



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONOMICAS

Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que
optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Sodexo
Perú 2023 y 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

AUTOR

ACUÑA TRUJILLO, JEAN PIERRE

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8726-5172>

ASESOR

MG. BURMESTER ANDREU, HANS FEDERICO ISAAC

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>

Lima – Perú

2023

TURNITIN ACUÑA TRUJILLO

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	p.se-todo.com Fuente de Internet	1%
5	repositoriobiblioteca.intec.edu.do Fuente de Internet	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	issuu.com Fuente de Internet	<1%
8	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

Para mis hijas Danna, Angela, Maria Fe, con el amor incondicional que les tengo y que me motivan a seguir superándome en este camino profesional lleno de muchos desafíos.

Para ellas todo mi esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a la Universidad Inca Garcilaso de la vega, por haberme brindando la oportunidad ser parte de ella, acompañándome durante todo mi aprendizaje hasta finalizar mi etapa profesional. Así mismo, a mi asesor Hans Burmester Andreu, quien con su orientación y paciencia me acompañó en finalizar de la mejor manera mi trabajo de suficiencia profesional.

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de investigación es Formular un plan orientado a mitigar la rotación de personal con la finalidad de optimizar la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de Sodexo Perú del 2023 y 2024. Para lograr este objetivo se aplicará una metodología cuantitativa con información recopilada de los ceses de trabajadores en el periodo 2022 que nos permitirá desarrollar un plan en función a las casuísticas presentadas. El problema central que aborda esta investigación es la alta rotación de personal que viene teniendo la empresa Sodexo Peru y que implica altos costos, baja productividad en sus empleados y por consecuencia renuncias por diferentes motivos. La pregunta más relevante que acompaña a este trabajo es ¿Un plan orientado a mitigar la rotación de personal puede optimizar la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de Sodexo Perú del 2023 y 2024? Para responder esta pregunta se aplicó una metodología cuantitativa con información de los ceses procesados de la empresa Sodexo Perú del periodo 2022 y se utilizó la técnica del árbol de problemas para el diagnóstico situacional de la empresa. Considerando la metodología y técnicas aplicadas se espera obtener un resultado en un corto o mediano plazo en mejoras sustanciales sobre en el desempeño laboral de los trabajadores y la reducción de renuncias por motivos personales. Esta investigación también busca contribuir al factor financiero de la empresa al reducir rotación el impacto económico es menor. Adicional, se espera que las propuestas planteadas sirvan como modelos para otras empresas que afronten problemas similares en la gestión de recursos humanos.

Palabras claves: Retención, ceses, bienestar, productividad

ABSTRACT

The main objective of this research work is to formulate a plan aimed at mitigating staff turnover in order to optimize the management of the Human Resources Directorate of Sodexo Peru in 2023 and 2024. To achieve this goal, a quantitative methodology will be applied with information collected from the dismissals of workers in the 2022 period that will allow us to develop a plan based on the cases presented. The central problem addressed by this investigation is the high turnover of personnel that the company Sodexo Peru has been having and that implies high costs, low productivity in its employees and consequently resignations for different reasons. The most relevant question that accompanies this work is: Can a plan aimed at mitigating staff turnover optimize the management of the Human Resources Directorate of Sodexo Peru in 2023 and 2024? To answer this question, a quantitative methodology was applied with information on the processed cease of the company Sodexo Peru of the period 2022 and the problem tree technique was used for the situational diagnosis of the company. Considering the methodology and techniques applied, it is expected to obtain a result in the short or medium term in substantial improvements in the work performance of workers and the reduction of resignations for personal reasons. This research also seeks to contribute to the financial factor of the company by reducing turnover the economic impact is less. In addition, the proposed proposals are expected to serve as models for other companies that face similar problems in human resources management.

Keywords: Retention, Terminations, wellbeing, productivity

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de Figuras.....	viii
Introducción	x
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO.....	1
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización.....	1
1.3 Contexto socioeconómico, descripción del área de la institución.....	2
1.4 Descripción general de experiencia.....	2
1.5 Explicación del cargo, funciones ejecutadas	3
1.6 Propósito del puesto (objetivos, retos)	3
1.7 Producto o proceso que será objeto del informe.....	4
1.8 Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo.....	4
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	5
2.1 Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica.	5
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.	10
CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS	11
3.1 Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera.....	11
3.2 Desarrollo de experiencias.	11
CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	37
4.1 CONCLUSIONES.....	37
4.2 RECOMENDACIONES	38

4.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
4.4 ANEXOS	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cuadro de Rotación por Mes de los periodos 2020, 2021 y 2022.....	14
Figura 2	Gráfico de rotación acumulada 2020, 2021 y 2022.....	15
Figura 3	Casos positivos COVID-19 en Perú del 2020 al 2023	16
Figura 4	Evolución la tasa de inflación en el Perú desde el 2015 hasta el 2028	17
Figura 5	Evolución de la remuneración mínima vital en el Perú.....	17
Figura 6	Indicador de motivo de Cese 2022.	18
Figura 7	Ceses por Edad – Periodo 2022.....	19
Figura 8	Motivo de Ceses vs Rango de Edad – Periodo 2022.....	20
Figura 9	Motivo de Ceses vs Rango de Edad – Periodo 2022.....	20
Figura 10	Motivo de Ceses vs Rango de Permanencia – Periodo 2022	21
Figura 11	Motivo de Ceses vs Puestos – Periodo 2022	22
Figura 12	Datos Ceses por Motivos Personales 2022.....	23
Figura 13	Ceses por Motivos Personales 2022	23
Figura 14	Datos de Ceses por Desempeño - Periodo 2022.....	24
Figura 15	Ceses por Desempeño - Periodo 2022.....	24
Figura 16	Datos Motivos de Cese por Desempeño - Periodo 2022.....	25
Figura 17	Costos Directos del Proceso de Selección.....	26
Figura 18	Árbol de Problemas	27
Figura 19	Árbol de Objetivos	28
Figura 20	Flujograma Actual del Selección, Reclutamiento y Selección de Personal en Sodexo.....	29
Figura 21	Propuesta Flujograma de Reclutamiento y Selección de Personal - Sodexo Peru	30
Figura 22	Método DISC - Test de Personalidad	31
Figura 23	Ficha de Evaluación Cliente Interno	32
Figura 24	Mano de Obra - Costo de Implementación.....	33

Figura 25	Estructura Área de Mesa de Ayuda - Recursos Humanos.....	34
Figura 26	Proceso de Llamadas Periodicas a los trabajadores	35
Figura 27	Proceso de Recepción de Llamadas	36
Figura 28	Gantt de Implementación	36

INTRODUCCIÓN

Esta investigación de suficiencia Profesional consta de cuatro capítulos, en el capítulo I se revisa aspectos generales del tema elegido “Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Sodexo Perú 2023 y 2024”; a lo largo del capítulo II se exponen fundamentos del marco teórico y una descripción de las acciones, metodologías y procedimientos utilizados.

Luego, en el capítulo III se describe los aportes utilizando los conocimientos adquiridos en la carrera, donde se expone el desarrollo de las experiencias del tema elegido “Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Sodexo Perú 2023 y 2024”; donde podremos visualizar la metodología cuantitativa aplicada en base a la información histórica de informes de ceses de la empresa, técnicas para el diagnóstico situacional y el plan como propuesta a presentar en dicha problemática. Posteriormente, las conclusiones y recomendaciones se exponen en el capítulo IV.

Finalmente, se presenta una relación detallada de las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO

El factor de rotación de personal debe ser analizado frecuentemente en una empresa, ya que puede derivar altos costos en las salidas y la contratación de nuevos trabajadores, así como la posibilidad de un clima laboral no tan favorable para las diferentes áreas de la compañía. Por ello, en este trabajo deseo presentar un análisis de la rotación de personal de Sodexo Perú en el periodo 2022 y las estrategias a implementar para mejorar los índices de retención y el compromiso de tus empleados de cara a los próximos periodos.

1.1. Antecedentes.

La rotación de personal es un fenómeno habitual en Sodexo Perú, donde en cada periodo se analiza los motivos y las repercusiones económicas que representa para la compañía. Según la investigación de Hernández & Durán, (2022) una rotación forzosa puede darse por: fallecimiento, retiro por jubilación, incapacidad temporal o permanente, enfermedad, etc.; o por un cese voluntaria: renuncia, despido, defectos en la selección, motivos familiares o personales, inestabilidad, etc. A lo comentado, para que una compañía marche adecuadamente, es preciso que haya un contrapeso entre los nuevos ingresos y renuncias; dado que este tipo Efecto domina la capacidad de contribuir en los procesos y el éxito de la compañía.

1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización.

Sodexo, compañía de procedencia francés con central en Paris, con posicionamiento en más de 70 países y líder internacional en servicios de alimentación y diferentes servicios para empresas, dispuso empezar sus primeros servicios en Perú en el año 1998, contando con su primer cliente la Minera Antamina, donde proporcionaría los servicios de alimentación, lavandería, hotelería y recreación de la totalidad del personal del campamento.

A comienzos del año 2002, con la destreza adquirida y valorando la inclinación del mercado, Sodexo elige fundar el área de Gestión de Instalaciones, empezando nuevos servicios con un cliente reconocido internacionalmente en el sector de tecnología, ofreciendo la gestión especializada de los servicios de mantenimiento, servicio de ayuda, fumigación, jardinería, reparaciones, sistema eléctrico del edificio, remodelación, limpieza de oficinas y exteriores; volviéndonos en sus socios

estratégicos. A partir de ese momento Sodexo Perú comienza un crecimiento gradual, teniendo dentro de su cartera clientes estratégicos multinacionales más importantes de los sectores tales como Bancos, Aseguradoras, farmacéuticas, entre otros, especializándose en la asistencia de servicios diversos.

Sodexo Perú en la actualidad es una compañía especializada en ofrecer servicios integrados de gestión de instalaciones a todos nuestros clientes a nivel nacional. En la actualidad del 2023, Sodexo Perú cuenta con más 70 contratos a nivel nacional y más de 5000 colaboradores entregados a atender a cada vez más clientes.

Con años en el mercado peruano, Sodexo se ha colocado como uno de los líderes en los rubros de servicios y alimentación. En Latinoamérica Sodexo ha tenido un desarrollo veloz convirtiéndose en un ejemplo de empresa por sus controles, manuales de gestión y experiencia técnica que consolidan sus procesos y protege la calidad de los servicios proporcionados.

1.3. Contexto socioeconómico, descripción del área de la institución.

El trabajo se centra adentro de la Dirección de Recursos Humanos de Sodexo Perú, que es el departamento encargado de gestionar todo lo que compete con las personas que trabajan en la empresa. En esta ocasión el análisis estará enfocado en analizar los motivos de la rotación de colaboradores, y las estrategias a implementar para mitigar dicha rotación.

1.4. Descripción general de experiencia

Desde Setiembre del 2022 hasta la actualidad, me vengo desempeñando en el cargo de Jefe de Reclutamiento y Selección de Sodexo Perú, tiene como función general el asegurar el correcto proceso de captación, evaluación y selección del candidato idóneo, mediante un diseño e implementación de estrategias para la atracción e incorporación de personas, con el fin de cubrir las escasez actual y futura en la compañía.

Asu vez, este rol cumple una función relevante en la compañía, ya que es un embajador del posicionamiento de la marca empleadora en el mercado laboral peruano,

con participación activa en diferentes eventos como ferias laborales, instituciones de educación superior, cetpros, ONG y otros que promuevan la empleabilidad laboral.

1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas

La característica del cargo cumple con ciertas funciones principales, que se ejecutan de manera constante para el logro de los objetivos planteados por la empresa, se detalla a continuación:

- Supervisar la captación e identificación de personal, a nivel operativo y ejecutivo de la empresa.
- Implementar y brindar seguimiento de base de datos: Personal operativo y administrativo.
- Supervisar el envío de ternas de candidatos a las diferentes áreas, de acuerdo con el perfil requerido y en los tiempos establecidos.
- Supervisar y corroborar el correcto uso de pruebas psicotécnicas y entrevistas por competencias según el requerimiento del perfil.
- Supervisar el correcto trámite documentario para la incorporación de los nuevos colaboradores de las distintas áreas de la compañía.
- Verificar constantemente la rotación temprana de personal, para saber los motivos de salida y genere retroalimentación al proceso de selección de futuros candidatos.
- Responsable de liderar aperturas de campamento que implican convocatorias masivas en cualquier punto del país, reclutamiento, selección e incorporación a gran escala.
- Gestionar la información, seguimiento y control de indicadores de reclutamiento y selección.

1.6. Propósito del puesto (objetivos, retos)

Los desafíos que tiene el puesto podemos resaltar los siguientes:

- Diseñar nuevas estrategias de Reclutamiento y Selección, que impacte en los tiempos de cobertura con un proceso de identificación en un plazo más corto.
- Posicionamiento de Sodexo como marca empleadora en las diferentes bolsas

de empleo a nivel nacional.

- Analizar los motivos de rotación temprana del personal y generar estrategias en conjunto con la diferentes areas que mejoren una permanencia mayor de los colaboradores dentro de la organización.

1.7. Producto o proceso que será objeto del informe.

Este trabajo esta focalizado en analizar los motivos de la rotación de personal de Sodexo Perú y proponer estrategias que mitiguen dicha rotación, que es uno de los factores habituales en la empresa todos los años.

1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo.

Logros más resaltantes, se detalla:

- Se redujo el tiempo de cobertura de 35 días a 25 días para la cobertura de una vacante.
- Con los nuevos clientes que ingresamos a brindar servicios en el periodo 2022, se alcanzó un 95% de cumplimiento dentro del tiempo de la cobertura de procesos (5 puntos más que el periodo pasado).
- Incremento de un 5% a un 15% nuestra captación por el programa de referidos, debido a nuestras difusiones de manera presencial en los sites que tenemos a nivel nacional.
- Mayor descentralización del equipo de reclutamiento y selección, contando con personal en puntos estratégicos del país (Arequipa, Cusco, Trujillo, Moquegua, Puno y Cañete), generando presencia en actividades de empleabilidad.
- Generamos alianzas con instituciones públicas y privadas para captación en los departamentos de Arequipa y Cusco, el cual representa el 60% de nuestros ingresos.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En este capítulo se tratará de la sustentación y recopilación de información fuentes externas o internas de cara poder desarrollar el tema elegido “Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos” donde se podrá revisar enfoques en común hacia un mismo objetivo.

2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica.

Una moderna gestión de recursos humanos muestra una apuesta cada vez más clara por el conocimiento y su gestión sin abandonar la esencia de las antiguas técnicas. Debido al dinamismo y complejidad del entorno externo, las organizaciones se ven obligadas a desarrollar programas de capital humano para ser proactivas ante dichos cambios. La rotación o fluctuación del personal es uno de los peligros a los que se exponen constantemente las empresas. Esta situación reduce la productividad y reduce la actividad de la gestión del conocimiento. En este sentido, el objetivo de este estudio es crear un método que ayude a analizar la rotación de empleados desde una perspectiva de gestión del conocimiento. Para alcanzar este objetivo se investigan los factores que generan la fluctuación, sus efectos y otros factores. De acuerdo con el estudio de Zaballa et al., (2021) en ese contexto, la rotación y la necesidad de capacitar a nuevos empleados son problemas que las organizaciones enfrentan regularmente y pueden afectar seriamente sus resultados. Hoy, cuando el entorno y la dinámica organizacional se caracterizan por procesos cada vez más complejos, la falta de personal crítico o experimentado puede amenazar la comunicación con otros actores y provocar la ruptura de los mecanismos que permiten la adecuada adquisición, difusión y protección del conocimiento organizacional.

Por otro lado, Lima et al., (2020) en su obra señala, que su objetivo fue demostrar los posibles motivos que genera la rotación de trabajadores de una empresa del Ecuador dedicada a la venta de materiales de ferretería y recomendar acciones para mitigar el problema. Los métodos de recolección de datos utilizados fueron cuantitativos con un proyecto no experimental, transversal y descriptivo. En la investigación se recabó una muestra donde se agrupó 27 personas que fueron despedidas por la empresa de enero a abril de 2018; En la organización trabajaron 222 empleados activos o el 75% de la organización. Los métodos utilizados fueron datos

secundarios relacionados con las tasas de rotación de cada área de la empresa, encuestas de salida utilizadas por la empresa y un cuestionario de rotación potencial, el cual fue confirmado por el alfa de Cronbach con una validez de 0,88. Los resultados obtenidos muestran que las causas de la rotación laboral se reflejan principalmente en las dimensiones de formación y desarrollo, así como en la gestión. En base a esto se proponen medidas para mitigar el impacto del problema.

Asimismo, Armijos et al., (2019) en su artículo, realizaron un estudio de tipo descriptivo destinado a estudiar a la División de Recursos Humanos sobre su gestión en los tiempos actuales; fue sistematizado con procedimientos de investigación científicos, históricamente lógicos, analíticos de contenido, analítico-sintéticos. Reconocer que el factor humano es la pieza más importante de en una organización; En la administración de la División de Recursos Humanos en la actualidad no solo se trata de la contratación y capacitación de trabajadores, sino también de elaborar políticas empresariales. Por lo mismo, la División de Recursos Humanos es uno de las columnas principales donde la organización se define y consolida en el mercado; sus actividades incluyen reclutamiento, selección, compensación, bienestar, seguridad y salud ocupacional, capacitación, relaciones laborales, etc. La gestión del talento crea métricas prescriptivas que mejoran las etapas del selección, evaluación, desempeño y capacitación de las personas. Por ello, en la publicación de Hinojo et al., (2020), analiza como las variaciones en el ámbito laboral ha influenciado en la productividad, y como ello ha llevado a servido a las empresas. a nivel metodológico, es un análisis de enfoque específico, de diseño no experimental de tipo transeccional, y alcance descriptivo. La muestra está formada por 15 personas (expertos) y la información se recoge mediante un cuestionario con preguntas tanto abiertas como cerradas que permiten emitir juicios de expertos. La encuesta se realizó vía online, a través del aplicativo Google Form. La investigación concluye que las diversas competencias de la productividad empresarial se ven influenciadas positivamente por el factor humano.

En su artículo Vesga, (2020) propone varias reflexiones sobre el impacto en la administración de la División de Recursos Humanos procedente de los procesos de individualización y se proponen algunas alternativas como los contratos especiales, el liderazgo individualizado y los contratos psicológicos como una forma más efectiva de gestionar al factor humano en la empresa dentro del contexto de individualización.

Adicional, se puede considerar el artículo de Sánchez, (2021), que analiza como la administración del capital humano impacta en el rendimiento laboral de la empresa. El fin del estudio es la preparación de un instrumento de evaluación de desempeño laboral. A nivel metodológico se usó un enfoque de tipo cuantitativo, de desarrollo no experimental de tipo transeccional, con alcance exploratorio. Se incluyen un total de 280 trabajadores de una empresa de importaciones, estableciéndose un muestreo no probabilístico de 120 personas. Las encuestas se realizaron mediante cuestionarios para recopilar información, esta investigación concluye presentando una propuesta de evaluación de desempeño laboral, presentando a su vez un análisis de juicio de expertos para confirmar la validez del instrumento elaborado.

Por otro lado, en el trabajo realizado por Rodríguez, (2020), tiene como finalidad estudiar la gestión de la motivación de las personas dentro de la empresa. A nivel metodológico se realizó un análisis del caso, con una compañía que tiene presencia alrededor en 100 países. El resultado obtenido del estudio del caso muestra que entre los factores que impactan positivamente en la motivación del trabajador se encuentran: buen clima laboral, incentivos, reconocimiento de logros, ascensos, comunicación asertiva con los gerentes. Se concluye que logrando la motivación del trabajador se adquiere una sinergia positiva al interior de la empresa.

Como información relevante se contempla la publicación de Cuesta et al., (2018) donde indica que los indicadores de gestión que se consideran se encuentran el aumento económico de la empresa y el desarrollo humano. Donde hace mención que a nivel metodológico se realizó una investigación de tipo no experimental, tipo transversal, de enfoque cualitativo, y de alcance descriptivo. Para el recojo de información se realizó un análisis documental. El estudio concluyó que la administración de la División de Recursos Humanos afecta positivamente a los diferentes indicadores de gestión de la empresa, específicamente en los beneficios económicos. Por ellos en el artículo de Gaspar, (2021) menciona como objeto de estudiar la relevancia de la División de Recursos Humanos y su efecto en el rendimiento de los empleados para lograr el éxito de una organización. Por lo tanto, en este artículo se utiliza un enfoque de investigación documental, descriptiva, no experimental, a fin de estudiar y explicar el valor de la administración de recursos humanos y su predominancia sobre rendimiento laboral y el logro organizacional,

enfaticando a las empresas modernas que prefieren priorizar por el desarrollo y la capacitación de su factor humano, debido a que desempeña un rol vital en el alcance de las metas. También se encarga de la gestión eficaz del factor humano y sus capacidades, para el desempeño de sus responsabilidades, al aplicar una gestión eficiente y de calidad que impulsa el buen desempeño laboral, el logro del objetivo empresarial, y el éxito de la organización. Por lo referido, se hace mención la investigación de Cabezas y Brito, (2021) donde analizo a los trabajadores de una estación de servicios con la finalidad de determinar si la gestión de recursos humanos generaba un efecto en el rendimiento laboral de los empleados. En esta investigación, se contempló un método mixto a través de una exploración teórica, así como de un análisis enfocado en la exploración y la encuesta para la recopilación de datos. De acuerdo con el estudio se encontraron valores que representaron una impresión positiva sobre la gestión de recursos humanos en el rendimiento laboral de las empresas. En deducción, se resalta el valor de una gestión congruente del factor humano en la sostenibilidad y el desarrollo organizacional en ejercicio de la productividad lograda por la empresa.

Según, Hardy y Hernández, (2019) actualmente, es vital incorporar Tecnologías y los Sistemas Informáticos, a las empresas donde existe una División de Recursos Humanos, para una mejor administración de la información que circula a través de sus procesos de negocio; considerando que de no hacerlo se perderá tiempo en los servicios y la trazabilidad de los procesos. En un departamento de la facultad De Ciencias y Tecnologías Computacionales, se elaboró el análisis de una alternativa de solución para la ejecución de un sistema de información de recursos humanos. Se realiza un estudio de las diferentes soluciones posibles y se determina que es importante el desarrollo nuevas alternativas para el departamento de recursos humanos según sus necesidades estudiadas.

Herrera et al., (2020) proporciona una investigación de la etapa del proceso administrativo de la División de Recursos Humanos; Con el objetivo de plantear nuevos procesos que mejoren el flujo administrativo. El análisis es cualitativo, se realizaron entrevistas y observación en las áreas de trabajo. Dentro de los resultados más relevantes ratifican que existe una carencia de comunicación entre los empleados, un negativo clima laboral, un correcto control de las actividades, mediante

inspecciones y evaluaciones de desempeño, baja motivación, deficiencia en el reclutamiento, una defectuosa división de las funciones por puesto y sensación de falta de capacitaciones. Se ofrecen estrategias para mejorar las diferentes áreas mencionadas.

Guardado, (2019) nos indica en su artículo que, actualmente los estudios comprobados y el domino teórico como experiencia de las neurociencias para las ciencias del comportamiento son incuestionables, por consecuencia, es necesario adaptar al ser humano y al empleado en las organizaciones. Por años, en la ciencia de la administración, exactamente en el departamento de recursos humanos, ha perdurado el modelo ambientalista referente a la conducta del empleado. Sin embargo, como fue indicado, las neurociencias y el progreso de otras ciencias tal como la neuropsicología, reclama a la supervisión de las diferentes áreas que gestionan los empleados de las organizaciones, sobre todo al inicio del proceso de selección, reconsiderar los modelos que se han formado entorno al rendimiento, la motivación, la toma de decisión y a la conducta de los trabajadores. En esta publicación se demuestra un sólido respaldo científico que desafiará la visión predominante sobre el entorno laboral en RR.HH. Además, permitirá comprender a la persona y al empleado como un ser que concluye tres ámbitos: biológico, psicológico y cultural. Lo anterior es útil para los gerentes ya que les ayuda a comprender y deducir los conceptos básicos de lo que se llama competencias laborales.

En el trabajo de Caballero, (2018) se tiene como misión analizar las causas de la administración de recursos humanos intervienen sobre el rendimiento laboral. A nivel metodológico dicha investigación realizada fue de enfoque cualitativo, también de alcance descriptivo, y por último de diseño no experimental de tipo transeccional. Para el levantamiento de información se realizó entrevistas individuales y entrevistas grupales, además de análisis documental. Teniendo una muestra no probabilística, la cual estuvo conformada por 9 personas encargadas del frigorífico. Se determina que las causas de la administración de recursos humanos que más impactan en el rendimiento laboral son: la actitud, motivación, el desempeño y el ambiente de trabajo.

Así mismo Martín, (2020) indico que su artículo, tiene como objetivo estudiar la administración del departamento de recursos humanos y su efecto a nivel interno en las empresas. Se estudia el proceso de dicha gestión, que ha pasado a ser un costo a

una inversión fundamental en el desarrollo de una empresa. A nivel metodológico se llevó a cabo un estudio de carácter documental, de enfoque cualitativo, y de alcance descriptivo. La muestra fue conformada por las empresas representativas. Las conclusiones del trabajo muestran que las empresas asumen ahora la administración de los recursos humanos como algo fundamental, dichos planes de responsabilidad social empresarial ya no solo se enfocan al exterior de la empresa, sino también a nivel interno de la empresa, mejorando el clima laboral.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.

Se ha revisado información de la empresa Sodexo Perú, como los informes de ceses para posterior generación de datos estadísticos bajo una hoja de cálculo en Excel, también se recabo información de flujos de procesos de selección para analizar oportunidades en la etapa de evaluación y artículos científicos sobre la importancia de la gestión o administración de los recursos humanos en los procesos de evaluación, desempeño laboral, clima, etc.

CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

En este capítulo se desarrollará la experiencia y aportes adquiridas en Sodexo Peru, analizando la problemática y objetivo de la situación de actual de la empresa, presentando una información amplia para el desarrollo de la misma.

3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera.

Entre los principales aportes realizados se incorporó un árbol de problemas para el diagnóstico situacional, también se elaboró un árbol de objetivos y se incorporó flujogramas de proceso, ambos para el plan de mitigación de rotación de personal.

3.2. Desarrollo de experiencias.

Presentaremos el siguiente producto ejecutivo que tiene como título la Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos – Sodexo Perú 2023 – 2024.

PRODUCTO EJECUTIVO

Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos – Sodexo Perú 2023 – 2024

Índice

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Diagnostico Situacional de la rotación de personal
 - 3.1 Información Estadística de Ceses Sodexo 2022
 - 3.2 Costos Asociados en la Selección de Personal
 - 3.3 Método del Árbol de Problemas: Diagnóstico Final
4. Objetivo
5. Plan para mitigar la rotación de Personal
 - 5.1 Estrategia para un nuevo Proceso de Selección de Personal
 - 5.2 Implementación mesa de soporte y seguimiento para nuestros colaboradores

1. Introducción

La Dirección de Recursos Humanos de Sodexo tiene grandes desafíos en los años 2023 y 2024, en los cuales consideramos como unos de los más importantes, es en mitigar la rotación de personal. Para ello, se requiere conocer la razones o motivos, a través de un diagnóstico interno, identificando las causas de rotación y el impacto económico que representa en la organización.

Dado que Sodexo es una empresa que se encuentra abocada a brindar servicios en los rubros de Minera, Hidrocarburos y Construcción, sector donde en los años recientes viene recuperándose del efecto negativo que trajo la pandemia del COVID - 19. La rotación de personal en Sodexo en los últimos 3 años ha sido bastante inestable, teniendo en consideración los diferentes factores políticos del País (Política inestable, inflación, aumento de remuneración mínima vital, entre otros) y los rezagos de la pandemia. Durante estos periodos se afianzaron problemáticas como la desconfianza en los protocolos de seguridad, ausentismos, mal clima laboral y trabajadores que no cumplían con el perfil requerido.

Esta realidad ha sido decisiva para Sodexo, la cual ha dado origen a poder analizar las diferentes estrategias que mitiguen la rotación de trabajadores, y no represente un impacto económico significativo en la compañía. En el último periodo 2022 se cerró con una rotación anual del 68%, generando un impacto económico directo de 3 millones 900 mil soles.

Para la Dirección de Recursos Humanos, el reto es importante durante los siguientes años, donde el punto principal es estar enfocados en una estrategia de fidelización de nuestros colaboradores generando condiciones de bienestar y desarrollo enfocado en las personas, teniendo en consideración el entorno cambiante de la sociedad, la actualidad del País y del sector empresarial donde Sodexo brinda servicios.

2. Antecedentes

En el periodo 2020 con altos índices de rotación, en gran medida a efectos de la pandemia Covid -19 sobre todo en Abril y Agosto del periodo indicado. Durante el periodo 2021 hubo una mejora considerable de 11 puntos como parte de las medidas que se tomaron en temas de salud a nivel país.

Sin embargo, la rotación de personal en el periodo 2022 cayó 8 puntos cerrando con un 68%, teniendo como impacto el alto índice de contagios a inicios del año en el país y otros factores que generaron un impacto de renunciaciones no previstas, considerando una planilla de 5149 trabajadores, teniendo que contratar 3176 personas nuevas durante el periodo para suplir empleados que renunciaron en dicho periodo.

Figura 1

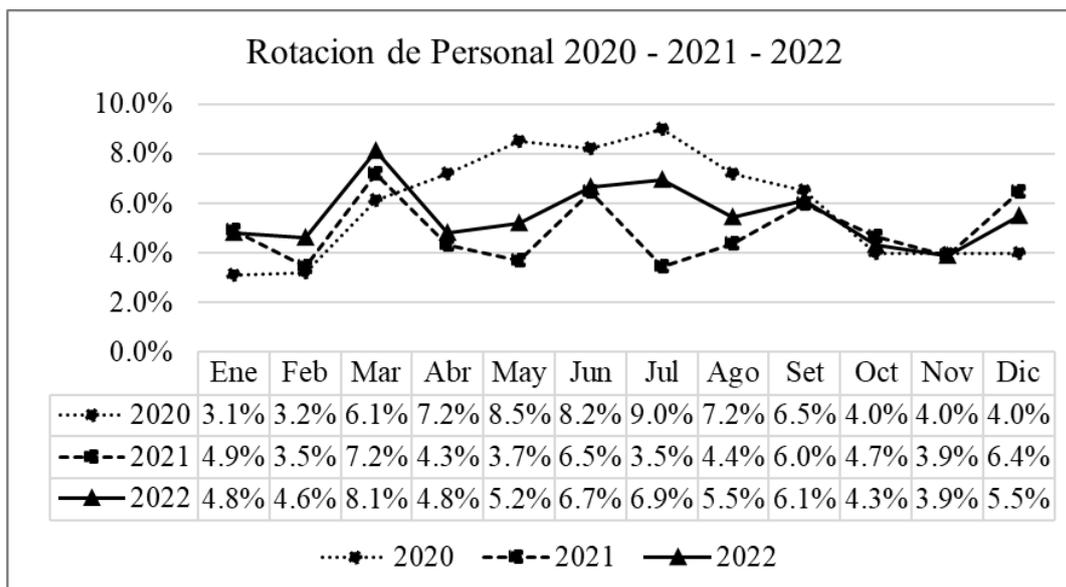
Cuadro de Rotación por Mes de los periodos 2020, 2021 y 2022

Mes	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ene	3.1%	4.9%	4.8%
Feb	3.2%	3.5%	4.6%
Mar	6.1%	7.2%	8.1%
Abr	7.2%	4.3%	4.8%
May	8.5%	3.7%	5.2%
Jun	8.2%	6.5%	6.7%
Jul	9.0%	3.5%	6.9%
Ago	7.2%	4.4%	5.5%
Set	6.5%	6.0%	6.1%
Oct	4.0%	4.7%	4.3%
Nov	4.0%	3.9%	3.9%
Dic	4.0%	6.4%	5.5%
Total Acum.	71.0%	59.4%	68.0%

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Figura 2

Gráfico de rotación acumulada 2020, 2021 y 2022



Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Los resultados en el periodo 2022 ha tenido diferentes variables, donde factores externos como internos intervinieron para tener resultados no tan alentadores que se muestran en la figura 1, pasamos a detallar para entender la dispersión de los indicadores:

Periodo Pandemia Covid -19

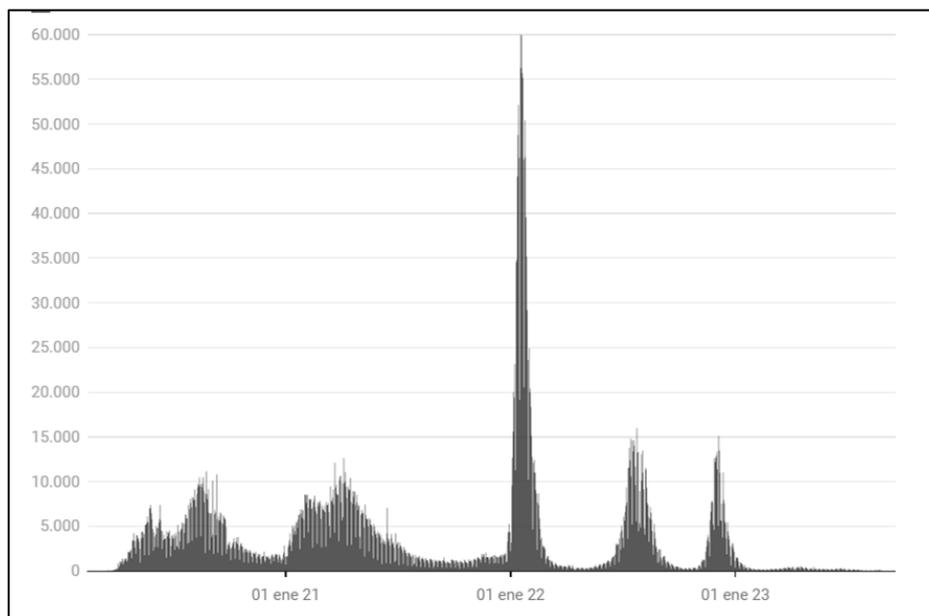
Al iniciar la pandemia del Covid -19, uno de los rubros más afectados fueron las empresas de servicios, aumentando costos en mano de obra por altas deserciones por miedo al contagio, sobre todo el sector de la minería, hidrocarburos y construcción, la baja aceptación de personas interesadas a internarse en campamentos era escasa, esto conllevaba a una alta sobre carga laboral del personal activo generando a futuro renuncias anticipadas.

Este escenario se vio reflejado en el País sobre todo en el 2020 con más de 200 mil personas reportadas con síntomas en su pico más alto, en los meses siguientes tendría una disminución temporal, reactivándose a inicios del 2021 un alza de infectados similar al del año pasado. Sin embargo, el punto más alto de contagios se dio en el 2022 pasando el Millón de personas con sintomatología reportadas, conocida también como la tercera ola de la pandemia, que tuvo una disminución considerable a

mitad del año, dicha información se refleja en la figura 3 con el evolutivo en los diferentes periodos.

Figura 3

Casos positivos COVID-19 en Perú del 2020 al 2023



Nota. Evolución de contagios por coronavirus en el Perú. Tomada de (Data La Republica, 2023).

Periodo de Inflación y Aumento de RMV

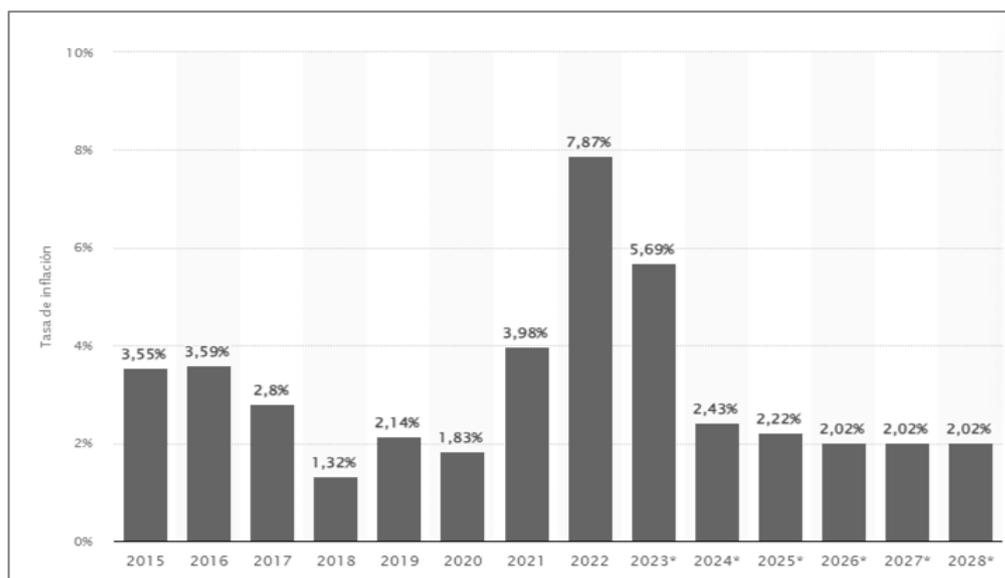
Entendiendo el escenario anterior, se suma la inflación en el 2022 con un 7.8% un alza que no se vía en últimos años (Figura 4), esto genero decisiones políticas para el aumento de RMV de 930 soles a 1025 soles en el mes de abril del 2022 (Figura 5).

Empresas que brindan servicios como Sodexo, se hicieron poco a atractivas en este periodo, ya que los candidatos preferían laborar en ciudades cercanas a su domicilio por medio al contagio o trabajos informales donde pudieran percibir una remuneración indicada similar a la ofrecida por Ley.

Esta decisión política genero ajustes de salarios con el personal de Sodexo que ganaba el mínimo, sin embargo, las bandas salariales de los puestos que tenían una remuneración mayor no se pudieron cambiar hasta inicios del 2023 por la inestabilidad política, una situación similar que se vio reflejado en otras empresas.

Figura 4

Evolución la tasa de inflación en el Perú desde el 2015 hasta el 2028.



Nota. Tasa de inflación en el Perú. Tomada de (Statista, 2023).

Figura 5

Evolución de la remuneración mínima vital en el Perú

Año	Fecha	RMV
2000	10 de Marzo	S/ 400.00
2003	15 de Diciembre	S/ 460.00
2006	01 de Enero	S/ 500.00
2007	01 de Octubre	S/ 530.00
2008	01 de Enero	S/ 550.00
2010	01 de Diciembre	S/ 580.00
2011	01 de Febrero	S/ 600.00
2011	15 de Agosto	S/ 675.00
2012	01 de Junio	S/ 750.00
2016	01 de Mayo	S/ 850.00
2018	21 de Marzo	S/ 930.00
2022	03 de Abril	S/ 1,025.00

Nota. Evolución del RMV en el Perú, elaboración Propia.

3. Diagnostico Situacional de la rotación de personal

3.1 Información Estadística de Ceses Sodexo 2022

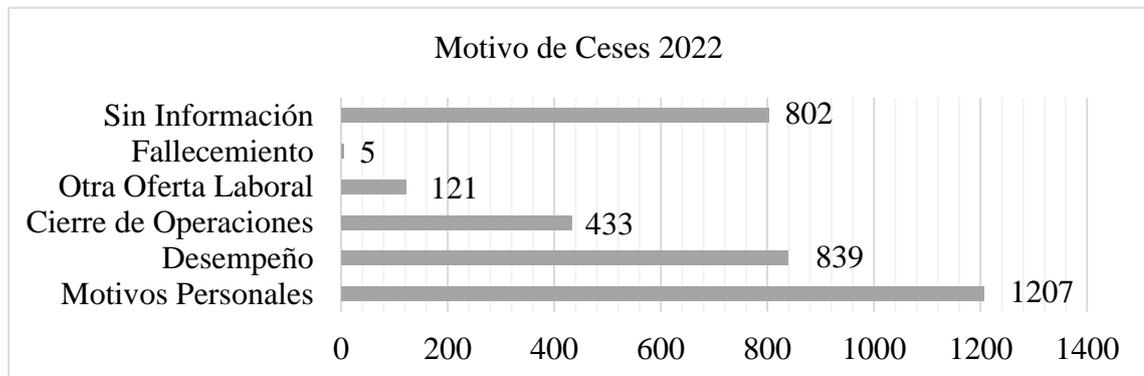
En la siguiente información revisaremos los indicadores más importantes de los ceses generados en el periodo 2022 en Sodexo Perú, y el detalle más relevante con la finalidad de generar análisis situacional.

De acuerdo con la revisión de las fuentes (Figura 6) se identifica y concluye que los principales motivos de cese son: Motivos Personales y Desempeño, ambos serán analizados para identificar oportunidades.

Adicional, otros indicadores como es el caso de cierre de operaciones no entraran al análisis por ser estrictamente temas más contractuales por termino de servicios con clientes y no motivos que nos permita sacar conclusiones. Los motivos de cese que están como condición de Sin Información, se llevara un análisis más demográfico, ya que no se cuenta con el detalle del cese.

Figura 6

Indicador de motivo de Cese 2022.



Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia.

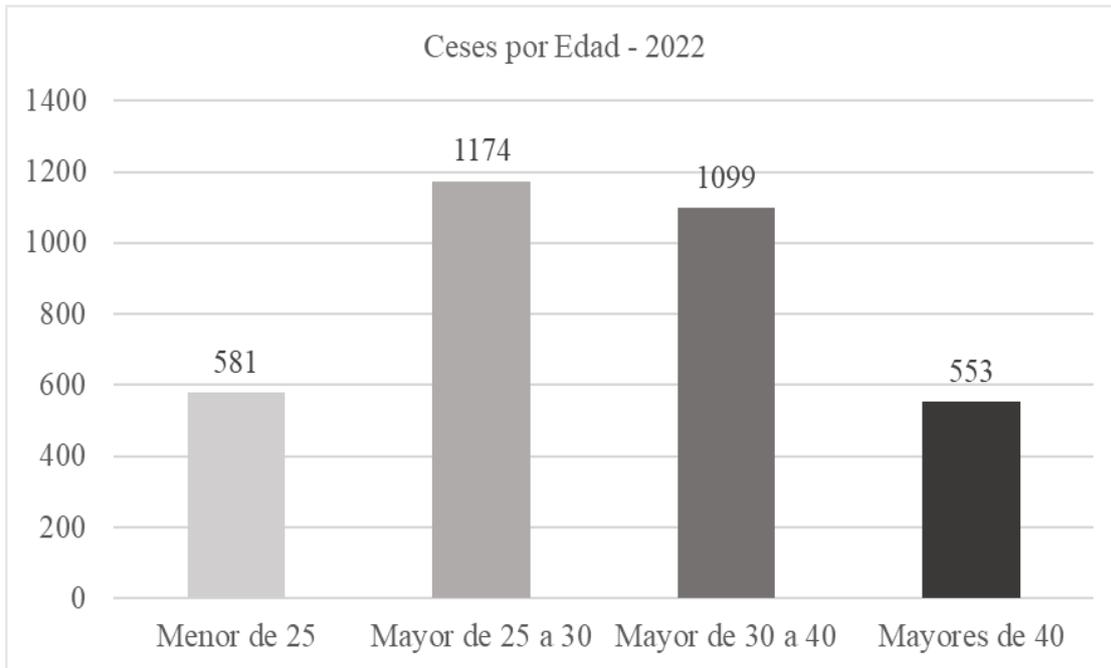
Teniendo en consideración los motivos de ceses expuestos, entramos a revisar detalle de factores de rango de edades, donde podemos identificar que más del 65% de la población que cesa, oscila entre los 25 a menores de 40 años.

La población más joven menores de 25 años, si bien es cierto, el nivel de renuncia no es un punto no menor, pero es uno de los más bajos con un 17% de ceses,

y con un 16% los mayores 40 años con una tasa de cese baja a comparación de los otros rangos de edades. La información mencionada lo podemos visualizar en la figura 7.

Figura 7

Ceses por Edad – Periodo 2022

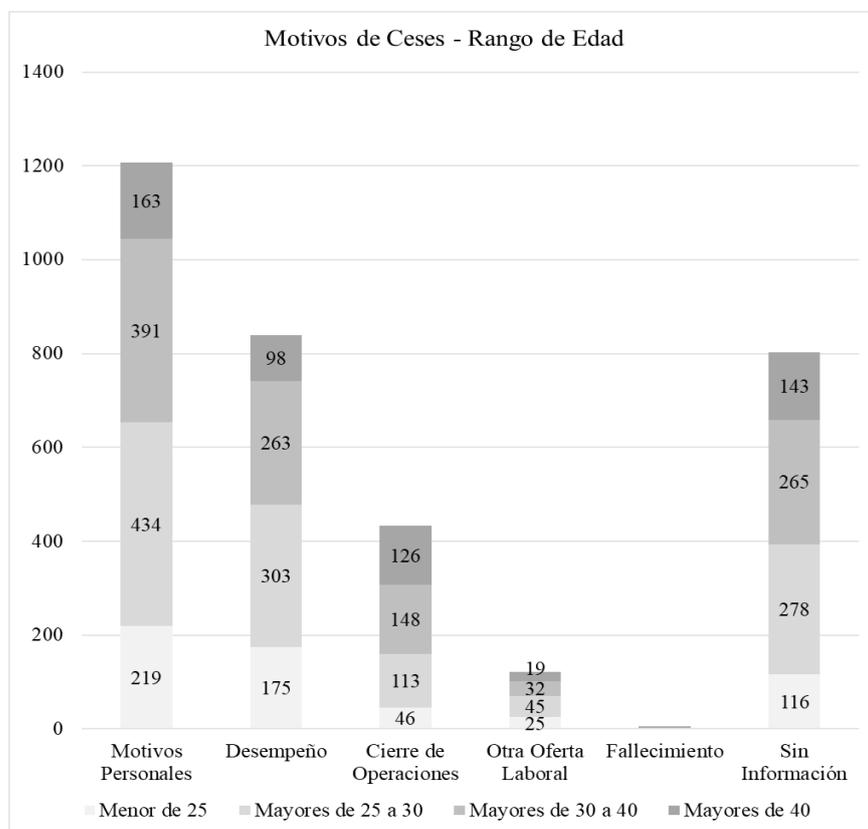


Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Para analizar la proporción de edades vs el motivo de ceses se realizó la figura 8 y la figura 9. Donde podemos concluir que el universo del rango de edad entre mayores de 25 a menores de 40 años, cuentan con un alto índice de ceses principalmente en Motivos Personales y Desempeño.

Figura 8*Motivo de Ceses vs Rango de Edad – Periodo 2022*

Motivos de Cese	Menor de 25	Mayores de 25 a 30	Mayores de 30 a Menores de 40	Mayores de 40	Total general
Motivos Personales	219	434	391	163	1207
Desempeño	175	303	263	98	839
Cierre de Operaciones	46	113	148	126	433
Otra Oferta Laboral	25	45	32	19	121
Fallecimiento		1		4	5
Sin Información	116	278	265	143	802
Total general	581	1174	1099	553	3407
Porcentaje	17.1%	34.5%	32.3%	16.2%	100.0%

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia**Figura 9***Motivo de Ceses vs Rango de Edad – Periodo 2022**Nota.* Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia.

Como punto importante se analizó el factor de rangos en tiempos de permanencia los trabajadores en la empresa, para descartar nuevas variables (figura 10). Se concluye que el volumen más alto de ceses se presenta antes de los 3 meses, y se mantiene los motivos personales y desempeño como los más relevantes.

Figura 10

Motivo de Cesos vs Rango de Permanencia – Periodo 2022

Tiempo de Permanencia	Motivos Personales	Desempeño	Otra Oferta Laboral	Fallecimiento	Cierre de Operaciones	Sin Información	Total
Menor de 3 Meses	452	375	29	1	39	55	951
De 3 a 6 Meses	243	165	23		105	190	726
De 6 meses a 1 año	188	126	31	1	82	205	633
Mayor a 1 año	324	173	38	3	207	352	1097
Total	1207	839	121	5	433	802	3407
Porcentaje	35.4%	24.6%	3.6%	0.1%	12.7%	23.5%	100.0%

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Adicional, se analizó las posiciones de mayor rotación en el periodo 2022 vs los motivos de cese, teniendo como resultado Motivos personales y Desempeño como los factores principales de renuncia. Lo mencionado lo podemos visualizar en la figura 11.

Figura 11*Motivo de Ceses vs Puestos – Periodo 2022*

Tiempo de Permanencia	Motivos Personales	Desempeño	Otra Oferta Laboral	Fallecimiento	Cierre de Operaciones	Sin Información	Total
Auxiliar General	241	150	17	1	42	135	586
Mozo	160	131	31		61	134	517
Auxiliar de Hotelería	164	131	10		67	109	481
Auxiliar de Limpieza	57	47	5	1	83	79	272
Ayudante de Cocina	67	63	12	1	15	42	200
Cocinero	42	33	5		10	27	117
Chofer	24	18	5		6	14	67
Auxiliar de Mantenimiento	33	10	2			15	60
Asistente de Comedor	18	10			8	21	57
Lavandero	18	5			11	18	52
Auxiliar de Almacén	19	20	2		5	5	51
Otras Posiciones	364	221	32	2	125	203	947
Total	1207	839	121	5	433	802	3407
Porcentaje	35.4%	24.6%	3.6%	0.1%	12.7%	23.5%	100.0%

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Ceses por Motivos Personales

Se cuenta con diferentes razones por las que los empleados dejan su trabajo de manera general, existen diferentes causas personales para renunciar implica mudarse para estar cerca de un familiar, cambiar de carrera profesional, deciden quedarse en casa con los hijos, retomar estudios, etc. Son motivos que escapan del control de la empresa y poco se puede hacer para retenerlos.

Así mismo, la mayoría de las causas o motivos de renuncia de un trabajador están bajo el control de la empresa. Todos los componentes de una organización cooperan a la satisfacción o insatisfacción de un trabajador y tienen un efecto directo en cómo se perciben los empleados en su trabajo.

Durante el periodo 2022 en Sodexo, el 35% de los ceses fueron por motivos personales, de las más resaltantes salidas por temas de salud, familia y estudios (empleados precisaron el detalle de su salida). Adicional, se tiene una población de empleados que no detalla el motivo exacto de cese (figura 12), esta última información abre oportunidades a revisar los informes de salida para evitar fuga de información.

Figura 12

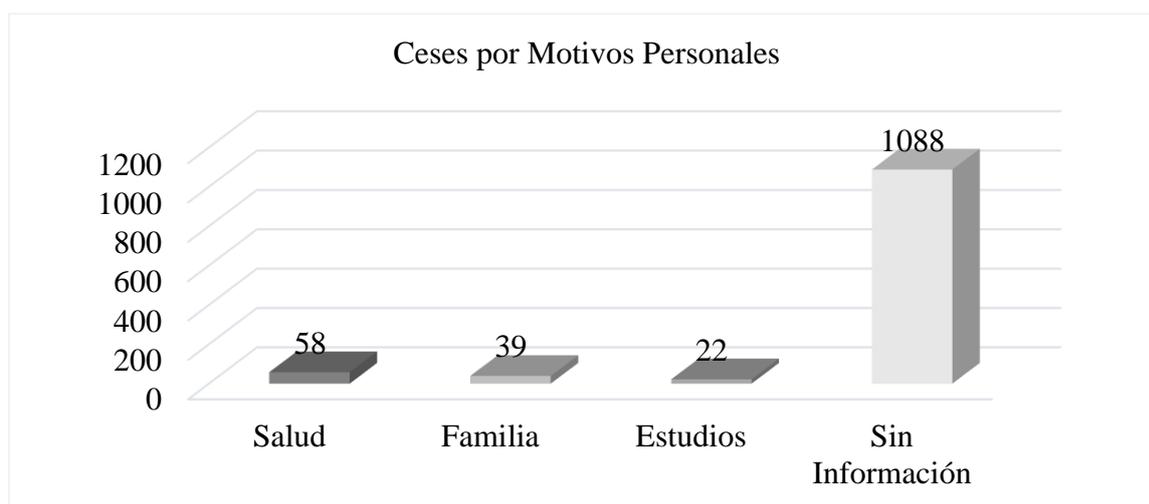
Datos Ceses por Motivos Personales 2022

Datos	N°	%
Salud	58	5%
Familia	39	3%
Estudios	22	2%
Sin Información	1088	90%
Total	1207	100%

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Figura 13

Ceses por Motivos Personales 2022



Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Ceses por Desempeño

Los ceses por desempeño representaron un 24.6 % para Sodexo al cierre del periodo 2022, donde se pudo procesar información valiosa con el detalle de ceses donde

los principales factores fueron por bajo rendimiento, abandono de trabajo, mala actitud, no se adaptó al puesto, falta grave y ausentismo (Figura 14).

Figura 14

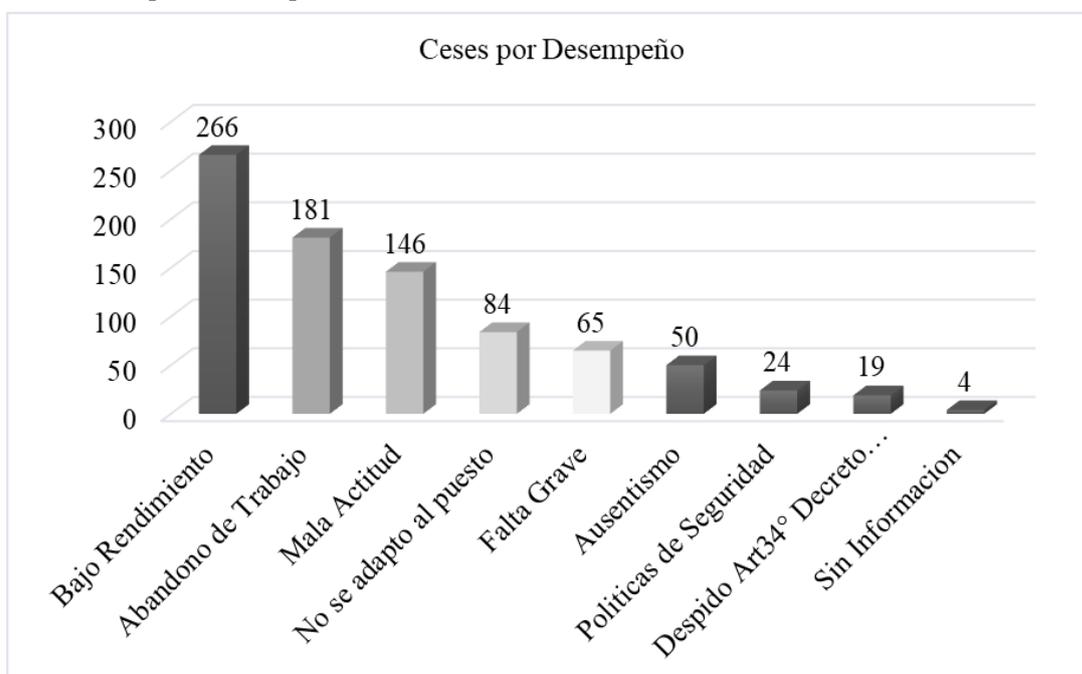
Datos de Ceses por Desempeño - Periodo 2022

Datos	N°	%
Bajo Rendimiento	266	31.7%
Abandono de Trabajo	181	21.6%
Mala Actitud	146	17.4%
No se adaptó al puesto	84	10.0%
Falta Grave	65	7.7%
Ausentismo	50	6.0%
Políticas de Seguridad	24	2.9%
Despido Art34° Decreto Leg 728°	19	2.3%
Sin Informacion	4	0.5%
Total	839	100.0%

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Figura 15

Ceses por Desempeño - Periodo 2022



Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Como dato relevante también se hizo una comparación con los motivos de cese por desempeño vs los diferentes grupos de edad que cesaron en el 2022, teniendo como resultado los grupos de edad entre 25 a 40 años con un alto índice de ceses por Bajo rendimiento, abandono de trabajo y mala actitud. Esta información la podemos detallar en la siguiente figura 16.

Figura 16

Datos Motivos de Cese por Desempeño - Periodo 2022

Motivos - Desempeño	Menor de 25	Mayores de 25 a 30	Mayores de 30 a 40	Mayores de 40	Total
Bajo Rendimiento	52	94	85	35	266
Abandono de Trabajo	48	61	57	15	181
Mala Actitud	33	53	35	25	146
No se adaptó al puesto	22	42	18	2	84
Falta Grave	9	26	23	7	65
Ausentismo	8	14	26	2	50
Políticas de Seguridad	1	10	9	4	24
Despido Art34°Decreto Leg .728°	1	2	8	8	19
Sin Informacion	1	1	2		4
Total	175	303	263	98	839

Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

3.2 Costos Asociados en la Selección de Personal

Los elevados costos de rotación no sólo perjudican a los departamentos con ofertas de empleo, sino que también afectan directamente a los recursos humanos y a su realidad financiera en su conjunto. Son los empleados quienes logran las metas que permiten que la organización crezca y la convierta en un excelente lugar para trabajar.

En la figura 17 se presentan los costos asociados en el flujo del proceso de selección. Los subprocesos incluidos como las publicaciones, consultoría, herramientas de evaluación, evaluación médica, seguro contra accidentes y la inducción.

Figura 17

Costos Directos del Proceso de Selección

Costos Directos	Costo x Persona	
Publicaciones - Ofertas de Empleo	S/	5.00
Filtro de Antecedentes	S/	4.00
Plataforma de Evaluaciones Psicológicas	S/	7.00
consultoría (Evaluaciones)	S/	450.00
Examen Médico - Pre ocupacional	S/	450.00
Inducción Corporativa	S/	35.00
Sctr Salud	S/	45.00
Sctr Pensión	S/	45.00
Uniformes	S/	250.00
Costo total por persona	S/	1,291.00

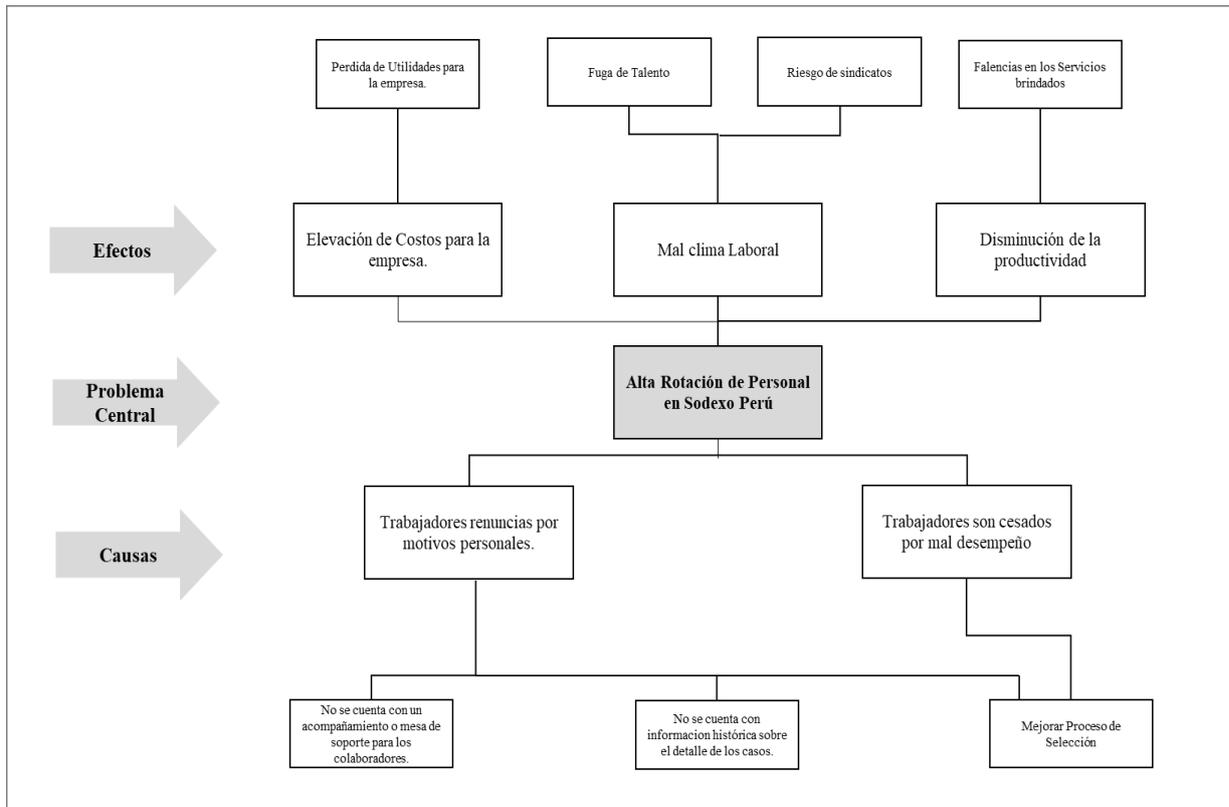
Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

3.3 Método del Árbol de Problemas: Diagnostico Final

En este punto utilizamos un árbol de problemas para resumir las causas de alta rotación que tiene Sodexo Perú, para llegar a esta conclusión se reviso información de la empresa de las encuestas salida o cese donde reflejamos dos motivos principales como las renuncias por motivos personales y ceses por desempeño (Figura 18).

Figura 18

Árbol de Problemas



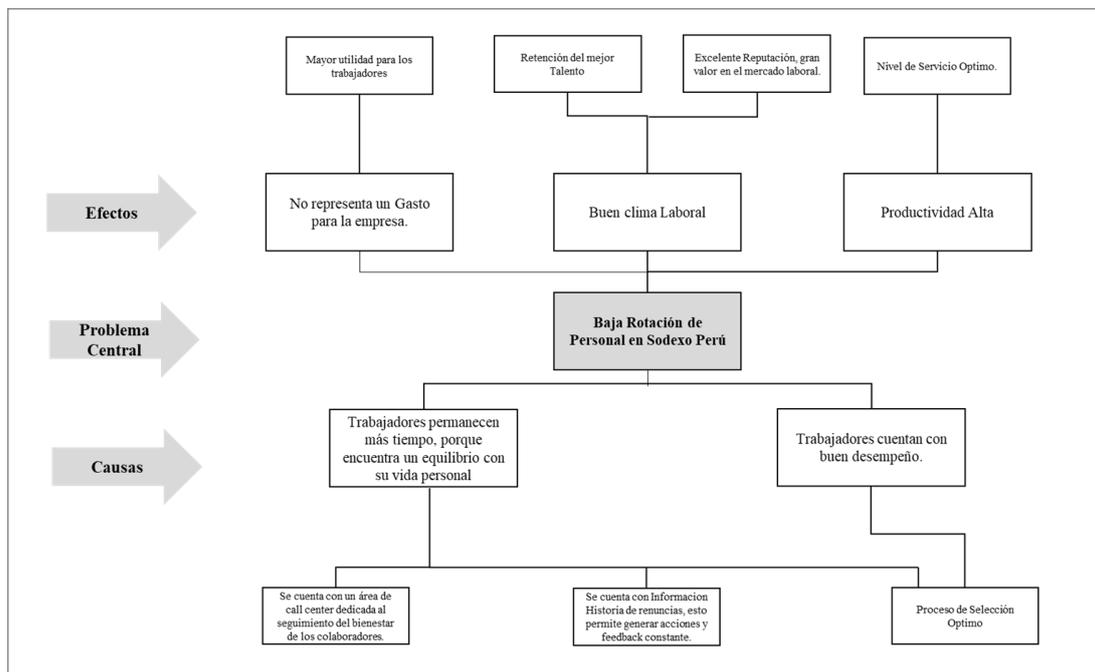
Nota. Árbol de Problemas, Rotación de Personal en Sodexo Peru. Elaboración Propia

4. Objetivo

Proponer un plan orientado a mitigar la rotación de personal, para este fin elaboramos un árbol de objetivos para proponer alternativas que se puedan utilizar para la mitigación de rotación.

Figura 19

Árbol de Objetivos



Nota. Árbol de Objetivos, Rotación de Personal en Sodexo Perú. Elaboración Propia

5. Plan para mitigar la rotación de Personal

Se presenta 2 alternativas con la finalidad de mitigar la rotación de personal en la empresa Sodexo Perú, considerando el árbol de problemas presentado anteriormente en la figura 18. Se detalla:

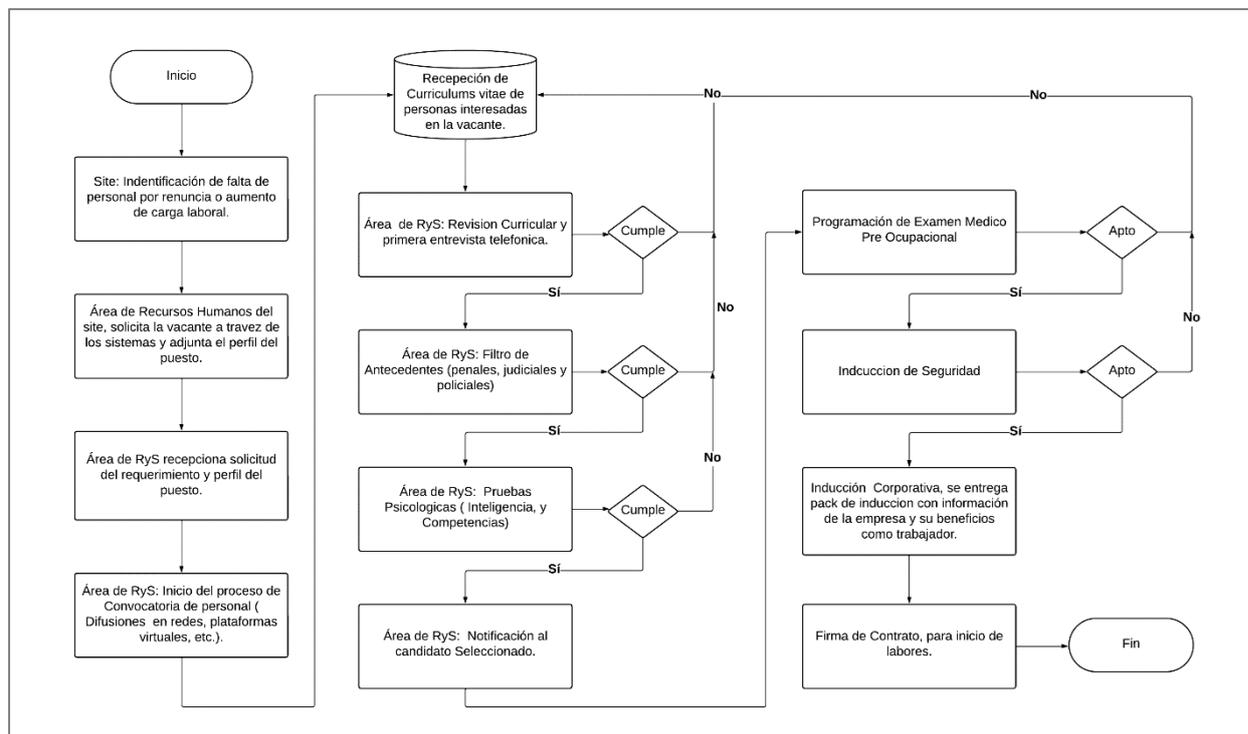
- Estrategia para un nuevo Proceso de Selección de Personal.
- Implementación de una mesa de ayuda para el seguimiento de nuestros colaboradores (Bienestar, Salud, absolver consultas, anticipar rotación de personal).

5.1 Estrategia para un nuevo Proceso de Selección de Personal

Actualmente Sodexo cuenta con proceso de reclutamiento y selección completo donde los candidatos van quedando seleccionados e inician su proceso de ingreso, sin embargo, bajo la información relevada dentro de los motivos de ceses más altos tenemos ceses por Motivos Personales y Desempeño (figura 6), esto nos permite analizar oportunidades a potenciar el proceso de entrevista de los candidatos según el flujo de la figura 18.

Figura 20

Flujograma Actual del Selección, Reclutamiento y Selección de Personal en Sodexo.



Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Según la información relevada de los motivos de ceses, se debe mejorar los filtros de selección de personal, con la finalidad de tener un proceso óptimo y acercarnos al perfil idóneo y evitar renuncias por bajo desempeño, mala actitud, abandono de trabajo, etc.

Propuesta del Proceso de Reclutamiento, Selección Sodexo Peru

En este nuevo proceso estamos contemplando filtros adicionales en las evaluaciones de los candidatos, de tal manera, nos acerquemos al perfil idónea y como objetivo se logre disminuir casos de ceses que impactan al proceso actual de evaluación.

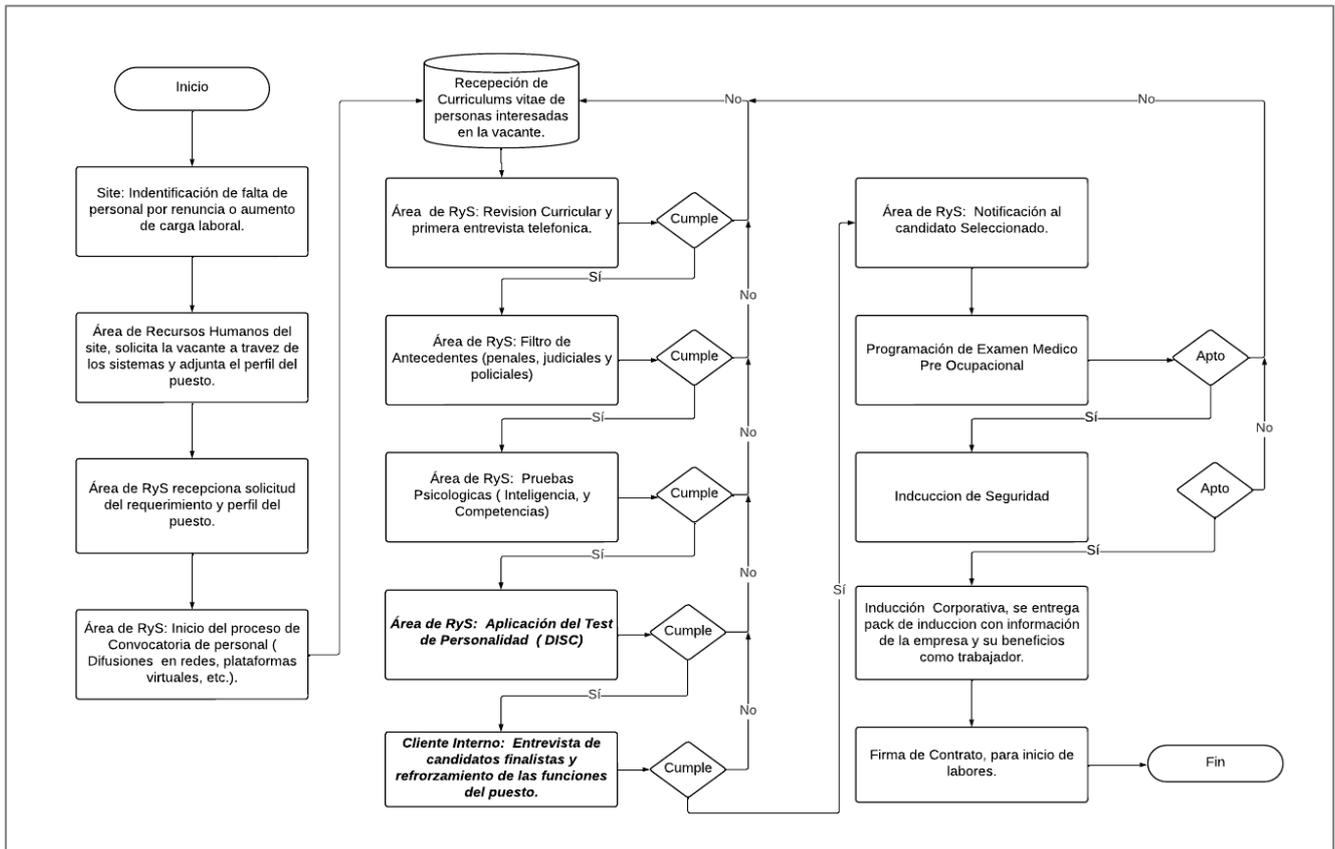
Los filtros adicionales son:

- Test de Personalidad (Disc), duración de la prueba 10 minutos para aplicar a las posiciones de mayor rotación.

- Entrevista final con los supervisores o jefes del área que solicita la vacante, con la finalidad de asegurar la parte de conocimiento en el puesto y ratificar que conoce las funciones a desempeñar.

Figura 21

Propuesta Flujograma de Reclutamiento y Selección de Personal - Sodexo Peru



Nota. Empresa Sodexo, 2023. Elaboración Propia

Test de Personalidad

El método DISC diferencia a las personas en función a cuatro formas de comportamiento: asertivo, interactivo, tranquilo y sumiso. Utilizando la prueba DISC, se puede resolver la forma del comportamiento dominante de cada persona. Los valores de que arroja la prueba se utilizan para perfeccionar la comunicación y la colaboración, particularmente en un entorno empresarial.

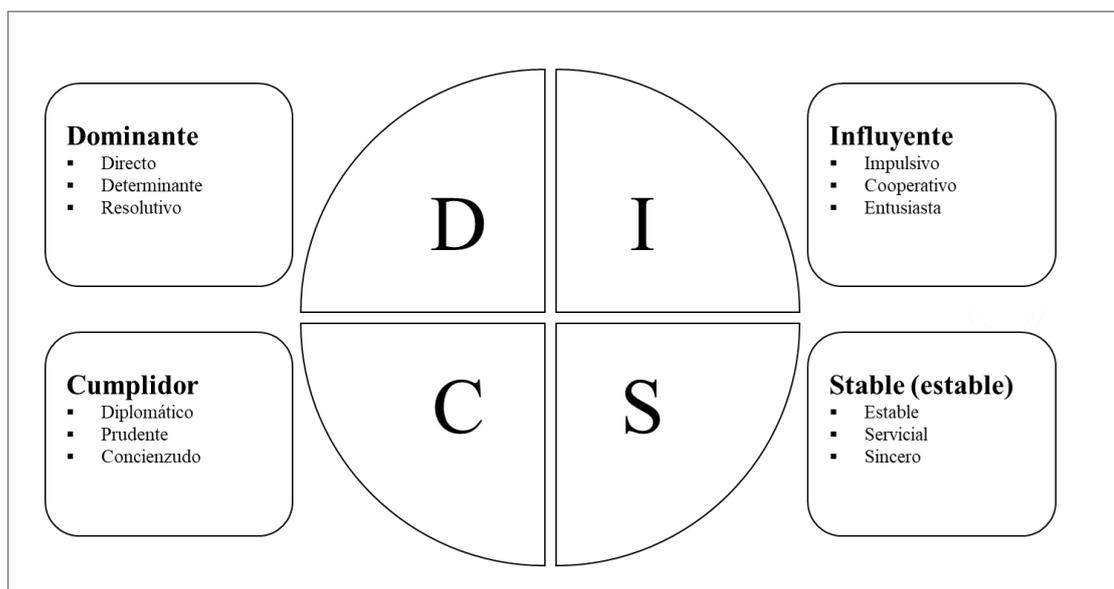
La prueba trabaja clasificando a las personas según sus propios informes. Los encuestados eligen el adjetivo que creen que mejor los define de un conjunto predefinido de adjetivos. Los métodos DISC varían según el proveedor y la

organización de pruebas. Adicional, se pueden realizar vía online o en papel a través de varias empresas que se dedican al negocio de evaluación psicológica. Al evaluar, se debe saber que los resultados de las pruebas no dan calificación. Cada forma de comportamiento pertenece al mismo nivel. Los resultados no significan que los examinados no puedan mostrar comportamiento de las otras tres categorías, sino que sólo una forma de comportamiento predomina de cierta manera y que tienen que hacer un mayor esfuerzo para mostrar uno de los otros estilos de comportamiento.

El método DISC diferencia cuatro modelos de personalidad y les asigna diferentes tipos de comportamiento, lo podemos visualizar en la figura 20.

Figura 22

Método DISC - Test de Personalidad



Nota. Método del DISC. Elaboración Propia.

Entrevista Final Cliente Interno

Con la finalidad de involucrar a los líderes de las diferentes áreas en la etapa del proceso de selección, se propone una ficha de evaluación para que la supervisión o jefatura la utilice para las entrevistas correspondientes y pueda brindar la calificación final.

Figura 23

Ficha de Evaluación Cliente Interno

FICHA DE EVALUACION CLIENTE INTERNO				
NOMBRE DEL POSTULANTE :	_____			
PUESTO :	_____			
PROYECTO :	_____			
EVALUADO POR :	_____			
FECHA :	_____			
Competencias	1	2	3	Anotaciones
Orientacion al cliente				
Orientacion al resultado/tenacidad				
Adaptabilidad				
competencias				
Orientacion al cliente	1	Capaz de entender el punto de vista y posicion del otro		
	2	Busca explorar las necesidades para realizar esfuerzos		
	3	Evalua las necesidades en medida a que resulte		
Orientacion al resultado/tenacidad	1	Supera los obstaculos que surgen para cumplir con los		
	2	Se orienta al cumplimiento de las metas y objetivos		
	3	Influye en otros modificando el entorno para		
Adaptabilidad	1	Se adapta a cambios y situaciones que se pueden		
	2	Afronta situaciones a las cuales no esta acostumbrado		
	3	Posee una alta capacidad para adaptarse a los		
Factores de evaluación: el candidato		Si	No	Comentarios
Tiene los conocimientos necesarios para la posicion				
Tiene la experiencia requerida				
El Candidato CALIFICA para el Puesto		¿Qué otro cargo considera usted que el postulante puede desempeñar?		
SI	<input type="checkbox"/>	_____		
NO	<input type="checkbox"/>	_____		

Nota. Ficha de Evaluación. Elaboración Propia.

5.2 Implementación mesa de soporte y seguimiento para nuestros colaboradores

En la actualidad Sodexo Peru, solo cuenta con canales de comunicación por redes sociales y una línea telefónica donde es atendida por 2 personas a medio tiempo para una población de más de 5000 colaboradores.

Objetivo

Esta propuesta tiene como objetivo a minorar casos de renuncias por motivos personales, implementando una mesa central para brindar soporte a todos nuestros colaboradores en temas de: Bienestar, Salud, absolver dudas, consultas, reclamos y sobre todo tener feedback de nuestros colaboradores.

Costos de Implementación

Para la implementación de este plan, se ha cotizado una mano obra de 13 personas considerando un promedio de 380 trabajadores por cada auxiliar telefónico, esto representa un costo anual de trescientos sesenta mil nuevos soles, podemos tomar como referencia la figura 24.

Figura 24

Mano de Obra - Costo de Implementación.

Puesto	N° de trabajadores	Costo Empresa	Costo Anual
Supervisor	1	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Auxiliar Telefónico	12	S/ 27,000.00	S/ 324,000.00
Total	13	S/ 30,000.00	S/ 360,000.00

Nota. Cuadro de costos. Elaboración Propia.

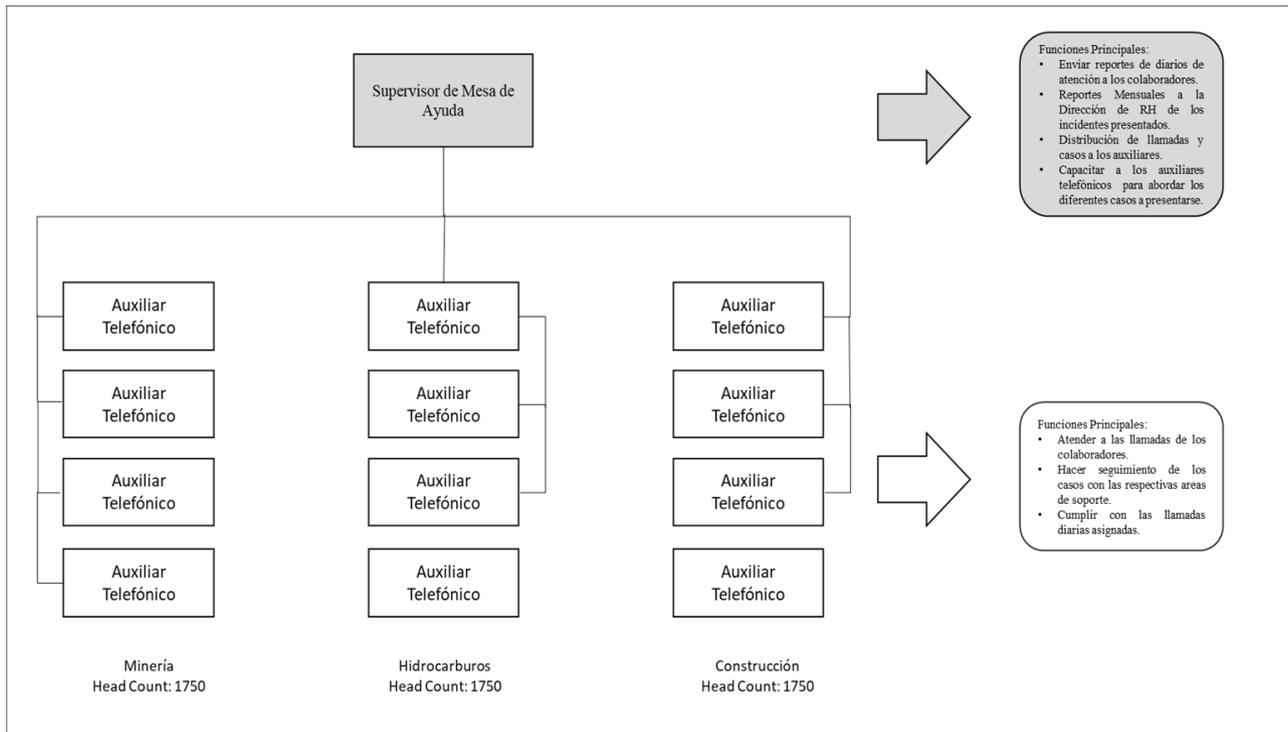
Estructura de Área de Mesa de Ayuda

Esta área será liderada por un supervisor, quien estará a cargo de los 12 auxiliares telefónicos quienes se encargarán de recibir llamadas y hacerlas (Figura 25), de esta manera, cubriremos las 2 siguientes necesidades puntuales:

- Realizar llamadas periódicas a nuestros colaboradores con la finalidad de estar al tanto de su bienestar dentro de la empresa (figura 26).
- Recibir llamadas ante cualquier consulta o reclamos del trabajador (figura 27).

Figura 25

Estructura Área de Mesa de Ayuda - Recursos Humanos.



Nota. Cuadro de costos. Elaboración Propia.

Proceso de Llamadas periódicas

Esta etapa tendrá como finalidad anticiparnos ante cualquier suceso de posible renuncia a corto y mediano plazo, las llamadas se realizarán en los siguientes grupos:

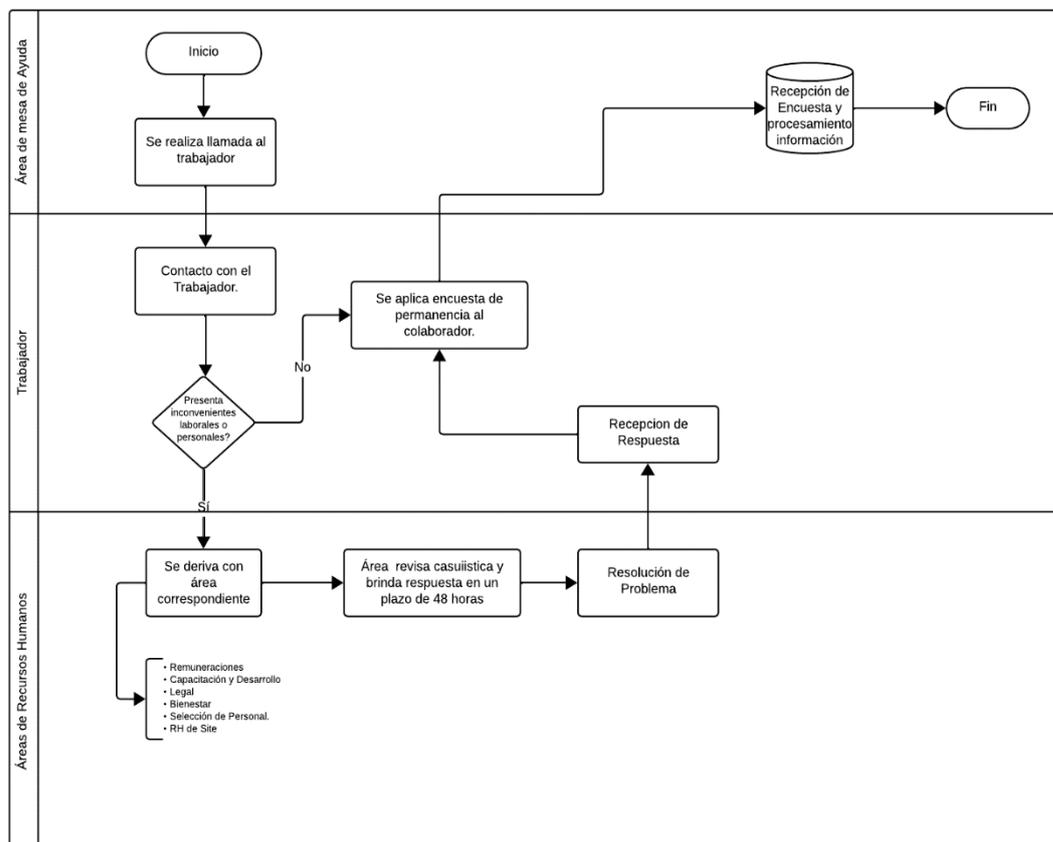
- 7 días después de haber iniciado sus labores en la empresa.
- 1 mes después de haber iniciado sus labores en la empresa.
- 3 meses después de haber iniciado sus labores en la empresa.
- 6 meses después de haber iniciado sus labores en la empresa.
- 9 meses después de haber iniciado sus labores en la empresa.
- 1 año después de haber iniciado sus labores en la empresa.

Para este proceso se ha elaborado un flujo donde se canalizará las llamadas con las áreas de soporte de recursos humanos en caso sea necesario para la resolución de algún problema referente a temas remunerativo, bienestar, salud, etc. En la siguiente figura 26 detallamos lo indicado.

Como parte fundamental del proceso se manejará un base de datos que permitirá tener información almacenada para la elaboración de los indicadores que posteriormente ayudará a realizar planes de acción.

Figura 26

Proceso de Llamadas Periodicas a los trabajadores.



Nota. Flujograma de llamadas periódicas. Elaboración Propia.

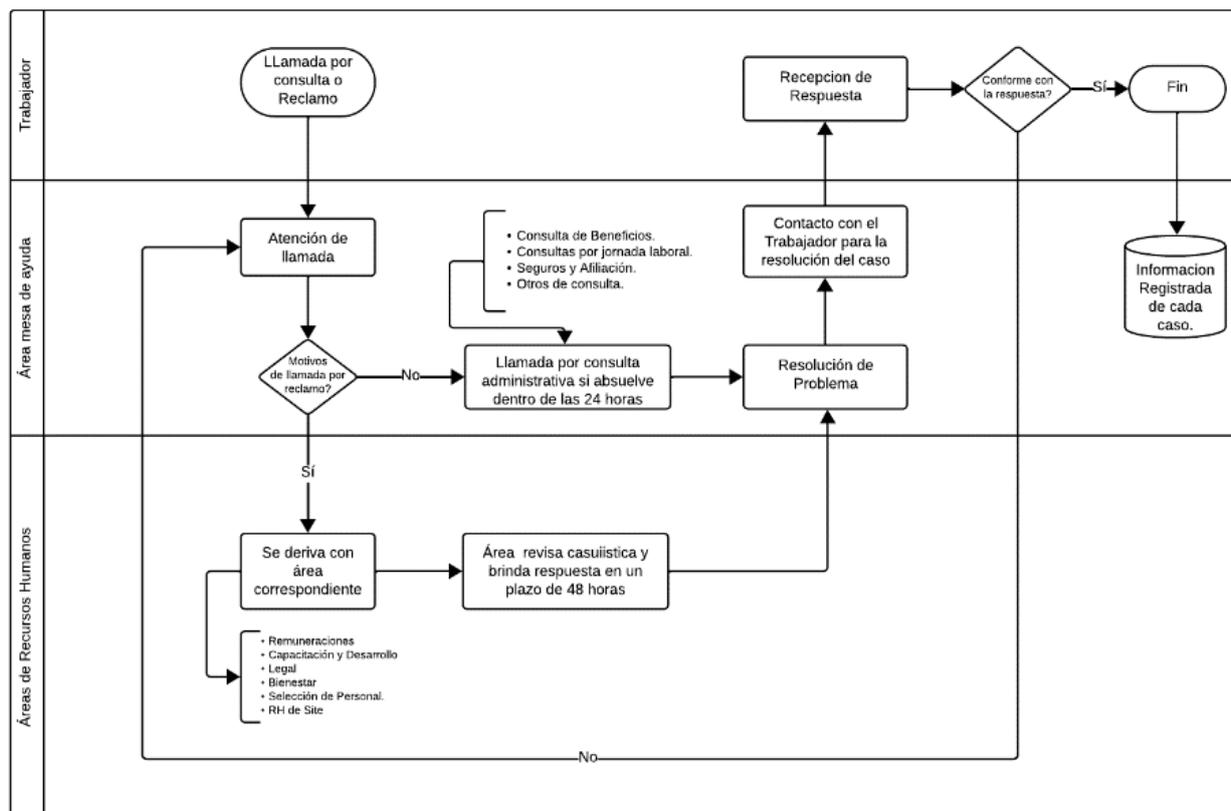
Proceso de Recepción de Llamadas

Esta etapa tendrá como finalidad ser un nuevo canal de comunicación para nuestros colaboradores, donde podrán llamar en caso tengan reclamos o consultas (figura 27).

Como parte fundamental del proceso se manejará un base de datos que permitirá tener información almacenada para la elaboración de los indicadores que posteriormente ayudará a realizar planes de acción.

Figura 27

Proceso de Recepción de Llamadas



Nota. Flujograma de atención de llamadas. Elaboración Propia.

Gantt de Implementación

Para el proceso de implementación se elaboró un Gantt de actividades que tiene contemplado un periodo de 3 meses una vez aprobado este plan (Figura 28).

Figura 28

Gantt de Implementación

Item	Actividades de Implementación de Mesa de Ayuda - Sodexo	Plazo	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Presentación de propuesta al directorio de Recursos Humanos	3 semanas	█	█	█									
2	Aprobación de Propuesta	1 semana				█								
3	Convocatoria de Puestos para Mesa de ayuda	2 semanas				█	█							
4	Evaluación de Candidatos	2 semanas					█	█						
5	Personal Seleccionado	1 semana							█					
6	Capacitación en las áreas de Recursos Humanos (Remuneraciones, Capacitación, desarrollo, bienestar, legal y selección de personal)	3 semanas							█	█	█			
7	Inicio de Difusiones como un nuevo canal de atención hacia nuestros trabajadores	4 semanas							█	█	█	█		
8	Inicio de funciones	1 semana												█

Nota. Gantt de Actividades. Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

En este capítulo se desarrollará las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos del trabajo de investigación, donde se finalizará con el análisis respectivo.

4.1. CONCLUSIONES

En este trabajo se elaboró un plan orientado a mitigar la rotación de personal de la empresa Sodexo Peru de cara al periodo 2023 y 2024. Lo más relevante de la elaboración del plan fue identificar los motivos de rotación de personal que se venía dando en la empresa a través de una metodología cuantitativa, dicha información se pudo recabar de los informes ceses del periodo 2022, lo que más ayudó a proponer un plan, fue el diagnóstico situacional a través de la técnica del árbol de problemas donde se pudo identificar las fallencias en los procesos de selección de personal y renuncias por motivos personales, lo complicado fue procesar la información por la cantidad de detalle que se maneja de manera manual en la empresa con más de tres mil ceses en el periodo 2022.

Unos de los factores también importantes de la propuesta fue identificar carencias en el proceso de selección de personal en el flujograma presentado en la figura 20, debido a esto se pudo plantear mejoras en el proceso de evaluación y así consolidar dicho proceso, lo que más me ayudó fue el diagnóstico situacional para poder implementar herramientas que aseguren un perfil más idóneo para la empresa, el aspecto más complicado fue elegir una prueba psicológica confiable, ya que en el mercado se encuentra diversas herramientas para este proceso, sin embargo, se optó por una prueba que es utilizada por diversas empresas del rubro.

Por último, uno de los puntos relevantes fue reconocer que uno de los motivos de renuncia eran por motivos personales, debido a ello se propuso implementar una área de mesa de ayuda como un nuevo canal de comunicación para nuestros trabajadores, lo que más ayudó a proponer una mejora fue el diagnóstico situacional que permita a la Dirección de recursos humanos estar más cerca sus trabajadores y sobre todo al tanto de su bienestar, lo más complicado fue elaborar el presupuesto y definir la cantidad de personas que se encargará de dicha área ya que este plan no es un gasto si no una inversión a un mediano plazo.

4.2. RECOMENDACIONES

Se concluye que toda área de recursos humanos debe contar con una sólida información de los ceses de personal, con la finalidad de generar planes de acción en corto o mediano plazo, el no contar con herramientas que controlen dicha información puede generar vacíos o repercusiones en la gestión de recursos humanos.

También se determina que un buen proceso de evaluación en la etapa de selección de personal repercute en el desempeño y compromiso de los colaboradores que ingresan a laborar a la empresa y durante su estadía puedan ir creciendo según los planes de desarrollo que tiene la organización, esto con la finalidad de colaborar en la mitigación de la rotación de personal.

Y se finiquita la importancia dentro de la gestión de recursos humanos como indispensable considerar un área la cual este abocada al seguimiento de los colaboradores en su estadía en la empresa, esto implica directamente a tener una cercanía con los trabajadores, acompañarlo en las dificultades que puedan tener y sobre todo anticiparnos a factores que repercutan en la rotación de personal.

4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11, 163–170.
- Caballero Díaz, P. (2018). Factores internos de gestión de recursos humanos que influyen en la productividad laboral del procesamiento de la carne vacuna en el frigorífico Piquete Cué, instalado en la ciudad de Limpio, en el año 2016. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 14(1), 47–58. <https://doi.org/10.18004/riics.2018.julio.047-058>
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo Del Conocimiento*, 6, 742–761.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Matheus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39, 24–35.
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento*, 6, 318–329.
- Guardado López, G. L. (2019). Neuropsicología organizacional: nueva perspectiva en la gestión del talento humano. *Ciencia, Economía y Negocios*, 3(1), 49–57. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2019.v3i1.pp49-57>
- Hardy, D., & Hernández, Y. (2019). Sistema de Gestión de Información de Recursos Humanos. *Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas*, 12, 46–53.
- Hernández Hernández, R. Á., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Herrera Leiva, S. D., Mantilla Lazo, D. M., Vega Castillo, J. N., & Castillo Herrera, B. (2020). Proceso administrativo de área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S. A.” de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 34, 39–56. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i34.10006>
- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., & Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51–62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>
- Lima, D., Shuguli, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *EPISTEME*, 7, 30–44.

- Martín Izquierdo, E. (2020). La Responsabilidad Social Empresarial Interna: Gestión estratégica responsable de los Recursos Humanos. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 13, 74–83. <https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.80>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Sánchez, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral . *Revista de Investigacion Psicologica*, 25, 71–81.
- Vesga Rodríguez, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas*, 16(1). <https://doi.org/10.15332/22563067.5551>
- Zaballa Gomaríz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, , Dianelys, & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29–41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

4.4 ANEXOS

El trabajo de investigación no cuenta con anexos.