

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON  
LOS COSTOS DE CONTRATACIÓN EN UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA  
PESADA EN LA REGIÓN DEL SUR DEL PERÚ EN  
EL AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Miluska Monica Maldonado Melendez

Oscar Renzo Rodriguez Moscoso

Asesor:

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante

Lima - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

A Nuestros Hijos  
Por su paciencia y por los cuales hacemos lo posible por ser mejores

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros Padres  
por su apoyo, debido al cual hemos logrado alcanzar esta meta

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	36
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	39
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	50
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS.....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 01 ROTACIÓN PERSONAL EMPRESA TRANSPORTES .....</b>	<b>13</b>
<b>TABLA 02 DATA RELACIÓN PERSONAL RETIRADO POR MES EN EL AÑO 2019 .....</b>	<b>39</b>
<b>TABLA 03 DATA RELACION PERSONAL CONTRATADO POR MES EN EL AÑO 2019.....</b>	<b>40</b>
<b>TABLA 04 DATA PORCENTAJE PERSONAL CONTRATADO EN EL AÑO 2019 .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLA 05 DATA INDICE DE ROTACION POR PUESTO DE TRABAJO 2019.....</b>	<b>41</b>
<b>TABLA 06 DATA COSTOS DE CONTRATACION EN EL AÑO 2019.....</b>	<b>43</b>
<b>TABLA 07 DATA COTOS DE CONTRATACION POR PUESTO EN EL AÑO 2019.....</b>	<b>43</b>
<b>TABLA 08 COSTOS PROMEDIO MENSUAL POR PUESTO CONTRATADO AÑO 2019 .....</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE TALENTO. ....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 2 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS MASLOW .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3 ÍNDICE DE ROTACIÓN. ....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 4 EJEMPLO ÍNDICE DE ROTACIÓN. ....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 5 INDICE DE ROTACION EMPRESA DE TRANSPORTE .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 6 RESUMEN COSTOS PRIMARIOS A IDENTIFICAR 2019.....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 7 RESUMEN COSTOS REPOSICIÓN 2019 .....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 8 COMPARATIVA ROTACIÓN PERSONAL CONTRATDO Y COSTOS TOTALES POR CONTRATACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>FIGURA 9 APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE PEARSON RETIRO DE PERSONAL Y COSTOS DE CONTRATACION POR MES 2019 .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 10 APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE PEARSON CONTRATACION DE PERSONAL Y COSTOS DE CONTRATACION POR MES 2019 .....</b>	<b>46</b>

## RESUMEN

De acuerdo con la investigación realizada, en el último año 2019, encontramos una alta tasa de rotación de personal en una Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019. Son pocas las organizaciones que analizan el impacto de la rotación de personal en los gastos de la empresa. Al ver esta problemática en la Empresa de Transporte de Carga Pesada, buscamos determinar y analizar el impacto de este índice, así como analizar y cuantificar el monto del gasto asociado a la contratación de personal, teniendo como objetivo principal la disminución de la rotación y por ende la minimización de los gastos relacionados. Al analizar los datos encontramos que la empresa en cuestión gasta una gran cantidad de recursos económicos, técnicos y de personal en el proceso de selección y reclutamiento de personal, afectando directamente a los gastos de la empresa.

**Palabras clave:** Rotación, Personal, Gastos, Empresa

## ABSTRACT

According to the research carried out, in the last year 2019, we found a high rate of staff turnover in a freight forwarding company. Few organizations analyze the impact of employee turnover on company expenses. Seeing this problem in the Heavy Cargo Transportation Company in the South of Peru, we seek to determine and analyze the impact of this index, as well as analyze and quantify the amount of expense associated with the hiring of personnel, with the main objective of reducing of rotation and therefore the minimization of related expenses. When analyzing the data, we find that the company in question spends a large amount of economic, technical and personnel resources in the selection and recruitment process of personnel, directly affecting the company's expenses.

**Keywords:** Turnover, Personnel, Expenses, Company



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

#### 1.1.1. Presentación de la empresa y/o sector de estudio.

Este trabajo de investigación se ha realizado en base a los datos recopilados de una empresa familiar de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el año 2019, esta empresa tiene más de 19 años de experiencia en el rubro de transporte de carga pesada, brindando el servicio de transporte terrestre de diversos materiales incluido el transporte de materiales insumos químicos y bienes fiscalizados (IQBF), carga sobre dimensionada y carga en general en el Perú, contando con personal altamente calificado, siguiendo estándares establecidos en calidad, seguridad y salud ocupacional, respetando y cuidando el medio ambiente durante la ejecución de sus operaciones.

#### 1.1.2. Descripción de la situación problemática.

La citada empresa familiar, es dirigida por el propietario y fundador en coordinación con su esposa y es dirigida por su hijo mayor, atraviesa una etapa de crecimiento, debido a la mayor demanda de transporte especializado, durante esta etapa de crecimiento se está ampliando la flota de unidades de transporte, generando además que el tema de manejo del Recurso Humano sea crítico, principalmente la contratación y retención de personal. Uno de los principales cargos, además de prioritario para el funcionamiento de la empresa, lo ejercen los trabajadores choferes calificados para el manejo de los camiones de la empresa. En conversaciones sostenidas con el gerente general, el hijo mayor, se observó que existe una problemática la cual radica en la alta rotación de personal y que consecuentemente esta rotación genera otros varios problemas principalmente el constante flujo de caja para gastos no previstos generados por las renuncias del personal y el reclutamiento del nuevo personal.

Los principales problemas son:

- Se presenta ineficiencia en dar un buen servicio de atención oportuna por la falta de choferes para atender los requerimientos de los clientes, por consiguiente, poder brindar un servicio eficaz y eficiente. Esto es consecuencia de las siguientes causas:
  - Percepción de un manejo inadecuado del pago de la remuneración del personal, ya que en esta se registra el sueldo básico agregando bonificaciones para llegar a un monto de sueldo promedio alto, pero la empresa calcula los beneficios sociales, gratificaciones y otros en base al sueldo básico sin bonificaciones lo que hace que el personal tenga una expectativa errada de los sueldos.
  - Percepción de una mala administración de los tiempos de descanso en las rutas de los choferes, sin embargo, este problema es ocasionado por la falta del personal, al cubrirse los puestos faltantes en las rutas, para cumplir con los clientes, utilizando al personal existente haciéndolos trabajar en sus días libres. Los choferes tienen un régimen laboral de 20 días de trabajo por 7 días de descanso, pero al cubrir turnos, rutas y entregas programadas pendientes con el personal existente, los tiempos en los que deben descansar se atrasan, generando exceso de trabajo y malestar general en los trabajadores.
  - Malestar en descuentos por planilla debido a la política de entrega de los Equipos de Protección Personal (EPP), y multas por llegadas a destiempo. El personal recibe implementos de seguridad y además accesorios de seguridad y equipamiento para las unidades que conducen, estos implementos son obligatorios para el trabajo, también para desempeñarse

dentro de cada servicio que ofrecen en la carga y descarga de las unidades, al perderse o prestarlas son descontados, muchas veces el costo de lo descontado por pérdidas es elevado, dejando al trabajador con un sueldo reducido lo cual se suma al exceso de trabajo en generar malestar y descontento en el trabajador.

- Constante rotación del personal en los puestos clave como:
  - Jefe de Operaciones: Alta rotación en el puesto, situación crítica debido a que se generan coordinaciones cruzadas con los choferes, la alta gerencia y el Jefe de operaciones, los propietarios centralizan la toma de decisiones muchas veces con información incompleta y esto conlleva a que se desarrollen problemas que ocasionan entrampamientos o demora en los traslados de mercancía, no se le da al puesto las facilidades, confianza y libertad necesaria para una oportuna toma de decisiones esto genera mala coordinación entre áreas internas afectando los resultados del puesto.
  - Jefe de Logística: Alta rotación en el puesto, debido que en las coordinaciones toman protagonismo los propietarios de la empresa adquiriendo los productos, materiales o herramientas directamente aún si estas decisiones son responsabilidad del jefe de logística. De esta manera se toman decisiones en adquisición de productos inadecuados que al final generan más gasto por falta conocimiento en la necesidad o tipo de requerimiento asumiendo solo como parámetro de decisión el precio más bajo, así fuese un material incorrecto.
  - Jefe de Ruta. Rotación del personal, debido a la falta de conectividad de comunicación celular, en las zonas y rutas alejadas, el personal en algunas ocasiones no puede reportar adecuadamente sus informes, debido ciertas

zonas sin cobertura de red, se crea una falsa percepción de descuido e incumplimiento en las labores asignadas al cargo, generando malestar en el personal y excesivo estrés laboral.

- Falta de personal técnico para el mantenimiento de unidades. El mantenimiento de unidades no se da de la manera adecuada y oportuna, por la falta de personal, en muchas oportunidades el personal existente tiene que atender emergencias en ruta retrasando los mantenimientos tanto preventivos como correctivos programados para las unidades que tienen que salir a cumplir nuevos despachos esto impacta directamente en el cumplimiento de las entregas a los clientes, tanto para chequeos como para realizar despachos a clientes, este es un puesto en el que se necesita un mínimo de 06 personas, y en momentos de alta rotación de unidades se requiere más personal para cubrir los mantenimientos de unidades en paralelo, lo que genera alto estrés laboral y frustración en los trabajadores.
- El constante movimiento de caja para pagar los gastos de liquidaciones y gastos de reemplazo de personal, afecta el presupuesto de gasto anual de la empresa, se generan muchos gastos imprevistos, como se aprecia en el cuadro adjunto la rotación en la empresa representa en promedio el 12% del personal, sobre todo choferes, los pagos de liquidaciones y los gastos generados por la búsqueda y contratación del personal de reemplazo ocasionan un movimiento en las finanzas de la empresa que no está previsto.

**Tabla 1**

*Rotación personal Empresa Transportes.*

<b>Mes</b>	<b>Personal Retirado</b>
Ene	6
Feb	7
Mar	5
Abr	3
May	9
Jun	5
Jul	7
Ago	9
Set	11
Oct	10
Nov	10
Dic	7
<b>Total</b>	<b>89</b>

Nota: Esta tabla muestra la rotación mensual del personal en el año 2019.

La justificación de este trabajo de investigación se enfoca en la alta rotación en la empresa de transporte, que genera diversos problemas laborales y económicos, esto a su vez genera deficiencia en el servicio que se brinda a los clientes e involucra y afecta diversas áreas dentro de la empresa.

Los problemas económicos serán motivo de este estudio centrándonos en la percepción que tiene la gerencia de un alto flujo de caja para asumir los gastos de contratación del personal que reemplaza a los trabajadores que renuncian, esta investigación se centrará en determinar, cuantificar, graficar y evaluar los gastos y costos de contratación y con este análisis poder determinar en qué grado se afecta a la empresa y que relación tienen con la alta rotación de personal.

### **1.1.3. Antecedentes**

Las empresas u organizaciones grandes, medianas o pequeñas están integradas principalmente por grupos de personas (Capital Humano) que a través del aporte de sus conocimientos y experiencia colaboran con lograr conseguir las metas, visión y

misión etc., de estas. Según Chiavenato (2011) “La expresión “Recursos Humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos” (p.02) Igualmente nos dice “Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados” (p.19). En base de estas afirmaciones entendemos que la relación empresa y personal es bidireccional por lo que en una relación saludable entre la empresa y sus colaboradores el beneficio debe ser mutuo. Además, el interés por conocer que aspectos de la organización están afectando a los colaboradores, nos interesa comprobar que este tipo de investigación permite generar acciones que minimicen la incidencia de problemas de personal como la rotación, la falta de motivación, el bajo rendimiento, entre otros problemas que además afectan directamente a las organizaciones en el sentido de elevar los costos y gastos relacionados a la rotación del personal.

En las organizaciones, el capital humano es una realidad indiscutible, tanto en nuestro país como en el resto del mundo, las personas representan la mayor contribución a la rentabilidad y éxito en una empresa.

Las Empresas en el Perú presentan un significativo nivel de rotación que está afectando su productividad y la relación de los trabajadores con las mismas, nuestro análisis está centrado en la relación directa existente entre, la alta rotación de personal y el bajo rendimiento que afectan el crecimiento de la empresa generando gastos excesivos que pueden hasta determinar el fin de la organización, gastos relacionados con el

incremento en costos derivados de reemplazar o reasignar tareas al personal de la empresa.

Según el portal web de la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN) “En los últimos años, el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Con un promedio de 20%, está por encima de la media de la región (10,9%), según un informe de Price Waterhouse Coopers (PWC Empresa de auditoría y consultoría) publicado en un portal local.

Esto, según Rosana Patricia Vargas Masías, docente del Programa de Apoyo Educativo (PAE) en Gestión Avanzada de Recursos Humanos en la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN), puede analizarse bajo diversas ópticas. Varían entre el tipo de organización, características del sector, coyuntura del mercado en el que se ubica la compañía, entre otras”. Con esto podemos decir que en el Perú la alta rotación de personal es un factor muy importante que revisar, ya que el cambio constante de personas en las organizaciones es un generador de problemas sociales y económicos que en gran medida afectan a las empresas cualquiera que fuese su estructura organizacional o tamaño, esto nos lleva a ver a las actuales organizaciones y su manejo del factor humano desde otra perspectiva.

Citando el artículo “El costo real de la rotación de personal y cómo reducirla de Guido Cattaneo, publicado en un portal web de Feb 2019, tener una tasa de rotación de empleados constantemente alta en la empresa afecta al negocio y su balance final de varias maneras. Si un empleado renuncia, la empresa invierte en reclutar, contratar y capacitar a un nuevo empleado para reemplazarlo. Si el empleado tenía contacto directo con clientes, por ejemplo: un jefe de operaciones, un vendedor o un gerente de cuentas; existe el riesgo de que los clientes dejen de trabajar con la organización, para seguir al empleado en su nueva empresa. Por lo tanto, asumimos que la rotación del

personal no es solo un tema de clima laboral, sino que en definitiva repercute en las finanzas de la empresa u organización.

Según Alfonso Blancas en un artículo del portal SODEXO del 26 de marzo de 2020, La rotación de personal es necesaria e inevitable debido a que ayuda al crecimiento, de la empresa, así como de los colaboradores; sin embargo, cuando la rotación es muy alta ocasiona gastos inesperados o excesivos y baja productividad. Además, si la rotación está más ligada a la renuncia, puede ser un indicador de problemas internos como ambiente laboral tóxico o jefes en lugar de líderes que frenan el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, la rotación de personal genera en mayor medida de la que pareciera su efecto negativo al ser un indicador de que la empresa no está en un buen camino. No solo es un problema de recursos humanos sino también económico y financiero.

Más aún en el artículo del portal Sintec Consulting “¿Conoces cuál es el costo real de la rotación de tu empresa?” por Lissett Bastidas de mayo 2019, nos refiere que no es noticia nueva que la rotación de personal afecta directamente la rentabilidad de los negocios, pero el reto está en cuantificar su costo real, conocer su impacto financiero y detonar las estrategias para evitarlo. Esto muestra que existe no solo la preocupación por definir el costo implícito en la rotación del personal de una empresa sino el implementar acciones concretas para solucionar un problema que puede afectar significativamente los estados financieros de la empresa.

Para mayor detalle podemos tomar como referencia las siguientes tesis que enmarcan este trabajo de investigación.

1. **Tesis Internacional Bogotá Colombia**, Según la Investigación Coaching, Motivación y Retención de Personal de Álvarez A. María Juliana, Arocha J. Diana Marcela, Ortiz V. Mónica Andrea, trabajo de grado para la Pontificia



Universidad Javeriana, Facultad de psicología, Bogotá D.C. de Marzo 2011,

Este estudio analiza y comprende cómo el modelo del Coaching Empresarial afecta en la motivación de los trabajadores y de qué forma influye en la rotación de personal en las organizaciones, lo cual nos indica que existe una relación real entre la forma como se trata y maneja al personal, y el índice de rotación del mismo. Sus resultados son

2. **Tesis Nacional Lima.** En el trabajo de investigación titulado “Relación Entre Motivación Laboral y Retención de Empleados del Área de Operaciones de una Empresa Aseguradora de Lima 2018”, Tesis para optar por el título profesional de licenciado en administración de Nathalie Andrea Rivera Flores, de la Universidad San Ignacio de Loyola, se enmarca la importancia de conservar al personal de la organización al disminuir el índice de rotación mediante técnicas de motivación.
3. **Tesis internacional Madrid España.** Según el trabajo de investigación “Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH” de Sandra Sánchez Jiménez, TFM MURH ICADE, 2017. Los temas fundamentales son el fortalecimiento del Employer Branding, y el diseño de un buen proceso de selección, puesto que los empleados están cada vez más orientados a elegir a los empleadores y no al revés, esto genera que las empresas tengan la necesidad de reclutar y conservar el talento más adecuado a sus necesidades, esto podrá conseguirse adaptando sus prácticas a las necesidades de los candidatos. Además, es importante saber cómo detectar, atraer, seleccionar y conservar el talento. Dicho trabajo enfatiza el rol de las empresas en no solo conseguir recursos humanos capaces sino aún más importante es el Retenerlos.

4. **Tesis internacional Bustia España** En el trabajo “Plan de intervención para la captación y retención de talento Millennial en una organización del sector tecnológico” de Antonio Casas Castro, Universidad Jaume I de España, 2019. Se enfatiza la retención del personal Millennial, haciendo notar que en presente y futuro próximo las expectativas de las personas son diferentes adecuándose a un mundo moderno tecnológico y globalizado por lo que la forma de retener al personal debe cambiar de acuerdo con los nuevos estándares y necesidades.
5. **Tesis Nacional Lima.** Según la tesis “Las Prácticas de Gestión en la Retención del Talento Humano y su Relación con el Compromiso Organizacional en Empresas Constructoras de lima, 2016 – 2017” de Yolanda Honorio Hirache, Universidad San Ignacio de Loyola. Se enfatiza la retención del personal para poder atender las necesidades laborales de la empresa a fin de evitar retraso en los cumplimientos de metas lo cual igualmente afecta la productividad de las empresas.
6. **Tesis Nacional Tacna.** En la Tesis “Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016”, Tesis presentada Por: Nilda Rosalía Cusacani Arcata. De la Universidad Nacional de Tacna, Se enfoca aún más directamente en el tema costo laboral, al mostrar que los altos niveles de rotación cercanos al 10% del personal afectan significativamente la productividad de la empresa de esta forma también se afecta la rentabilidad.
7. **Tesis Nacional Lima.** “La Rotación Laboral No Deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una Empresa Peruana de Consumo Masivo” tesis de la Pontificia Universidad Católica Del Perú 2017, investigación hecha por Ávila Eyzaguirre Sandra Lucia, Guerra Del

Carpio Roberto Fabio, Mendoza Castro Katherine Ruth. Profundiza en los problemas que la empresa tiene incluido los costos asociados a la alta rotación.

8. **Tesis Internacional Guayaquil Ecuador.** En el trabajo “Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017” de la Universidad de Castillo Smith, Eric Joel y Sabando Unda, Jhosue Marcelo, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Nos plantea igualmente que la alta rotación del personal afecta directamente la productividad de la empresa afectando sus esquemas financieros.
9. **Tesis Nacional Lima.** En el trabajo de investigación “El Impacto de la Rotación del Personal Administrativo con el Desempeño Laboral en una Entidad Estatal, 2018, Lima-Perú” de la universidad Santo Domingo De Guzmán, trabajo de Huayama Gutierrez, Esperanza, nos hace presente que no solo las organizaciones privadas tienen que lidiar con la rotación del personal sino también las entidades estatales a las cuales afecta en presupuestos y cumplimiento de metas siendo así mismo un problema que afecta la eficacia y eficiencia del funcionamiento de una entidad estatal.
10. **Tesis Nacional Trujillo.** En el trabajo de la Universidad Nacional de Trujillo “La Estructura de los Costos Laborales y su Influencia en la Gestión de los Recursos Económicos y Financieros de la Empresa Multiservicios Médicos Galeno E.I.R.L. de la provincia de Chepén Año 2017” de Saul Vidal Vásquez Saucedo, enfatiza su estudio en la influencia de los costos laborales en conjunto incluidos los costos por rotación, nos amplía la idea que la parte de gestión de costos en el área de RRHH, afecta significativamente las gestión financiera de la empresa.

#### 1.1.4. Marco Teórico / Conceptual

Se ha considerado dentro de la literatura describir las siguientes variables:

- Variable Independiente. - Rotación de Personal
- Variable dependiente. - Costos por contratación reemplazo personal.

##### 1.1.4.1. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
<b>Rotación de Personal</b>	Rotación de personal, fluctuación entre la cantidad de personas que ingresan a la organización y las personas que salen de ella. Por ello, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y las salidas, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.	Cuantificar el Personal que se retira de la empresa y evaluar sus causas para el año 2019.	Cantidad de Personas retiradas por mes en el año 2019
<b>Costos de Contratación</b>	Determinan como se asignan los costos de contratación a los diferentes procesos que se consideran, teniendo como fin principal el cálculo del costo por contratación de cada puesto de trabajo.	Cuantificar los Costos Primarios que aplican a la contratación del en la empresa en el año 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de reclutamiento y selección</li> <li>• Costos de registro y documentación</li> <li>• Costos de ingreso</li> </ul>

##### 1.1.4.2. Conceptos

- **Gestión de Recursos Humanos en la actualidad.** William B. Werther, Jr. Ph.D. y Keith Davis, Ph.D (2008). en su libro Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas nos dice (p.05) “El entorno global Los recientes desafíos mundiales de la economía en general y de la administración del capital humano en especial se pueden ilustrar mediante los efectos derivados de los

convenios internacionales que muchos países han celebrado en el curso del último decenio. Por ejemplo, el dramático ingreso de China y la India al mercado mundial ha tenido el efecto de relacionar las economías de los dos gigantes asiáticos con las economías latinoamericanas. Esta realidad obliga tanto a las corporaciones en general como al administrador de capital humano, en especial, a revisar la totalidad de su estrategia operativa. Las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a vastos grupos de la población, la administración de las prestaciones, aunado a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de Internet, entre muchos otros, tienen un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano”. Por lo tanto, la administración del Recurso humano tiene prioritariamente la labor de seleccionar y retener el personal adecuado para cada posición dentro de las organizaciones además de mantener este recurso en constante crecimiento para mantenerse en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrógradas. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera

cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar.

Todo lo expuesto nos confirma la gran relación existente entre las organizaciones y las personas que trabajan en ellas, por lo tanto, la administración del Recurso Humano se enfoca en incrementar la satisfacción de los trabajadores ya que ellos son los ejecutores de las actividades que al final generan ingresos económicos. Casi un tercio del día las personas pasan el tiempo cumpliendo sus funciones dentro de las organizaciones, lo cual desencadena en una relación mutuamente redituable entre empresa y colaborador.

- **Funciones y objetivos del área de recursos humanos:** Las áreas de Administración del Recursos Humanos han ido evolucionando conforme la globalización, la tecnología, los medios digitales y otros avances, van tomando importancia dentro de las empresas; el área de Administración del Recurso Humanos es un eje principal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que solo el esfuerzo en conjunto de los colaboradores lograra generar la mayor productividad con el menor costo.

Según Chiavenato (2011) dentro de los “objetivos principales del área de Recursos Humano son:” (p 105)

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas Todos los objetivos del área de recursos humanos se derivan de los objetivos organizacionales de la empresa, pero siempre se deben tener en consideración los objetivos personales de los empleados.

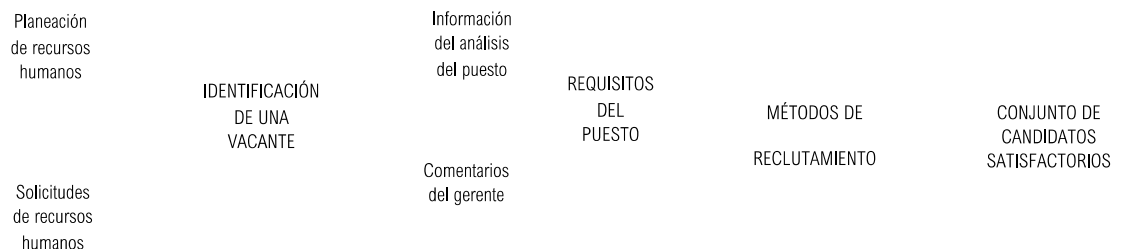
Así mismo podemos identificar funciones específicas del Área de Administración del Recurso Humano, Dentro de las principales se pueden identificar 5 funciones básicas:

- Reclutamiento y Selección: este es uno de los procesos más importantes, pues se deben realizar un análisis correcto sobre las competencias y habilidades que debe tener el futuro empleado y estas se deben alinear con el tipo de cultura organizacional de la empresa y con los objetivos de esta.
- Capacitación al personal: se debe lograr que los empleados desarrollen las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades. Un correcto programa de capacitación permitirá al nuevo empleado sentirse identificado con la empresa, pues le permitirá ampliar sus conocimientos y sentir que la empresa “invierte” en su desarrollo profesional.
- Desarrollo profesional: el área de recursos humanos deberá trabajar de la mano con las áreas operativas, pues deberán diseñar líneas de carrera que permitan el desarrollo profesional de todos los empleados que vayan acorde con el crecimiento y estructura de la empresa. Otorgarles oportunidades de desarrollo profesional a los empleados se traduce en generar un mayor compromiso y fidelidad con la empresa.

- Evaluaciones de desempeño: esta es también una de las funciones más importantes dentro del área de recursos humanos, pues permite evaluar cuales son las competencias que necesitan mayor atención. Asimismo, esto permite tener un feedback para los empleados, y posibles compensaciones que se darán de acuerdo con su desempeño.
- Compensaciones al personal: actualmente los empleados son motivados constantemente en caso cumplan con sus objetivos y logros, de manera que se buscan incentivos tanto monetarios y no monetarios.
- **Identificación del talento.** Según William B. Werther, Jr. Ph.D. y Keith Davis, Ph.D. (2008) Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. (p.152) El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. Esto lo podemos ver en el siguiente Grafico

**Figura 1**

*Proceso de identificación de talento.*



La Identificación del talento en las organizaciones actualmente se realiza mediante procedimientos metodológicos que permiten conocer a fondo las funciones de un puesto de trabajo. Estos procedimientos permiten obtener información importante



para el diseño de herramientas que permitirán mejorar la gestión colocando el talento humano más adecuado a cada puesto de la organización.

- **Retención del Talento:** Según Chiavenato (2011) Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano está constituido por las personas que forman parte de una organización (p.33). Capital humano significa talentos que necesitan ser conservados y desarrollados. Más aún, el capital humano significa capital intelectual. Un capital invisible compuesto de activos intangibles. desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo, todo lo cual forma parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta”.

Para retener las personas que trabajan en la organización, Chiavenato (2011), nos enumera los principales factores a tomar en cuenta (p 104).

- **Remuneración:** Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- **Prestaciones sociales:** mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

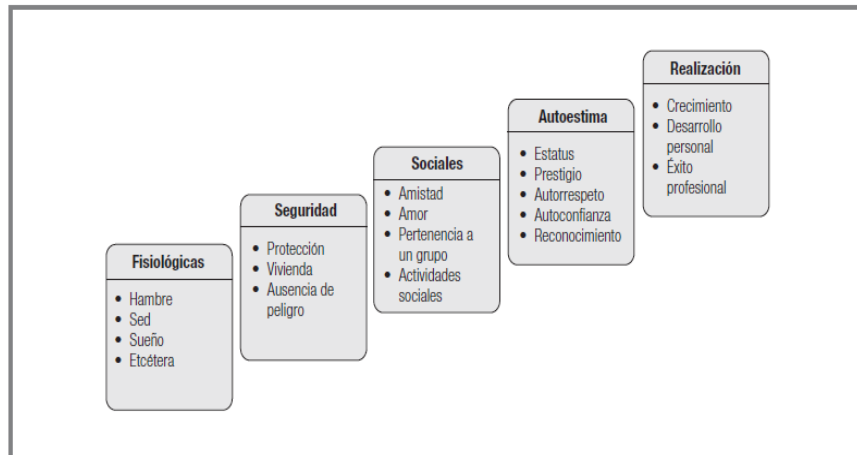
- Higiene y seguridad: Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- Relaciones sindicales: Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

Por lo cual asumimos que no es solo importante captar el mejor talento para cada actividad de la empresa, es tan o más importante que el talento encontrado sea retenido y permanezca en la organización, en base que la organización brinde y satisfaga las necesidades y aspiraciones del personal.

- **Motivación:** Chiavenato (2011) nos dice que de los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación (p 41). De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento por los procesos mentales del individuo. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente. La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen. Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

**Figura 2**

*Jerarquía de las necesidades humanas Maslow.*



Chiavenato (2011) La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales (p 47). De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

Debemos Identificar características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador, lamentablemente no se verifica en la práctica, como debiera ser. Debemos tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr

satisfacerlas. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si esa adecuación persona/puesto no es la conveniente, será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrla. Si la adecuación persona/puesto es correcta, los empleados verán sus necesidades satisfechas, y la organización también. Por último, implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

- **Causas de la rotación de personal**

Según Chiavenato (2011), “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización” (p 119).

Según el Artículo “Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte” de la Revista Sociología Contemporánea (2017). La rotación de personal en una organización conlleva costos y tiempos de contratación y capacitación de personal. Esto puede darse por diversos motivos que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les dé a sus empleados. Por lo anterior, es importante poder identificar dichos motivos con la finalidad de buscar reducirlos y al mismo tiempo minimizar el impacto.

Las principales causas identificadas que generan la rotación de personal son las siguientes:

- Inadecuada supervisión
- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Mejores salarios
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Proceso de selección inadecuado

La prioridad para toda organización es el logro de los objetivos planteados en el periodo, en tal sentido se busca maximizar la eficiencia y eficacia de los colaboradores. En diversas organizaciones, la preocupación por el cumplimiento de los objetivos económicos rompe el lazo entre empleador y empleado. Termina resultando común que la empresa requiera tener más ingresos, pero con los mismos recursos con los que cuenta (empleados), generando así insatisfacción por salarios no justos o por falta de reconocimiento a la labor desempeñada. Se debe tener en cuenta todo lo que abarca la rotación de personal:

- Costos que representa la excesiva rotación
- Para la empresa es muy importante que su personal mantenga estabilidad, pues esto garantiza eficiencia.
- Cuando un recurso se retira lleva consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido

La pérdida de un colaborador para toda organización tiene un costo elevado, ya que este se lleva consigo el “Know How” de la organización.

Ante tal situación las organizaciones deben buscar involucrar a las personas a la cultura organizacional, con el fin de adaptarlas de manera más rápido y lograr un vínculo más estrecho, lo cual generaría a la larga una reducción en la ratio de rotación y beneficios a la empresa.

### 1.1.4.3. Dimensiones

- **Rotación de personal:** La rotación de personal nos permite medir las fluctuaciones que existen entre el personal de una organización y su ambiente laboral, es decir se mide mediante la cantidad de personas que ingresan a la organización entre las personas que salen de ellas. Por ello, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y las salidas, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Analizar el índice de rotación de personal en la empresa es un enfoque que debe administrarse de manera correcta ya que no solo implica al área de Recursos Humanos, sino también al área de Finanzas, puesto que cada ingreso y/o salida de trabajadores genera un costo para la organización, el cual administrado de manera correcta ayudará a que los estados financieros no se vean afectados por este hecho. Para poder tener claro el índice mencionado podemos aplicar la siguiente fórmula en un determinado período de tiempo:

#### Figura 3

*Índice de rotación.*

$$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Empleados que Renuncian})}{\text{Cantidad Total de Empleados en el Periodo Especifico}} \times 100$$

Si aplicamos un ejemplo simple a lo indicado, asumiendo que tenemos una empresa con 200 trabajadores y en el último trimestre (siempre definir el período de tiempo a trabajar), se dieron de baja a 15, nos arroja un índice de 7.5%. Para poder realizar un correcto análisis no sirve solo con obtener un dato suelto, se debe realizar la medición por 3 o 4 períodos como mínimo y comparar resultados.

#### Figura 4

*Ejemplo índice de rotación.*

$$\frac{15 \text{ empleados que Renuncian}}{200 \text{ trabajadores}} \times 100 = 7.5\%$$

El índice ideal lo define cada empresa en base al trabajo que realizan y lineamientos internos, pero en base a ello, si el índice está muy por debajo del ideal nos indicaría que existe un estancamiento de personal dentro de la empresa, sin embargo, si es muy alto esto nos indica que existe demasiada rotación de personal y todo esto se verá reflejado negativamente en la estabilidad de la empresa.

De acuerdo con un artículo del diario gestión, el índice ideal de rotación dentro de las empresas es de 15%, teniendo en cuenta que puede fluctuar de acuerdo con el sector en que se desarrolle. Este punto ayudaría a que tanto el área Financiera y de Recursos Humanos puedan gestionar planes en los cuales se incluya a los trabajadores como parte importante y decisiva del negocio.

- **Costo de rotación de personal.**

Representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. Según Chiavenato (2011), la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios (p.122), los cuales se detallan a continuación:

- Costos primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

- Costos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaborales, costos extra operacional.
- Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

Chiavenato (2011) detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal” (p.122), es en esta clasificación donde se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal.

Las empresas, en procura de lograr el aprovisionamiento de personal, podrían efectuar la contratación de servicios de agencia de empleo, cuyo contrato seguramente establecerá los compromisos de pago al llenar la vacante con el personal, de ser así, estos conceptos acordados de pago podrían considerarse los costos de aprovisionamiento de personal.

- **Cuánto cuesta la rotación de personal**

Los costos de la rotación de personal son altos para las empresas. Probablemente más de lo que ha imaginado sin realizar un análisis juicioso. En principio hay un



sentimiento innegable: en el equipo puede notarse cuando un miembro valioso se va, dejando un reto para la cultura empresarial y desequilibrando la carga laboral.

Existen varias cifras sobre los costos de rotación de personal:

Según el artículo “¿Cuánto cuesta la rotación de personal?” de la página Web Sodexo de Noviembre del 2017. Perder a un trabajador puede costar entre 1.5 o 2 veces más que el salario anual del empleado.

Otros estudios citados por la publicación lo dejan en un 213% del salario anual, en caso de ser un empleado de gran valor. Estos costos incluyen: contratación, implementos, entrenamiento, curva de aprendizaje e impactos en la cultura empresarial.

Según Grijalva & Allen, P.C. (G&A Partners), compañía especialista en servicios de recursos humanos. Existe un costo de rotación promedio para cada tipo de empleado:

- Empleado nuevo: 30-50% del salario anual del empleado.
- De servicio o producción: 40-70% del salario anual del empleado.
- Administrativo: 50-80% del salario anual del empleado.
- Hábil en sus labores: 75-100% del salario anual del empleado.
- Profesional: 75-125% del salario anual del empleado.
- Especialista altamente hábil: 100 – 150% del salario anual del empleado.
- Supervisor: 100 – 150% del salario anual del empleado.

El costo de la rotación laboral está relacionado con el valor que entrega un trabajador.

Según el artículo. El empleado pasa por un periodo donde la empresa invierte en él, pero luego llega a una etapa aún más larga donde entrega valor a la organización. Se puede dividir de la siguiente forma:

- El empleado es contratado y se le acomoda en la empresa.
- El empleado inicia su entrenamiento.

- Empieza a producir valor al cumplir su ciclo de aprendizaje.
- Mejora en su tarea principal.
- Se le asigna nuevas tareas.
- Mejora en sus nuevas tareas.

Como se puede notar, el empleado produce valor en más etapas del que requiere inversión. Por lo tanto, entre más tiempo pasa en la empresa, crea un mejor panorama económico. En conclusión, el costo de la rotación de personal es alto para las organizaciones, por lo tanto, es muy recomendable invertir en programas de retención que reduzcan ese índice y no olviden la importancia de monitorearlo.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre la Rotación del Personal y los Costos de Contratación en una Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la rotación del personal y los costos de contratación en una Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Cuantificar la rotación de personal existente en una Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.
- Cuantificar los costos primarios de contratación asociados a la rotación de personal en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.

- Relacionar la Rotación del Personal y los costos primarios de contratación en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.

#### **1.4. Hipótesis**

El análisis de la presente investigación nos plantea las siguientes hipótesis con respecto a la relación entre la rotación de personal y los costos directos e indirectos de la empresa.

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe una relación entre la rotación de personal con los costos de contratación asociados a la rotación de personal en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- La rotación de personal se relaciona significativamente con los costos primarios de contratación asociados a la rotación de personal en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.
- La rotación de personal no se relaciona significativamente con los costos primarios de contratación asociados a la rotación de personal en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Según el propósito de investigación:

- La Investigación es: Básica, debido a que parte de un marco teórico y permanece en él; con el fin de formular nuevas teorías o modificar las existentes, en aumentar conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Según el diseño de investigación:

- La Investigación es No Experimental: Correlacional – Transversal:
  - Dado el estudio de investigación encontramos que es No Experimental debido a que el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos.
  - Es Correlacional porque mide el grado de relación entre los conceptos, categorías y variables estudiadas a partir de contrastarlas entre sí.
  - Y es Transversal porque compara los datos registrados, en diferentes momentos, elegidos según parámetros específicos, con el fin de evaluar los cambios.

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

En este caso de estudios la población es todo el personal que labora y rota en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019. Siendo la muestra el siguiente personal de las áreas objetivas estudiadas: Choferes o Conductores, Jefe de Operaciones, Jefe de Logística, Jefe de Ruta y personal de mantenimiento haciendo un total de 61 puestos de trabajo.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

- Se utilizó entrevistas presenciales según los Anexos 01 y 02, con la alta gerencia y el área de contabilidad, en estas se consulto sobre la problemática relacionada a la contratación de personal y rotación de la empresa.
- Se utilizó la observación de campo no experimental, para profundizar en la problemática de la empresa. Se presencio en la empresa los procesos de contratación, desde la convocatoria hasta la selección e incorporación del trabajador incluido el tiempo dedicado a la inducción y entrenamiento del puesto.
- Se utilizó la recolección de la data de rotación y costos en formatos Excel, se solicito a las áreas de contabilidad y Recursos Humanos los datos de movimiento de personal retiros y contrataciones para el periodo 2019, y los costos relacionados con la contratación del personal reemplazante.
- Se analizó la información con herramientas estadísticas y bases de datos de Excel. Toda la información recabada se encontraba sin analizar, los gastos y costos de contratación no se encontraban definidos, por lo que se analizo y disgregó la data, para poder cuantificar la rotación, contratación y gastos asociados, en algunos casos se tubo que recalcular y estimar la información.
- Se utilizó herramientas del entorno Word Office para la elaboración del presente estudio de investigación.

### **2.4. Validación de Instrumentos**

- Debido a que la presente investigación es “No Experimental: Correlacional – Transversal”, porque está basada en analizar los datos y registros históricos generados y entregados por la empresa de transporte en el año 2019, para esta investigación no se ha requerido de un instrumento de encuesta.

- Se utilizó el paquete Microsoft 365 con licencia activa y cuenta a nombre de Renzo Rodríguez Moscoso, versión 2010 actualizada.

## 2.5. Procedimiento

Para la realización de este trabajo se utilizó el siguiente Procedimiento:

- Se realizó entrevista al personal directivo de la empresa (Gerencia General) en esta entrevista nos detallo sus preocupaciones por el constante movimiento del personal y el posible costo que esto significa para la empresa este costo no esta cuantificado pero se observa que afecta a los clientes y el flujo normal del trabajo en la empresa, una vez constatado la problemática de la empresa se enfatizó la rotación del personal y como el proceso de contratación de reemplazos de los puestos de trabajo afectan la economía de la empresa.
- Se realizó entrevistas al personal a cargo de las áreas involucradas. Se entrevistó al personal de recursos humanos y contabilidad, para realizar la revisión, constatación y recolección de datos relativos a las variables los cuales fueron entregados en bases de datos Excel en un USB.
- Se analizó, ordenó y contrastó la data mediante herramientas Excel para graficar y representar la información obtenida.
- Es preciso indicar que todos los datos e información obtenida se ha tratado respetando todas las consideraciones éticas aplicables, respetando la confidencialidad, puesto que la gerencia general de la empresa de transportes solicitó mantener el anonimato de la empresa y el resguardo de la información debido a sus políticas de empresa. Cabe señalar que la información obtenida se utilizó única y exclusivamente para los fines específicos de esta investigación.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se analizó los datos referentes a las variables determinadas en este trabajo de investigación, con herramientas de análisis Excel, en primer lugar, la rotación del personal y luego los costos asociados a la rotación del personal, para finalmente realizar las relaciones y comparaciones, en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019.

Analizando la primera variable según la información obtenida y entrevistas realizadas, determinamos el volumen o magnitud de trabajadores que se retiraron de la empresa a lo largo del periodo 2019.

**Tabla 2**

*Data relación personal retirado por mes en el año 2019.*

Personal retirado x mes	Puestos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Choferes	52	4	5	5	3	5	5	4	6	9	10	7	6	69
Jefe Operaciones	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3
Jefe Logística	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
Jefe Ruta	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Personal Mantenimiento	6	1	1	0	0	2	0	2	2	1	0	1	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>89</b>

Nota: esta tabla muestra la cantidad de personas retiradas de la empresa de transporte de acuerdo con el puesto. En base a lo graficado en la tabla 2 podemos calcular que en promedio se retiran 7.42 trabajadores al mes, pero también podemos observar que en los primeros meses del año de enero a junio la rotación es más baja, en comparación a los meses de julio a diciembre incrementándose en un 35%.

Igualmente calculamos el índice de rotación promedio de la empresa según la siguiente figura:

**Figura 5**

*Índice de rotación empresa de Transporte*

$$\frac{7 \text{ trabajadores renuncian en promedio por mes}}{61 \text{ puestos de trabajo en la muestra}} \times 100 = 12.16\%$$

Una vez determinado la rotación se ha cuantificado el ingreso y contratación de personal mensualmente en el periodo 2019. Según la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Data relación personal contratado por mes en el año 2019.*

Personal contratado x mes	Puestos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Choferes	52	2	4	6	4	4	4	5	6	7	11	8	5	66
Jefe Operaciones	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3
Jefe Logística	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
Jefe Ruta	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3
Personal Mantenimiento	6	0	1	1	0	1	1	3	1	0	0	0	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>84</b>

Nota: esta tabla muestra la cantidad de personas contratadas en la empresa de transporte de acuerdo con el puesto.

Al determinar la contratación del personal encontramos que de los 89 trabajadores que se retiraron de la empresa solo se reemplazo a 84, al finalizar el año 2019 es decir solo se pudo cubrir el 94.38% del personal retirado, al analizar los porcentajes por puesto tenemos el siguiente detalle

**Tabla 4**

*Data porcentaje personal contratado en el año 2019.*

Personal contratado	Retirados	Contratados	%
Choferes	69	66	96%
Jefe Operaciones	3	3	100%
Jefe Logística	3	3	100%
Jefe Ruta	3	3	100%
Personal Mantenimiento	11	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>84</b>	<b>94%</b>

Nota: esta tabla muestra el porcentaje de personas contratadas en función a las retiradas en la empresa de transporte.

Observamos que en los puestos donde no se pudo completar las contrataciones son los de choferes con un 96% y el personal de mantenimiento con un 82%.

Con la data obtenida anteriormente podemos determinar el índice de rotación para cada puesto de trabajo lo que se aprecia en la siguiente tabla



**Tabla 5**

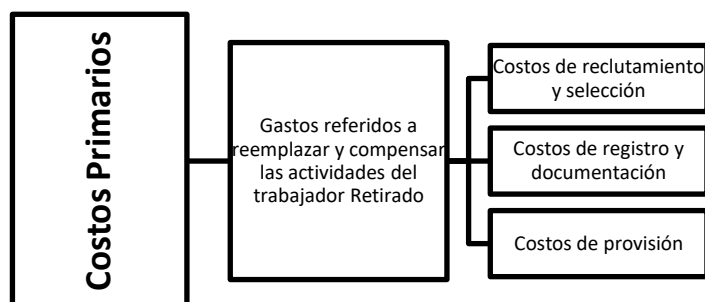
*Data índice de rotación por puesto de trabajo 2019.*

Personal contratado	Retirados	Contratados	%	Promedio mes	Puestos	Indice
Choferes	69	66	96%	5.75	52	11.06%
Jefe Operaciones	3	3	100%	0.25	1	25.00%
Jefe Logística	3	3	100%	0.25	1	25.00%
Jefe Ruta	3	3	100%	0.25	1	25.00%
Personal Mantenimiento	11	9	82%	0.92	6	15.28%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>84</b>	<b>94%</b>	<b>7.42</b>	<b>61</b>	<b>12.16%</b>

Posteriormente, al analizar la segunda variable determinamos el costo asociado a la contratación del personal, para este trabajo de investigación solo se considera los costos primarios que son los costos cuantificables, estos costos se resumen de la siguiente forma:

**Figura 6**

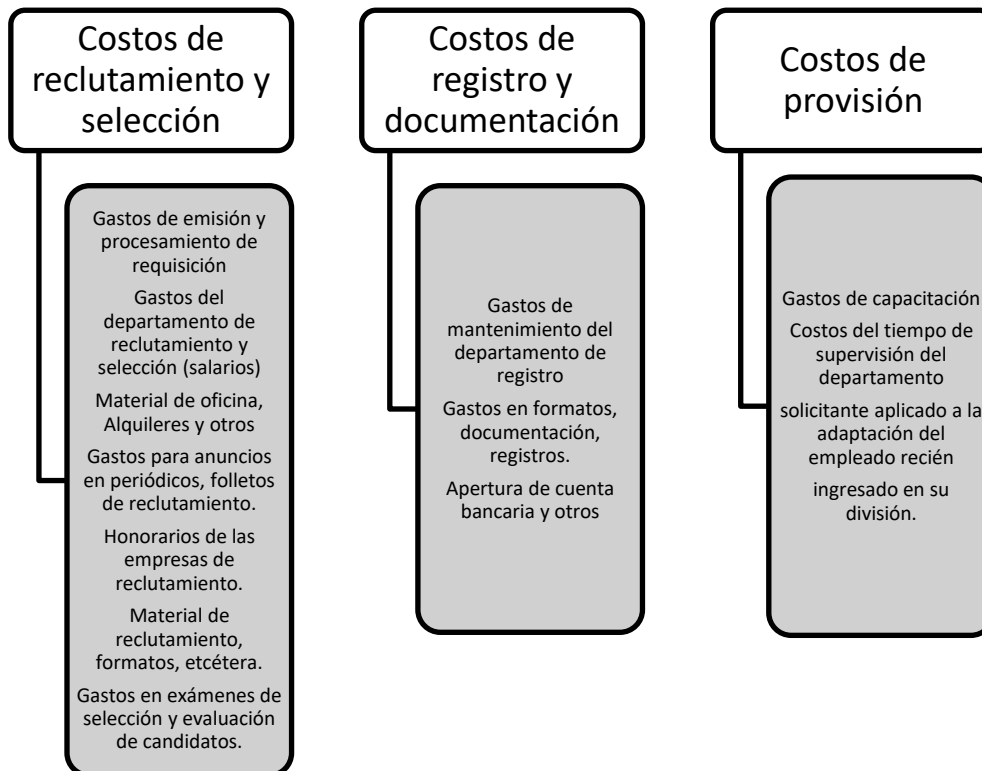
*Resumen costos primarios a identificar 2019*



Solo enfocándonos en los costos de reposición, que se aplican a la segunda variable del presente trabajo de investigación, podemos enumerarlos de la siguiente forma:

**Figura 7**

*Resumen costos Reposición 2019*





Trasladando y distribuyendo la data de costos según la clasificación mostrada en la figura 7 tenemos la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Data costos de contratación en el año 2019.*

Costos de reclutamiento y selección		Unitario S/	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
Gastos del departamento de reclutamiento y selección (salarios)	<b>Sueldo asistente de RRHH inc benfic</b>	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 1,885.00	S/ 3,770.00	S/ 26,390.00
Material de oficina, Alquileres y otros	<b>Utiles escritorio Folders, papel, lapic</b>	S/ 153.94	S/ 122.00	S/ 135.00	S/ 155.50	S/ 187.00	S/ 139.00	S/ 167.00	S/ 137.00	S/ 158.50	S/ 170.00	S/ 166.00	S/ 143.00	S/ 167.30	S/ 1,847.30	S/ 1,847.30
Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento.	<b>Diario el pueblo anuncio diario</b>	S/ 80.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 3,600.00	S/ 1,200.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	S/ 1,200.00	S/ 4,800.00	S/ 33,600.00	S/ 33,600.00
Honorarios de las empresas de reclutamiento.	<b>Addeco y Computrabajo</b>	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 3,400.00	S/ 40,800.00	S/ 40,800.00
Material de reclutamiento, formatos, etcétera.	<b>Formatos, hoja de vida.</b>	S/ 35.00	S/ 105.00	S/ 175.00	S/ 280.00	S/ 140.00	S/ 210.00	S/ 210.00	S/ 315.00	S/ 280.00	S/ 245.00	S/ 420.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 2,940.00	S/ 2,940.00
Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.	<b>Examen medico y Psicotecnico</b>	S/ 95.00	S/ 285.00	S/ 475.00	S/ 760.00	S/ 380.00	S/ 570.00	S/ 570.00	S/ 855.00	S/ 760.00	S/ 665.00	S/ 1,140.00	S/ 760.00	S/ 760.00	S/ 7,980.00	S/ 7,980.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 8,197.00</b>	<b>S/ 8,470.00</b>	<b>S/ 10,080.50</b>	<b>S/ 7,192.00</b>	<b>S/ 9,804.00</b>	<b>S/ 9,832.00</b>	<b>S/ 12,077.00</b>	<b>S/ 10,083.50</b>	<b>S/ 7,565.00</b>	<b>S/ 9,411.00</b>	<b>S/ 7,668.00</b>	<b>S/ 13,177.30</b>	<b>S/ 113,557.30</b>	
Costos de registro y documentación:		Unitario S/	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
SCTR Salud y Pensión, Formularios, declaraciones juradas y certificados	<b>Choferes</b>	S/ 40.50	S/ 81.00	S/ 161.99	S/ 242.99	S/ 161.99	S/ 161.99	S/ 161.99	S/ 202.49	S/ 242.99	S/ 283.48	S/ 445.48	S/ 323.98	S/ 202.49	S/ 2,672.85	S/ 2,672.85
	<b>Jefe Operaciones</b>	S/ 40.50	S/ 40.50	-	-	-	-	-	S/ 40.50	-	-	-	-	-	S/ 40.50	S/ 121.49
	<b>Jefe Logistica</b>	S/ 40.50	-	-	-	S/ 40.50	-	-	-	S/ 40.50	-	-	S/ 40.50	-	-	S/ 121.49
	<b>Jefe Ruta</b>	S/ 40.50	-	-	-	-	-	S/ 40.50	-	-	S/ 40.50	-	-	-	S/ 40.50	S/ 121.49
	<b>Personal Mantenimiento</b>	S/ 40.50	-	S/ 40.50	S/ 40.50	-	-	S/ 40.50	S/ 40.50	S/ 121.49	S/ 40.50	-	-	-	S/ 40.50	S/ 364.48
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 121.49</b>	<b>S/ 202.49</b>	<b>S/ 323.98</b>	<b>S/ 161.99</b>	<b>S/ 242.99</b>	<b>S/ 242.99</b>	<b>S/ 364.48</b>	<b>S/ 323.98</b>	<b>S/ 283.48</b>	<b>S/ 485.97</b>	<b>S/ 323.98</b>	<b>S/ 323.98</b>	<b>S/ 3,401.82</b>	
Costos de provisión		Unitario S/	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
Gastos de capacitación y entrenamiento	<b>Choferes</b>	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00	S/ 9,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 7,500.00	S/ 9,000.00	S/ 10,500.00	S/ 16,500.00	S/ 12,000.00	S/ 7,500.00	S/ 99,000.00	S/ 99,000.00
	<b>Jefe Operaciones</b>	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	-	-	-	-	-	S/ 2,500.00	-	-	-	-	-	S/ 2,500.00	S/ 7,500.00
	<b>Jefe Logistica</b>	S/ 1,750.00	-	-	-	S/ 1,750.00	-	-	-	S/ 1,750.00	-	-	S/ 1,750.00	-	-	S/ 5,250.00
	<b>Jefe Ruta</b>	S/ 1,750.00	-	-	-	-	-	-	S/ 1,750.00	-	-	-	-	-	S/ 1,750.00	S/ 5,250.00
	<b>Personal Mantenimiento</b>	S/ 1,250.00	-	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	-	-	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 3,750.00	S/ 1,250.00	-	-	-	S/ 1,250.00	S/ 11,250.00
Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado	<b>Choferes</b>	S/ 2,100.00	S/ 4,200.00	S/ 8,400.00	S/ 12,600.00	S/ 8,400.00	S/ 8,400.00	S/ 8,400.00	S/ 10,500.00	S/ 12,600.00	S/ 14,700.00	S/ 23,100.00	S/ 16,800.00	S/ 10,500.00	S/ 138,600.00	S/ 138,600.00
	<b>Jefe Operaciones</b>	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	-	-	-	-	-	S/ 3,500.00	-	-	-	-	-	S/ 3,500.00	S/ 10,500.00
	<b>Jefe Logistica</b>	S/ 2,450.00	-	-	-	S/ 2,450.00	-	-	-	S/ 2,450.00	-	-	S/ 2,450.00	-	-	S/ 7,350.00
	<b>Jefe Ruta</b>	S/ 2,450.00	-	-	-	-	-	-	-	S/ 2,450.00	-	-	-	-	S/ 2,450.00	S/ 7,350.00
	<b>Personal Mantenimiento</b>	S/ 1,750.00	-	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	-	-	-	S/ 1,750.00	S/ 5,250.00	S/ 1,750.00	-	-	-	S/ 1,750.00	S/ 15,750.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 13,200.00</b>	<b>S/ 17,400.00</b>	<b>S/ 28,800.00</b>	<b>S/ 14,400.00</b>	<b>S/ 21,600.00</b>	<b>S/ 23,400.00</b>	<b>S/ 31,200.00</b>	<b>S/ 28,800.00</b>	<b>S/ 25,200.00</b>	<b>S/ 43,800.00</b>	<b>S/ 28,800.00</b>	<b>S/ 31,200.00</b>	<b>S/ 307,800.00</b>	
<b>TOTAL PRIMARIOS CONTRATACION</b>			<b>S/ 21,518.49</b>	<b>S/ 26,072.49</b>	<b>S/ 39,204.48</b>	<b>S/ 21,753.99</b>	<b>S/ 31,646.99</b>	<b>S/ 33,474.99</b>	<b>S/ 43,641.48</b>	<b>S/ 39,207.48</b>	<b>S/ 33,048.48</b>	<b>S/ 53,696.97</b>	<b>S/ 36,791.98</b>	<b>S/ 44,701.28</b>	<b>S/ 424,759.12</b>	

Nota: Esta tabla muestra la cantidad en soles de los costos de contratación en la empresa de transporte en el año 2019.



Trasladando los costos obtenidos y agrupándolos por puesto de trabajo según los movimientos mensuales de ingreso de personal, obtenemos el valor mensual de costo por contratación de personal por puesto de trabajo. Además, podemos calcular un costo promedio mensual por puesto.

**Tabla 7**

*Data costos de contratación por puesto en el año 2019*

Costos contratación por mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total	%
Choferes	S/ 12,745.66	S/ 21,337.99	S/ 29,403.36	S/ 21,753.99	S/ 21,097.99	S/ 21,116.66	S/ 24,911.93	S/ 29,405.61	S/ 33,048.48	S/ 48,672.23	S/ 36,791.98	S/ 26,438.30	S/ 326,724.20	77%
Jefe Operaciones	S/ 8,772.83	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 7,679.16	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 7,687.66	S/ 24,139.66	6%
Jefe Logística	S/ -	S/ -	S/ 5,500.56	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,582.39	S/ -	S/ -	S/ 5,024.75	S/ -	S/ -	S/ 16,107.69	4%
Jefe Ruta	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,874.50	S/ -	S/ -	S/ 5,500.94	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,887.66	S/ 17,263.09	4%
Personal Mantenimiento	S/ -	S/ 4,734.50	S/ 4,300.56	S/ -	S/ 4,674.50	S/ 4,679.16	S/ 13,147.16	S/ 4,300.94	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 4,687.66	S/ 40,524.48	10%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 21,518.49</b>	<b>S/ 26,072.49</b>	<b>S/ 39,204.48</b>	<b>S/ 21,753.99</b>	<b>S/ 31,646.99</b>	<b>S/ 33,474.99</b>	<b>S/ 43,641.48</b>	<b>S/ 39,207.48</b>	<b>S/ 33,048.48</b>	<b>S/ 53,696.97</b>	<b>S/ 36,791.98</b>	<b>S/ 44,701.28</b>	<b>S/ 424,759.12</b>	<b>100%</b>

Nota: Esta tabla muestra el detalle de los costos de contratación por puesto de trabajo.

**Tabla 8**

*Costos promedio mensual por puesto contratado 2019*

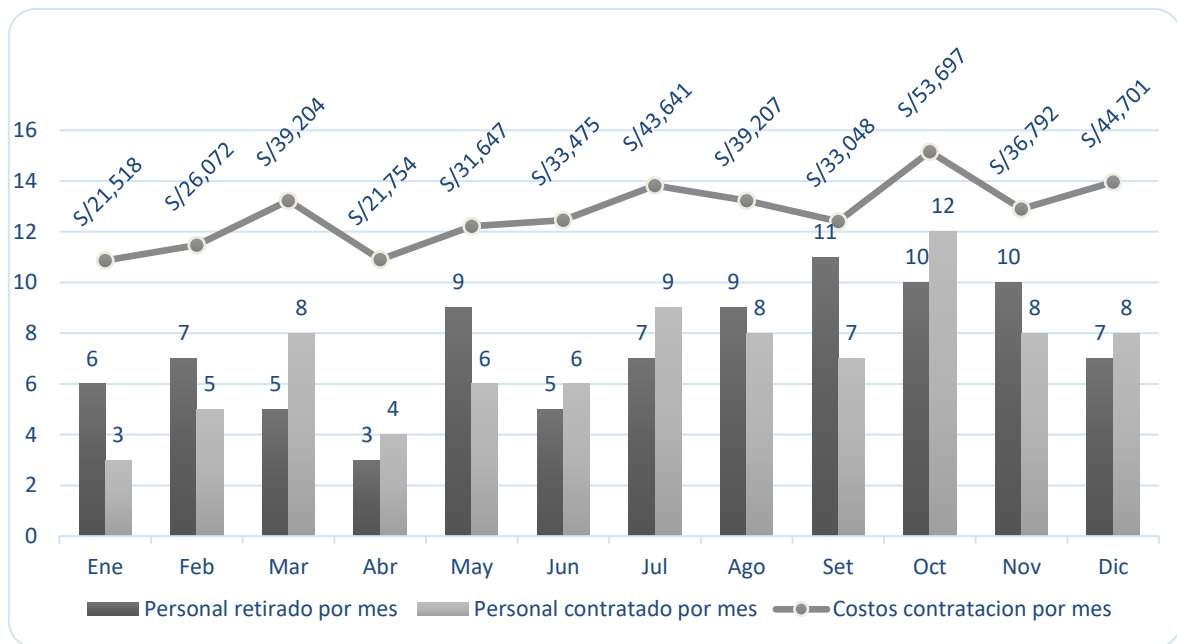
Costos Unitario contratación	Sueldo Bruto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Choferes	S/ 3,000.00	S/ 6,372.83	S/ 5,334.50	S/ 4,900.56	S/ 5,438.50	S/ 5,274.50	S/ 5,279.16	S/ 4,982.39	S/ 4,900.94	S/ 4,721.21	S/ 4,424.75	S/ 4,599.00	S/ 5,287.66
Jefe Operaciones	S/ 5,000.00	S/ 8,772.83					S/ 7,679.16						S/ 7,687.66
Jefe Logística	S/ 3,500.00			S/ 5,500.56				S/ 5,582.39			S/ 5,024.75		
Jefe Ruta	S/ 3,500.00					S/ 5,874.50			S/ 5,500.94				S/ 5,887.66
Personal Mantenimiento	S/ 2,500.00		S/ 4,734.50	S/ 4,300.56		S/ 4,674.50	S/ 4,679.16	S/ 4,382.39	S/ 4,300.94				S/ 4,687.66
<b>PROMEDIO</b>		<b>S/ 7,572.83</b>	<b>S/ 5,034.50</b>	<b>S/ 4,900.56</b>	<b>S/ 5,438.50</b>	<b>S/ 5,274.50</b>	<b>S/ 5,879.16</b>	<b>S/ 4,982.39</b>	<b>S/ 4,900.94</b>	<b>S/ 4,721.21</b>	<b>S/ 4,724.75</b>	<b>S/ 4,599.00</b>	<b>S/ 5,887.66</b>

Nota: Esta tabla muestra el costo promedio mensual por puesto de trabajo contratado.

Si revisamos los gráficos comparativos entre el retiro de personal y los gastos de contratación para reemplazar el personal retirado observamos que existe una correlación, la diferencia se da por el tipo de puesto que se reemplaza.

**Figura 8**

*Comparativa Rotación, Personal contratado y Costos Totales por Contratación 2019*



En este cuadro vemos que relación existe entre el retiro del personal comparándolo con el personal contratado mensualmente y el costo por contratación de personal. Podemos ver que los costos se incrementan los meses que se contrata mas personal.

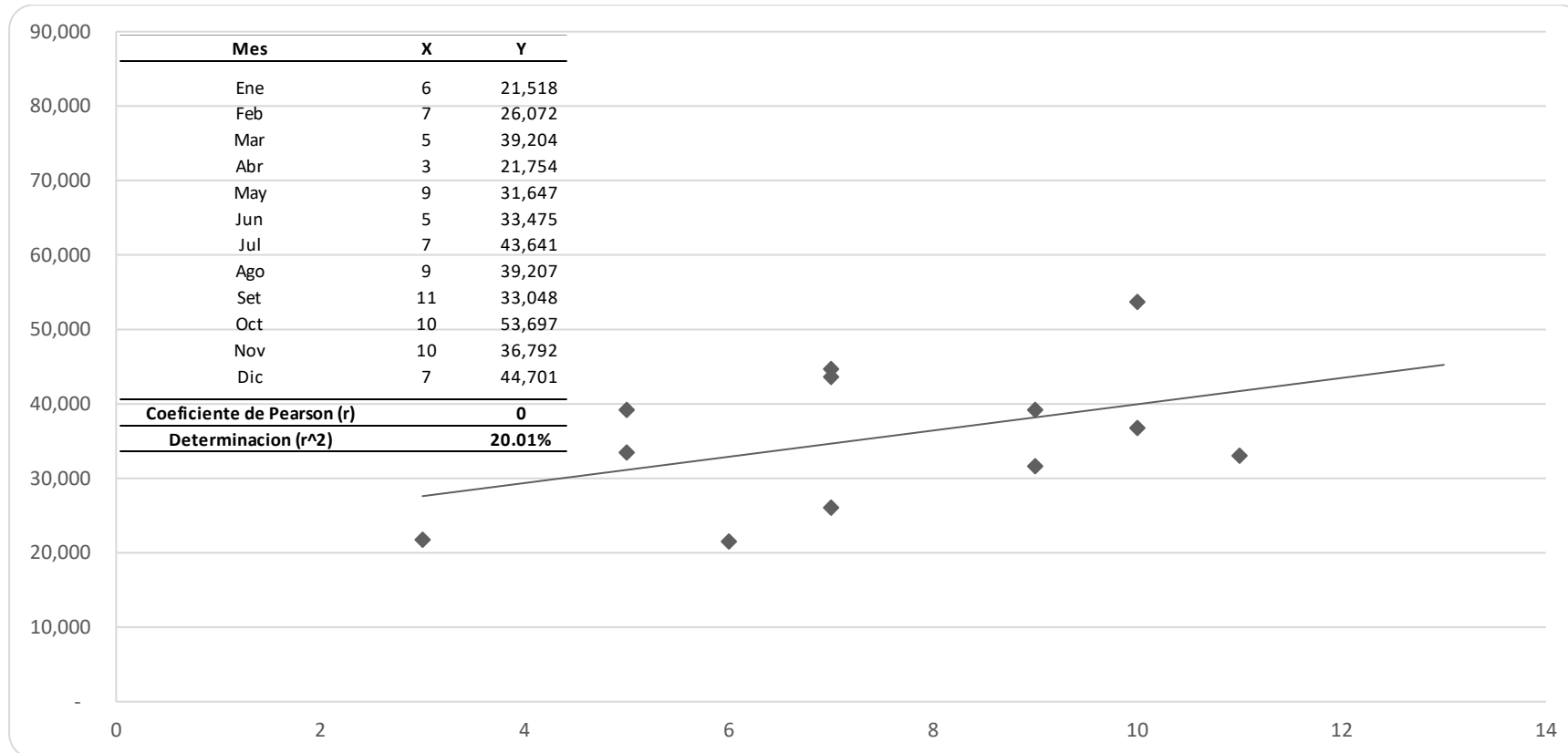
- **Coefficiente de Pearson**

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de Pearson que se utiliza para estudiar la relación (o correlación) entre dos variables aleatorias cuantitativas, para lo que consideramos las variables:



### Figura 9

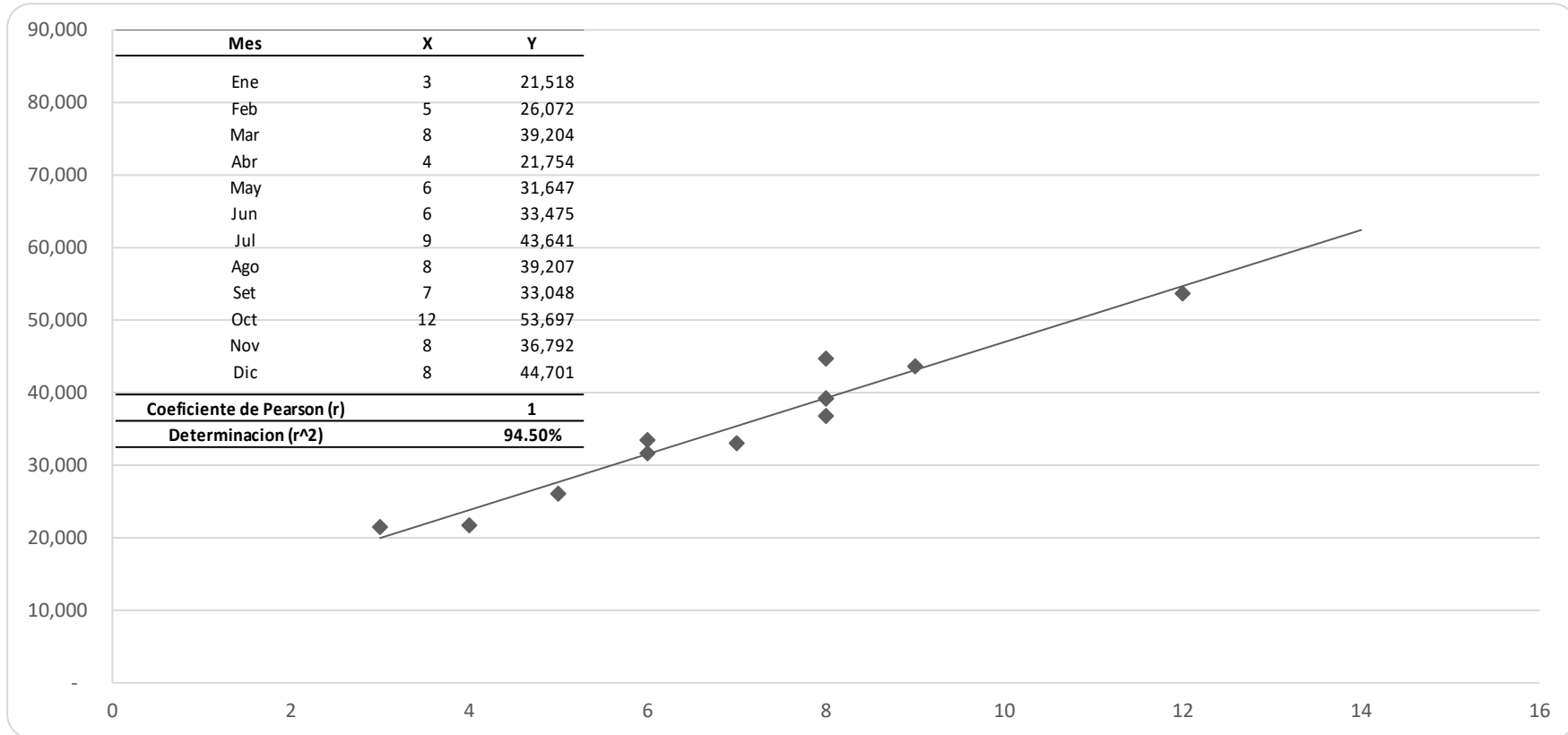
Aplicación del Coeficiente de Pearson retiro del personal y costos de contratación por mes 2019



Nota: En este gráfico se considera para el coeficiente de Pearson la variable independiente (X) que corresponde al personal retirado y la variable dependiente (y) que corresponde a los costos de contratación.

**Figura 10**

*Aplicación del Coeficiente de Pearson contratación del personal y costos de contratación por mes 2019*



Nota: En este gráfico se considera para el coeficiente de Pearson la variable independiente (X) que corresponde al personal contratado y la variable dependiente (y) que corresponde a los costos de contratación.

- **Interpretación del valor del índice de correlación de Pearson**

Este varía en el intervalo  $[-1,1]$ , estableciendo el signo el sentido de la relación, y la interpretación de cada resultado es el siguiente:

Si  $r = 1$ : Correlación positiva perfecta. El índice refleja la dependencia total entre ambas variables, la que se denomina relación directa: cuando una de las variables aumenta, la otra variable aumenta en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ : Refleja que se da una correlación positiva.

Si  $r = 0$ : En este caso no hay una relación lineal. Aunque no significa que las variables sean independientes, ya que puede haber relaciones no lineales entre ambas variables.

Si  $-1 < r < 0$ : Indica que existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ : Indica una correlación negativa perfecta y una dependencia total entre ambas variables lo que se conoce como "relación inversa", que es cuando una de las variables aumenta, la otra variable en cambio disminuye en proporción constante.

Según la figura 9 la gráfica y coeficiente de Pearson aplicados, la correlación entre las variables rotación de personal y gastos es Cero con poca correlación. Esto nos indica que la variable dependiente Gastos de contratación, no tiene a en relación directa con la variable rotación de personal, ya que los gastos de contratación se efectúan en meses diferentes al mes en el que se retira el personal.

Según la figura 10 la gráfica y coeficiente de Pearson aplicados, la correlación entre las variables rotación de personal y gastos es POSITIVA PERFECTA.

Esto por que aplicamos los costos de contratación comparados con la variable rotación, pero la comparación se realizo con el mes en el que se contrata el personal dándonos los siguientes resultados:



POSITIVA. - Nos indica que la variable dependiente Gastos, va en relación directa con la variable rotación de personal cuanto más incrementa la rotación de personal el gasto de contratación aumenta en la misma proporción.

PERFECTA. - Nos indica que la proporción entre rotación y gastos es exacta y es explicable porque cada persona que se retira en la empresa genera un gasto fijo determinado por factores cuantificables en el gasto de reponer al personal. Para cada personal reemplazado se genera un gasto fijo en base al puesto a reemplazar.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Con el análisis realizado, se identificaron todos los procesos involucrados en la rotación de personal y la recontractación, cada actividad fue medida y cuantificada.

Esto permitió tener una visión de que valor cuantitativo tiene el índice de rotación y cómo influye o afecta, directa o indirectamente, a los costos de contratación de la empresa y genera un impacto en los gastos de la empresa de Transportes.

Al medir la rotación de personal en la empresa de transportes utilizando la fórmula planteada y en base a la teoría sustentada podemos determinar que el índice de rotación de la empresa de transportes está por encima del promedio de la región Latinoamérica que es de 10.9% pero por debajo de la media del Perú que es de 20%, aun así es alta, por lo que se debe aplicar medidas correctivas, ya que una alta tasa de rotación influencia negativamente en varios aspectos de la organización como el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores, inestabilidad en los puestos, etc. Pero principalmente y según lo investigado la rotación influye en los gastos de la empresa.

Por otro lado, al analizar los costos asociados a la contratación del personal que debe reemplazar al personal retirado, se ha determinado que los costos, directos como indirectos, mensualmente generan gastos y movimientos financieros no presupuestados, claramente vemos que hay un costo tangible y elevado, el cual podría reducirse con solo reducir la tasa de rotación, lo cual coincide con los conceptos planteados en esta investigación.

La relación que encontramos entre la tasa de rotación y los gastos asociados a la contratación de personal es directamente proporcional, el incremento de la rotación del personal genera mayor gasto asociado.

Por lo expuesto podemos afirmar que la rotación de personal tiene una relación directa e influye en los gastos de la empresa de transporte, ya que el gasto de reclutamiento, selección,

entrenamiento y periodo de adaptación del personal se incrementa en la misma proporción al incremento de la rotación de personal en la empresa, esto genera varios problemas, por un lado el tema laboral ya que en todo lo investigado una constante encontrada es que la rotación es negativa para el clima laboral de la empresa lo cual puede generar aún más rotación generando un círculo vicioso, a esto se suma los problemas económicos al generar un gasto que la empresa no tiene previsto .

Se necesita mejorar el proceso de selección y reclutamiento del personal direccionándolo a una reducción de gastos, así como a obtener personal que tienda a quedarse en la empresa, ya que según esta investigación tenemos, una fuga de talentos de 7 personas por mes. Se debe fidelizar a los trabajadores con mayor tiempo en la organización y retener a los nuevos talentos, para poder reducir el índice de rotación progresivamente, con esto la empresa generará una reducción de su gasto, generando más utilidades para la empresa.

#### **4.2 Conclusiones**

- Con respecto a nuestro primer objetivo, se pudo determinar la cantidad de personal que ha rotado en el año 2019, en total fueron 89 personas que se retiraron de la empresa y tuvieron que ser reemplazadas, principalmente en el puesto de Chofer, el promedio de personas retiradas es de 7 personas al mes, lo que representa el 12.16% del total de puestos de trabajo de la empresa que se tomó para esta investigación, esto nos confirma lo referido en los antecedentes por ESAN, sobre los índices de rotación en el Perú y Latinoamérica. Además, determinamos que de los 89 puestos a reemplazar solo se pudo contratar 84 personas en el periodo 2019 que representan un avance de 94.38%; los cinco puestos no contratados fueron: 3 choferes y 2 personal de mantenimiento, teniendo para el puesto de choferes un avance de 96% y para el personal de mantenimiento un avance de 82%. La contratación de reemplazos y su costo queda pendiente para el año 2020.

Según la tabla 5 donde observamos el índice de rotación desgregado por puesto de trabajo en el año 2019, notamos que el puesto de choferes, que es el que mas rota, tiene un índice de rotación de 11.06%, muy por debajo de los puestos de jefaturas los que tienen mayor índice de rotación con 25% esto esta por encima del promedio del Perú que es de 20% lo que nos lleva a determinar que no solo el hecho de tener alta rotación pueda significar un problema en puestos con poca rotación vemos que el problema es mas grave.

- Con respecto a nuestro segundo objetivo, determinamos que en referencia a los costos asociados a la contratación del personal que debe ser reemplazado por la rotación, se detalló los costos primarios explicados por Chiavenato (2011) que aplican a cada puesto, es así como determinamos el monto total del gasto asociado a seleccionar y contratar personal en el año 2019, que fue de S/424,759.12; esto significa que en promedio se gastó S/ 35,396.59 al mes. Del total gastado S/ 326,724.20 son gastos para contratar choferes lo que representa el 77% del gasto total del año, contratar jefe de operaciones representa el 6%, contratar jefe de logística representa el 4%, contratar jefe de ruta representa el 4% y contratar personal de mantenimiento representa el 10%.

Al analizar el costo unitario promedio de contratación vemos que contratar un puesto de trabajo equivale a un costo aproximado entre 18% y 20% del salario anual del trabajador lo cual es concordante según lo indicado por Grijalva & Allen que nos indica que un trabajador nuevo puede llegar a costar a la empresa entre 30% y 50% del su sueldo anual, esto según la tabla X.

Así mismo, al comparar los gastos de contratación promedio mensual de S/35,396.59 que representa contratar el promedio de 7 personas que rotan, con el monto de la planilla mensual total de la empresa que es de S/ 143,970.00 encontramos que estos

gastos de contratación representan un 24.6% de la planilla de trabajadores de la empresa.

En comparación con lo expuesto en el la pagina web de Sodexo, el costo de contratación de un personal retirado es elevado el ejemplo que nos indica que el costo puede ascender al 1.5 o 2 veces el salario anual del empleado.

- Con respecto al tercer objetivo se pudo determinar que existe una relación directa y proporcional entre la rotación del personal y el costo asociado a la contratación de personal de reemplazo, el costo se incrementa en la misma proporción que la rotación del personal en la empresa es decir que a mayor rotación el costo de contratación se eleva, según los gráficos y datos aplicados en el coeficiente de Pearson. Debemos aclarar que solo al comparar los costos mensuales de contratación con la data del personal contratado mensualmente es que encontramos la relación directa entre las variables, ya que los costos se efectúan en el momento de reemplazar al personal.

Si comparamos el mes de abril donde se contrato 4 personas a un costo de S/21,753.99 y el mes de agosto en donde se contrato 8 personas a un costo de S/39,207.48, podemos observar que se incrementa la contratación de personal en 50%, y los costos por la contratación del personal se incrementan en 45% esto nos da una idea real de la existencia de la relación directa entre las variables. Según Chiavenato (2011) “Las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste es crucial para sus negocios. Por sus innumerables y complejos aspectos negativos, la rotación de personal elevada se vuelve un factor de perturbación. Lo cierto es que, en el largo y mediano plazos, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía” (p 124). Por lo que asumimos que es correcto la relación entre el gasto de contratación y la rotación en la empresa.

#### 4.3 Limitaciones:

- Falta de orden en la información lo que genera dificultad en organizar los datos requeridos para este estudio y difícil acceso.
- Falta de procesos en la gestión de RRHH.
- Falta de indicadores sobre los gastos y flujo de caja.
- Falta de seguimiento ordenado del flujo de caja
- Dificultad en obtener información relevante sobre los índices de rotación y costos de la empresa.
- La información obtenida fue muy limitada debido a que la empresa no maneja un orden ni registros esquematizados sobre los costos asociados a la rotación de las personas.

#### 4.4 Recomendaciones:

- Para nuestra primera dimensión se recomienda al área de RR. HH implementar procedimientos, políticas de retención de personal, políticas de fidelización direccionadas a incrementar la motivación para poder minimizar el índice de rotación del personal dentro de la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019, así mismo para determinar que políticas de retención se deben aplicar es recomendable ampliar este estudio con una variable de satisfacción laboral, esta variable mediría los puntos críticos que puedan ser la causa de la rotación del personal. Debido a su carácter familiar se recomienda a la alta gerencia llevar cursos sobre Coaching Empresarial u otros direccionados al manejo de personal.
- Para nuestra segunda dimensión se recomienda a la Alta Gerencia implementar KPIs (Key Performance Indicador) para monitorear y controlar la rotación del personal de forma mensual y monitorear los gastos derivados de la contratación del personal

reemplazante con el fin de dar seguimiento y reducir su impacto económico en la Empresa de Transporte de Carga Pesada en la Región del Sur del Perú en el Año 2019. Se debe implementar un presupuesto de gasto mensual para diferentes costos relacionados al departamento de recursos humanos. Así mismo se recomienda evaluar, el gastos en la contratación directa por parte de la empresa y los gastos mensuales de empresas dedicadas a la asesoría de Recursos humanos ya que se estaría generando duplicidad en el gasto, nuestra recomendación es dar prioridad al servicio de Outsourcing.

## REFERENCIAS

- Idalberto Chiavenato (2011) *“Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones” Novena Edición*
- William B. Werther, Jr. Ph.D. Keith Davis, Ph.D. (2008) *“Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas” Sexta Edición*
- Conexiónesan (02 de setiembre del 2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>
- Guido Cattaneo (12 de febrero del 2019) *El costo real de la rotación de personal y cómo reducirla.* <https://www.guidocattaneo.com/rotacion-de-personal/>
- Sodexo (26 de marzo del 2020) *Gastos por rotación de personal en las empresas, un mal que puedes prevenir.* <https://blog.sodexo.com.mx/blog/gastos-por-rotacion-de-personal#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20es,o%20excesivos%20y%20baja%20productividad.>
- Sintec Consulting. (21 de mayo del 2019). *¿Conoces cuál es el costo real de la rotación de tu empresa?* [https://sintec.com/p\\_innovador/conoces-cual-es-costo-real-de-la-rotacion-de-tu-empresa/](https://sintec.com/p_innovador/conoces-cual-es-costo-real-de-la-rotacion-de-tu-empresa/)
- Revista sociología contemporánea. (Junio 2017). *Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte.*  
[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11\\_5.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf)



Sodexo (14 de noviembre del 2017) *¿Cuánto cuesta la rotación de personal?*

[https://blog.sodexo.co/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal?\\_escaped\\_fragment\\_=#:~:text=Existen%20varias%20cifras%20sobre%20los,el%20salario%20anual%20del%20empleado.&text=Otros%20estudios%20citados%20por%20la,un%20empleado%20de%20gran%20valor.](https://blog.sodexo.co/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal?_escaped_fragment_=#:~:text=Existen%20varias%20cifras%20sobre%20los,el%20salario%20anual%20del%20empleado.&text=Otros%20estudios%20citados%20por%20la,un%20empleado%20de%20gran%20valor.)

## ANEXOS

### Anexo 1

*Entrevista Gerente General*

#### **ENTREVISTA EFECTUADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA REGIÓN DEL SUR DEL PERÚ EN EL AÑO 2019**

**1. ¿Cuál considera Ud. que es la problemática de la empresa con respecto a la rotación del personal?**

En relación con la problemática considero que nuestra empresa familiar atraviesa una etapa de crecimiento por lo que se está ampliando la flota de unidades de transporte, se requiere con suma urgencia contratar y mantener al personal principalmente choferes calificados para el manejo de los camiones de la empresa, el problema que tenemos es la alta rotación de personal. Lo que no nos permite atender correctamente a nuestros clientes además de estar ocasionando gastos.

**2. ¿Cuál cree Ud. q es la causa de la rotación del personal?**

Considero que el principal causante es descontento por parte de los trabajadores, a pesar de que se les brinda todas las facilidades para realizar su trabajo.

**3. ¿Como Considera Ud. que la rotación de personal afecta a la empresa?**

Al momento tenemos problemas con la atención a los clientes ya que tenemos poco personal para atender debidamente a los clientes, y se retrasan las atenciones además estamos sobrecargando el trabajo a los trabajadores que se mantienen en la empresa. Además, considero que los gastos generados por la constante contratación de personal están elevando el gasto mensual de la empresa.

**4. Considera Ud. Que en la empresa esta bien definido el esquema de costos por contratación de personal:**

Realmente no tenemos bien definido los esquemas de costos, se trabaja el día a día y se paga a los proveedores y gastos diarios según estos van llegando.

**5. Que considera Ud. Que puede mejorar para solucionar los problemas en la empresa.**

Se requiere tener claro los costos y reducir la rotación del personal, para poder atender los requerimientos de los clientes a tiempo y con la debida calidad de servicio.

## Anexo 2

*Entrevista al Contador*

### **ENTREVISTA EFECTUADA AL CONTADOR DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA REGIÓN DEL SUR DEL PERÚ EN EL AÑO 2019**

**1. ¿Cómo considera que los costos laborales de contratar personal afectan a la empresa?**

Se efectúan gastos varios para contratar personal, diariamente se paga de caja anuncios, y gastos documentarios para atraer y seleccionar personal nuevo que reemplace el personal saliente, además hay gastos mensuales a empresas que nos brindan el servicio de selección de personal en puestos de confianza.

**2. Cree Ud. ¿Que la alta rotación del personal afecta económicamente a la empresa?**

Si, se han generado perdidas por falta de atención a clientes, además del gasto diario por los costos ya referidos relacionados a contratar personal.

**3. Nos podría facilitar información de los gastos relacionados con la rotación del personal.**

Si, los que estén relacionados con el tema.

### Anexo 3

*Entrevista al Jefe Recursos Humanos*

## **ENTREVISTA EFECTUADA AL JFE DE RRHH DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA REGIÓN DEL SUR DEL PERÚ EN EL AÑO 2019**

### **1. Según su opinión ¿Qué problema esta generando aumento de costos en la empresa?**

El principal problema que tenemos es que el personal rota constantemente en la empresa, los conductores renuncian frecuentemente y se van a otras empresas lo que genera que estemos contratando todos los meses personales nuevo, lo que esta incrementando los gastos en la empresa.

### **2. Cree Ud. ¿Que la alta rotación del personal afecta económicamente a la empresa?**


Si, estamos poniendo anuncios en el periódico semanalmente, haciendo entrevistas, pruebas y exámenes a muchas personas todos los meses, contratando constantemente personal nuevo lo que es agotador, además contratar personal genera gastos varios en inducción, tiempo y materiales.

### **3. Nos podría facilitar información de los gastos relacionados con la rotación del personal.**

Si, los podemos facilitar según lo que nos autorizó la gerencia general.

**Anexo 4**

*Formato Evaluación Conductores 2019*

	<b>EVALUACIÓN PRACTICA PARA CONDUCTORES DE SEMITRAYLER</b>	SECCION: FQ#4.020
		REVISION: 01
		PAGINA: 2 DE 1

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha de Vencimiento (Permiso para conducir): \_\_\_\_\_ Fecha de Vencimiento (Capacitación en Manejo Defensivo de): \_\_\_\_\_

Tiempo de Experiencia Comprobada en Documento: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses

OBS: \_\_\_\_\_

---

Vehículo Utilizado para la Evaluación >>> Placa: \_\_\_\_\_ Marca: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_

Semitrayler: \_\_\_\_\_ Camioneta: \_\_\_\_\_ Hora Inicial: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_

**ITEMS EVALUADOS**

1	Inspección pre-viaje del vehículo
2	Conocimiento de los instrumentos del panel
3	Uso del cinturón de seguridad
4	Uso de Embriague y cambio de mano
5	Disciplina en el tránsito
6	Señalización del vehículo
7	Tráfico y Minibuses, Estacionamiento
8	Aplicación de Manejo Defensivo
9	Aplicación de Manejo Económico
10	Presencia del acompañante Personal

E-EXELENTE 5 PUNTOS  
 B-BUENO 4 PUNTOS  
 S-SATISFACTORIO 3 PUNTOS  
 R-REGULAR 2 PUNTOS  
 M-MALO 1 PUNTOS  
 I-INSATISFACTORIO 0 PUNTOS  
 Mínimo para aprobación 35 puntos

**CONCEPTOS**

	E	B	R	M	P

TOTAL GENERAL   
 APROBADO  
 RECHAZADO

NOMBRE DEL CONDUCTOR INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Conductor Instructores  
 Nombre y Apellidos  
 DNI

Jefe de Operaciones  
 Nombre y Apellidos  
 DNI

Resp. de Área de Mando  
 Nombre y Apellidos  
 DNI

Conductor Evaluado  
 Nombre y Apellidos  
 DNI

Jefe de ESSM  
 Nombre y Apellidos  
 DNI



**Anexo 6**


*Formato Verificación Prueba Manejo Conductores 2019*

**VERIFICACION DE PRUEBA DE MANEJO PARA CONTRATACION DE CONDUCTORES**

Nombre del conductor: Frederich Revilla L      Fecha: 11.05.2019  
 Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_      Dirección: Av. Los Hornos 204 Puno  
 Nombre del Instructor: Jesús Rojas Ayma      Cargo: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de Experiencia en documento: \_\_\_\_\_ años: \_\_\_\_\_ meses: \_\_\_\_\_  
 Observaciones: \_\_\_\_\_  
 Vehículo utilizado para evaluación: Placa: \_\_\_\_\_ Marca: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_  
 Semitrailer: \_\_\_\_\_ Camioneta: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Hora inicial: \_\_\_\_\_ Hora final: \_\_\_\_\_  
 Antes de conducir, el instructor debe explicar al Conductor la marca y modelo del vehículo a ser Conducido  
 Marque con un círculo la evaluación correspondiente: 1 = Excelente 2 = Aceptable 3= No aceptable

ITEM	ANTES DEL VIAJE	EVALUACIÓN			COMENTARIOS
		1	2	3	
1	Pre viaje, Inspección visual				
2	Documentación del Vehículo				
3	Equipo de Protección Personal				
4	Implementos de Seguridad				
5	Licencia de Conducir A 3 Profesional Especializado				
6	Experiencia en Camión Sistema. Mínimo 1 año				
7	Entrada a la Cabina con los 3 puntos de apoyo				
8	Uso del cinturón de Seguridad Obligatorio				
9	Reconocer e identificar los Instrumentos del tablero				
	<b>MANEJO</b>				
10	Saliendo del parqueo				
11	Observación al Salir				
12	Anticipación al Peligro				
13	Planificación Antes del Viaje				
14	Espesios lado cercano lado Opuesto				
15	Señales, a tiempo, Aplicación, Uso				
16	Embrague Aplicación y Uso				
17	Frenos, Aplicación y Uso				
18	Cambio de carril con disciplina				
19	Sobrepasar a otros Vehículos				
20	Distancia de Seguimiento Apropiada				
21	Cambios Progresivos				
22	Cambios Regresivos				
23	Sentido de Aceleración en General				
24	Velocidad dentro de los límites Legales				
25	Observación de letreros y señales del Camino				
26	Paradas graduales				
27	Retroceder con Hombre guía				
28	Doblar a la derecha Izquierda en esquinas				
29	Consideraciones con los Peatones				
30	Manejo en Condiciones Adversas				
31	Posicionamiento del Vehículo				
	<b>MANIOBRAS</b>				
32	Exactitud en las maniobras				
33	Observación en las Maniobras				
34	Acople y Desacople del tractor a la Carreta				
35	Cruce en Intersecciones				
36	Conocimiento Básico de Mecánica				
37	Conocimiento Básico de Reglas de Tránsito				
38	Conducir con las dos manos en el timón				
39	Conocimiento Básico de Señales de Tránsito				
40	Conocimiento de las 5 Llaves del Sistema Smith				

Nota mínima Aprobatoria 16 pts.

  
 Firma del Instructor Monitor

16



**Anexo 7**

Formato Evaluación Conductores 2019

**FORMATO DE ENTREVISTAS**

**NOMBRE DEL TRABAJADOR :** [Redacted]  
**Fecha :** [Redacted]  
**Edad :** [Redacted]  
**Puesto solicitado :** Conductor Semi-trailer

**ENTREVISTA 01**

- Conoce Rutas Sur
- Conoce carga sobre dimensionada / no barba
- Tiene MAT PEL I

[Firma]  
FIRMA DEL ENTREVISTADOR

**ENTREVISTA 02**

- \* MANEJA REGUMENTE CARO AMERICANAS
- \* DOMINA REGUMEN TEMA DE RESPONSABILIDAD

[Firma]  
FIRMA DEL ENTREVISTADOR

**ENTREVISTA 03**

- Conocimiento de Peligros y Riesgo (- +)
- Conocimiento Regulas de Materiales Peligrosos (- +)
- \* Conocimiento Regulas de Clasificación de Peligros

[Firma]  
FIRMA DEL ENTREVISTADOR

**ENTREVISTA 04**

- Se le hizo conocimiento acerca de cada concepto correspondiente a su remuneración aceptando las condiciones

[Firma]  
FIRMA DEL ENTREVISTADOR

\* Transacciona: motivo de renuncia: NO se está cumpliendo la parte de funciones, horas de trabajo (no están de acuerdo, viáticos)

\* Bengoa Perú: terminos de obra.

### Anexo 8

Planilla Conductores 2019

PLANILLA DE REMUNERACIONES CONDUCTORES									
MES	Jun-15								
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO		AFP	N° DE DIAS LAB.	REMUNERACION			BONOS
						REM. BASICA	DIAS COMP RADO S	TOTAL REMUNERACIONES	
25	ACROTA;LANASCA;ELVIS;JESUS	COND. SEMITRAILER	Mixta	INTEGRA	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
26	APAZA;QUISPE;FERDINAN	COND. SEMITRAILER	Mixta	PROFUTURO	30	2,400.00		2,400.00	
27	CAHUANA;MOLLE;RONALD	COND. SEMITRAILER	Flujo	PRIMA	30	2,400.00		2,400.00	
28	COAQUERA;COAQUERA;BENEDICTO	COND. SEMITRAILER	Mixta	PROFUTURO	29	2,400.00		2,320.00	
29	CUSI;CONDORI;LUIS;JACOBI	COND. CAMIONETA		ONP	30	1,800.00		1,800.00	
30	GALLEGOS;HUILCAHUAMAN;HERNANDEZ	COND. CAMIONETA		ONP	30	1,800.00	5.00	1,800.00	300.00
31	HERRERA;BORDA;WILBER	COND. CAMIONETA		ONP	30	1,800.00		1,800.00	
32	ILLANES;TTAMIÑA;DAVID	COND. SEMITRAILER	Flujo	PRIMA	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
33	ISLACHIN;GARCIA;RAMIRO	COND. SEMITRAILER	Flujo	INTEGRA	30	2,400.00	8	2,400.00	240.00 640.00
34	MACHACA;HERRERA;ULDERICO	COND. SEMITRAILER	Mixta	PROFUTURO	30	2,400.00		2,400.00	
35	MAMANI;CHECASACA;YSAIAS	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00		2,400.00	
36	MAMANI;MAMANI;MARIO	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
37	MEDINA;MATAMORO;RUSTY	COND. CAMIONETA		ONP	30	1,800.00	7	1,800.00	420.00
38	POVEA;VERA;CARLOS;FERMIN	COND. SEMITRAILER	Mixta	PRIMA	30	2,400.00		2,400.00	
39	QUISPE;MAMANI;PASCUAL	COND. CAMIONETA		ONP	30	1,800.00	4	1,800.00	240.00
40	QUISPE;PEREZ;BELIZARIO	COND. SEMITRAILER	Mixta	HABITAT	30	2,400.00		2,400.00	
41	VILCA;QUITO;MIGUEL;ANGEL	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
42	BERMUDEZ;LOPEZ;RAMIRO;BELTRAN	COND. SEMITRAILER	Mixta	PROFUTURO	30	2,400.00		2,400.00	
43	FERNANDEZ;CARRILLO;JOSE;LUIS	COND. SEMITRAILER	Mixta	PRIMA	5	2,400.00		400.00	
44	ISLACHIN;GARCIA;JUAN;CARLOS	COND. SEMITRAILER	Flujo	PRIMA	30	2,400.00		2,400.00	
45	PINTO;PATTI;MARCELINO	COND. SEMITRAILER	Mixta	HABITAT	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
46	LLAVILLA;RODRIGUEZ;JOSE;MANUEL	COND. CAMIONETA	Mixta	INTEGRA	10	1,800.00		600.00	
47	TTUPA;HUAMAN;BENJAMIN	COND. CAMIONETA		ONP	30	1,800.00		1,800.00	
48	CCAMA;BERROSCO;ARMANDO;CAYETANO	COND. SEMITRAILER	Mixta	PRIMA	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
49	MACHACA;CHOQUEPATA;MAXIMO	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
50	MAMANI;RAMOS;RODOLFO	COND. SEMITRAILER	Mixta	INTEGRA	30	2,400.00		2,400.00	
51	QUISPE;CHARALLA;FLORENTINO	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00		2,400.00	
52	QUISPE;HUAMAN;RAUL	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00		2,400.00	
53	QUISPE;JIHUALLANCA;EDWIN	COND. SEMITRAILER	Flujo	INTEGRA	30	2,400.00	5	2,400.00	400.00
54	QUISPE;QUISPE;JESUS	COND. SEMITRAILER	Mixta	HABITAT	30	2,400.00		2,400.00	
55	MARTINEZ;TUPAYACHI;VLADIMIR	COND. CAMIONETA		ONP	28	1,800.00		1,680.00	
56	BELISARIO;DELGADO;MIGUEL;ANGEL	COND. SEMITRAILER	Mixta	PROFUTURO	30	2,400.00		2,400.00	
57	PINTO;ARONI;FRANCISCO	COND. SEMITRAILER		ONP	30	2,400.00		2,400.00	
58	QUISPE;SULLCA;ALBERT	COND. SEMITRAILER	Mixta	HABITAT	30	2,400.00		2,400.00	
59	VASQUEZ;TTITO;CESARIO	COND. SEMITRAILER	Mixta	PROFUTURO	30	2,400.00		2,400.00	
60	CHOQUEVILCA;CCUNO;MELITON	COND. SEMITRAILER	Mixta	INTEGRA	30	2,400.00		2,400.00	
61	CCAMA;CHAUCA;JOSE	COND. SEMITRAILER	Mixta	HABITAT	25	2,400.00	5	2,000.00	400.00
62	MEDRANO;PAUCAR;JUAN;RAUL	COND. SEMITRAILER	Mixta	PRIMA	25	2,400.00		2,000.00	
63	CALUA;PINARES;JUAN	COND. SEMITRAILER	Mixta	PRIMA	11	2,400.00		880.00	
						<b>88,800.00</b>		<b>83,080.00</b>	<b>5,200.00</b>

Anexo 9

Control Conductores Empresa Transportes 2019

ITEM	APELLIDOS Y NOMBRES	RESPONSABILIDAD	SERVICIO	N° DIAS W	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
1	BERMUDEZ LOPEZ RAMIRO BELTRAN	Conductor Semitrailer	REPSOL	11	LAS BAMBAS	
2	COVA BERRISCO ARMANDO CAYETANO	Conductor Semitrailer	REPSOL	40	AREQUIPA	EXCESO DE 10 DIAS
3	QUISPE JUJUANCA EDWIN	Conductor Semitrailer	REPSOL	11	LAS BAMBAS	
4	QUISPE QUISPE JESUS	Conductor Semitrailer	REPSOL	11	LAS BAMBAS	
5	MAVANI RAMOS RODOLFO	Conductor Semitrailer	YURA	2	LAS BAMBAS	
6	CALLA PINARES JUAN	Conductor Semitrailer	YURA	20	LAS BAMBAS	
7	QUISPE SULLCA ALBERT	Conductor Semitrailer	YURA	71	LAS BAMBAS	EXCESO DE 46 DIAS
8	FUCHOLAIMER RUBEN	Conductor Semitrailer	YURA	2	LAS BAMBAS	
9	QUIS CONDONI ILLUS JACOBI	Conductor Camioneta	YURA	19	LAS BAMBAS	
10	VILCA SAYCO ELMER	Conductor Semitrailer	YURA	2	LAS BAMBAS	
11	ACROTA LANASCA ELMIS	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO	28	CUSCO	EN ESPERA DE CARGUO
12	CHUJANA MOLLE RONALD CLEMENTE	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO	23	LAS BAMBAS	
13	COVA CHALCA JOSE	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO	7	NAZCA	
15	ISLACHIN GAROA JUAN CARLOS	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		NAZCA	
16	ISLACHIN GAROA RAMIRO	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO	43	CUSCO	EXCESO DE 18 DIAS
17	MACHACA CHOQUEPATI MAXIMO	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		NAZCA	
18	MACHACA HERRERA ULDERICO	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		PTO MALDONADO	
19	MAVANI CHOCASCA YSAIAS	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		NAZCA	
20	MEDRANO PALCAR JUAN RALL	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		MAZUCO	
21	FINO ARON FRANCISCO	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		NAZCA	
22	POVEA VERA CARLOS FERMIN	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		MAZUCO	
23	QUISPE PEREZ BELIZARIO	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		MAZUCO	
24	QUISPE SULLCA ALBERT	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		MAZUCO	
25	VASQUEZ TITTO CESARIO	Conductor Semitrailer	INDUSTRIAS CACHIMAYO		NAZCA	
26	BELISARIO DELGADO MIGUEL ANGEL	Conductor Semitrailer	DESCANSO			
27	CHOQUEVILCA CUNO MELITON	Conductor Semitrailer	DESCANSO			
28	QUISPE HUAMAN RALL	Conductor Semitrailer	DESCANSO			
29	APAZA QUISPE FERDINAN	Conductor Semitrailer	FERMISO DE SALUD		CUSCO	
30	FINO PATI MARCELINO	Conductor Semitrailer	EXAMEN REVALIDACION		LAS BAMBAS	EXAMEN ANUAL
31	COVA CHALCA JOSE	Conductor Semitrailer	DESCANSO		CUSCO	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES
32	TILUPA HUAMAN BENJAMIN					
33	ILLANES TITAMINA DAVID	Conductor Semitrailer	DESCANSO			DESCANSO CORRESPONDE A LOS MESES JUNIO, JULIO Y AGOSTO
34	QUISPE CHARRALLA FLORENTINO	Conductor Semitrailer	DESCANSO			
35	VILCA QUITO MIGUEL ANGEL	Conductor Semitrailer	EXAMEN REVALIDACION			EXAMEN ANUAL

**Anexo 10**

Fotos solicitudes trabajadores Empresa Transportes 2019

Transportes Libertad AC  
6 de junio de 2019 · 🌐

Requerimos personal 🚚🚚🚚🚚🚚🚚

<http://www.transporteslibertad.com/index.php/care...> Ver más

**REQUIERE CONDUCTORES SEMITRAILER CISTERNA DE COMBUSTIBLE**

- Experiencia como conductor de Semitrailer mínima de 3 años llevando combustible
- Contar con Licencia de Manejo A III C y A IV, con dos años de antigüedad como mínimo.
- Contar con licencia interna BAMBAS de preferencia.
- Conocimientos en operaciones en servicio de transporte.
- Conocimientos en mecánica automotriz básica.
- Conocimiento de check list de herramientas, equipos y vehículos.

Enviar cv documentado a: [monica.maldonado@transporteslibertad.com](mailto:monica.maldonado@transporteslibertad.com) o llamar al: [0519198198198](tel:0519198198198)

**SE REQUIERE CONDUCTORES DE SEMITRAILER CON EXPERIENCIA EN MANEJO DE: ENCAPSULADO, PLATAFORMA, CISTERNA Y BOMBONA**

**REQUISITOS:**

- 1) Experiencia como conductor de Semitrailer mínima de 3 años (INDISPENSABLE).
- 2) Tener Licencia de Manejo A III C y A IV, (3 años de antigüedad como mínimo).
- 3) Contar con licencia interna BAMBAS (de preferencia).
- 4) No registrar faltas en el MTC.
- 5) Conocimientos en operaciones en servicio de transporte.
- 6) Conocimientos en mecánica automotriz básica.
- 7) Conocimiento de check list de herramientas, equipos y vehículos.

**BENEFICIOS:**

- 1) Buen clima laboral.
- 2) Ingreso a planilla.
- 3) Pagos puntuales.
- 4) Capacitación continua.
- 5) Campañas sociales para trabajadores y familiares.

Enviar cv documentado a: [rrh@transporteslibertad.com](mailto:rrh@transporteslibertad.com) o llamar al: [0519198198198](tel:0519198198198)

[www.transporteslibertad.com](http://www.transporteslibertad.com)  
facebook.com/transporteslibertad



## REQUIERE:

- **PLANNER DE MANTENIMIENTO**
- Bachiller en Ing. Mecánica, industrial, administración y otras similares, con conocimiento en mecánica básica.
- Experiencia como Planner en empresas de transporte de carga pesada, mínimo 2 años.
- Conocimientos de mantenimiento preventivo y correctivo de unidades.
- Conocimientos en Mantenimiento de las unidades Americano, Volvo, Freightliner y Kenworth.
- Manejo de KPIs
- Excel intermedio como mínimo
- De preferencia licencia de conducir

Enviar cv documentado a: [Redacted]

¡Un solo equipo, una sola meta!

SGS HOMOLOGADO



## SOLICITAMOS SUPERVISOR DE TRANSPORTE

Experiencia en administración o carreras afines.  
Experiencia mínima 2 años en puestos similares  
Residencia: Cusco (Indispensable).

**CONOCIMIENTOS:**

- Conocimientos en transportes de material peligroso MATPEL (NITRATO)
- gestión de rutas de transporte
- Conocimiento de office

**COMPETENCIAS:**

- Orientación a resultados
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Proactividad
- Relaciones interpersonales

**FUNCION PRINCIPAL:**

- Organizar, controlar y supervisar las unidades asignadas para la atención de servicio según programación de carga.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa legal aplicable a transporte
- Supervisar y monitorear la ubicación de las unidades
- Reportar al coordinador de operaciones cualquier incidente ocurrido durante el traslado de las unidades o durante la prestación del servicio.
- Supervisión y participación en el proceso de carga de nitrato de amonio
- Supervisión en ruta.
- Supervisar la flota propia y subcontratada de las operaciones, asegurar que se difundan y cumplan los procedimientos de seguridad en todas las operaciones, investigar conjuntamente con el área de SGOMAC todo incidente o accidente a fin de poder tomar las acciones correctivas y preventivas pertinentes, cumplimiento de KPI MENSUAL, participar en el sistema integrado de gestión (seguridad- salud ocupacional - medio ambiente - calidad)

Enviar cv documentado a: [Redacted]



**SE REQUIERE: CONDUCTORES DE SEMITRAILER  
CISTERNA DE COMBUSTIBLE PARA  
DESCARGADOR EN MINA**

**REQUISITOS:**

- 1) Régimen 28 días trabajados DENTRO DE MINA \* 14 días de descanso.
- 2) Experiencia como Conductor de Semitrailer mínima de 3 años llevando combustible (INDISPENSABLE)
- 3) Tener Licencia de Manejo A III C y A IV, (5 años de antigüedad como mínimo).
- 4) Contar con licencia interna BAMBAS (DE PREFERENCIA).
- 5) No registrar faltas en el MTC.
- 6) Contar con "CURSO PORTUARIO".

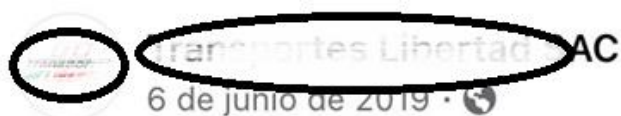
**BENEFICIOS:**

- 1) Buen clima laboral.
- 2) Ingreso a planilla.
- 3) Pagos puntuales.
- 4) Capacitación continua.
- 5) Campañas sociales para trabajadores y familiares.

Enviar CV Documentado al

www.g...pe

facebook.com/...



Requerimos personal 🇵🇪🇵🇪🇵🇪🇵🇪🇵🇪

<http://www.g...pe/index.php/care...> Ver más



**REQUIERE**

**CONDUCTORES SEMITRAILER  
DE CAMABAJA, PLATAFORMA  
Y BOMBONA**

- Experiencia como conductor de Semitrailer mínima de 3 años.
- Contar con Licencia de Manejo A III C y A IV, con dos años de antigüedad como mínimo.
- Contar con licencia interna BAMBAS de preferencia.
- Conocimientos en operaciones en servicio de transporte y mecánica automotriz básica.
- Conocimientos en SUJECION DE CARGAS.
- Conocimiento de check list de herramientas, equipos y vehículos.

Enviar cv documentado a: ...pe o llamar al ...