¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?	Se tiene en cuenta que el colaborador debe tener un buen comportamiento, asistencia, puntualidad y lograr los objetivos para brindar un buen servicio.
3	¿Qué acciones se ejecutaron para mejorar la satisfacción del puesto de trabajo, cuales dieron resultados o no, en una etapa de pandemia por la Covid19?	La acción más importante fue, la realización de las pruebas contra la covid19 y también los equipos de protección personal para el cuidado de su salud, tratando de evitar su contagio.
4	¿Se realiza una supervisión adecuada para que los colaboradores puedan cumplir sus labores asignadas?	Se realiza una supervisión, verificando que se cumplen con las tareas diarias asignadas, mediante el control del supervisor con el jefe de grupo.
5	¿Qué criterios utilizan para realizar una planificación sobre los cursos de capacitación brindados a los trabajadores?	Se tienen criterios de capacitación, previa planificación sobre los riesgos laborales y cómo funciona el clima laboral
6	¿Qué estrategias aplican en la empresa para la solución de conflictos laborales y cómo afecta ello a la empresa?	La jefa de Recursos Humanos les realiza un examen psicológico y con ello se trata de evitar los conflictos laborales dentro de la empresa. Afecta en el clima laboral

7	¿Cuáles son las acciones que realizan los colaboradores para considerar que mantienen una comunicación eficaz con la empresa y sus compañeros?	Los colaboradores cumplen las normas establecidas por la empresa tales como puntualidad, respeto, buen clima laboral y comunicación.
8	¿Considera que existen situaciones donde el colaborador se encuentra comprometido con la empresa, de producirse ello que hechos destacaría?	Cuando se pide su apoyo adicional para un evento, fuera de su horario normal de trabajo, algunos colaboradores brindan sin poner objeción su compromiso con la empresa.
9	¿Cómo ha impactado el compromiso laboral, durante todo este tiempo de pandemia de la Covid19 en sus colaboradores?	Ellos brindan un compromiso laboral adecuado, debido a que como empresa se ha cumplido con las normas establecidas por el gobierno, a raíz de la pandemia, realizándose sus exámenes y brindándoles sus equipos de protección personal mensualmente.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

Administrador de códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado	Modificado
Las estrategias para cumplir c...	1		0	Gustavo Niño	Gustavo Niño	27/11/2021 18:23	27/11/2021
C.1. Rotación de Personal	(0)						
C.1.1. Equidad laboral	(0)						
C.1.2. Desempeño Laboral	(0)						
C.1.3. Empatía	(0)						

Matriz de respuestas:

Nro	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué estrategias utilizaron durante la etapa de la pandemia por la Covid19, para que puedan cumplir con la remuneración de los trabajadores de su empresa?	Las estrategias para cumplir con la remuneración de los trabajadores fueron: reducir el horario de trabajo y el cumplimiento de su remuneración a través de préstamos con bancos.
2	¿Qué criterios tiene la empresa para recompensar a sus colaboradores?	La empresa tiene criterios para recompensar a los colaboradores, como puntualidad, eficiencia en su puesto de trabajo, responsabilidad y que sean honestos. Pero actualmente no se brinda ello a raíz de la pandemia