

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
“PROPUESTA DE UN PLAN DE RETENCIÓN LABORAL PARA MEJORAR EL NIVEL DE
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS
GENERALES VÍA LATINO SAC, EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018”.

Línea de investigación:

Recursos humanos

Autores:

- Br. Ramos Luna Victoria, Luis Miguel Felipe
- Br. Valderrama Isla, Wendy Liset

Asesor:

- Dr. Castañeda Nassi, José

TRUJILLO – PERÚ

2019

Fecha de Sustentación: 27 de mayo del 2019

PRESENTACIÓN

ESTIMADOS MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado “Propuesta un plan de retención laboral para mejorar la productividad de la empresa de la empresa de TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS GENERALES VÍA LATINO SAC, en la ciudad de Trujillo, 2018.

Realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es proponer un plan de retención laboral para mejorar la productividad de la empresa Transporte y Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC, a partir de la recolección y análisis de la información. Hemos recurrido a fuentes y personas para obtener la presente información, franqueando dificultades. Es nuestro mayor deseo que representantes de la empresa Transporte y Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC en la ciudad de Trujillo hagan suya nuestra investigación para contribuir al desarrollo de la organización.

Atentamente:

Ramos Luna Victoria Luis Miguel Felipe

Valderrama Isla Wendy Liset

DEDICAMOS ESTA TESIS

*A Dios y a mis padres, abuelitos y amigos,
Sergio y Tula, por enseñarme la importancia de
la confianza y amor para cumplir cada uno de
mis metas.*

*A mis Padres Luis Alberto y Carmen Rosa, por
su amor incondicional y fiel apoyo.*

*A Franchesca Tejada, mi compañera de vida por
brindarme confianza, amor y paciencia.*

*A Valeria Nicole, mi hermosa hija fuente
inagotable de amor y por quien lucho por ser
mejor cada día.*

*A Wendy Valderrama, por los tantos meses de
trabajo, amistad y aguante.*

*A Dios y a mi abuelita Rosa, por enseñarme el
valor del respeto y la sabiduría.*

*A mis Padres Angélica y Antonio, por su
paciencia, amor incondicional, confianza y fiel
apoyo.*

*A mis hermanos, César, María y Alex, por sus
consejos, apoyo constante y unión.*

*A mis primos Josseph, Antonella y Mathías, por
ser mi inspiración para seguir adelante.*

*A mi bisabuela, Casimira, por siempre cuidarme
desde el cielo.*

*A Luis Miguel, por los tantos meses de trabajo, y
amistad.*

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a la Universidad Privada Antenor Orrego y a los profesores que han sabido transmitir sus conocimientos y experiencias que nos han permitido aplicar en el campo laboral con mucho éxito.

A nuestro asesor Dr. José Alfredo Castañeda Nassi, quién, con su experiencia, disciplina y conocimientos, nos motivó a esforzarnos más para obtener los mejores resultados.

RESUMEN

La presente investigación se orientó a proponer un plan de retención laboral que permita mejorar la productividad de la empresa de Transporte y servicios generales Vía Latino SAC; para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual en la empresa Transporte y servicios generales Vía Latino SAC en la ciudad de Trujillo respecto al área de Recursos Humanos.

La metodología empleada en la siguiente investigación fue cuantitativa y cualitativa, utilizando las técnicas como la encuesta, que se aplicó a los colaboradores de la empresa y la entrevista, se aplicó al gerente. La población de estudio estuvo constituida por 18 colaboradores, los mismos que fueron considerados como población muestral; el diseño de investigación utilizado fue descriptivo de corte transversal.

Mediante el reporte de la productividad se evidenció que existe demora en la llegada de los ómnibus en su destino esto se debe por cuatro factores importantes que son el mal clima laboral en la organización, los recursos brindados por la empresa, la falta de capacitaciones que existe y el mal ambiente que les otorga a sus colaboradores en sus descansos entre rutas, de esta manera se obtiene los resultados no deseados.

Se determinó que los factores de retención laboral que influyen en la productividad son: los incentivos económicos, buen clima laboral, capacitaciones, identificación laboral, planes de carreras, planes de sucesión y reconocimientos. Se concluye que un plan de retención laboral contribuirá a mejorar la productividad de la empresa, con un incremento en la productividad de un 3% repercutiendo en una gestión de Recursos Humanos eficiente y efectiva.

Palabras claves: Propuesta, Retención laboral, productividad.

ABSTRACT

The present investigation was oriented to propose a plan of labor retention that allows to improve the productivity of the company of Transport and general services Vía Latino SAC; For this, a diagnosis of the current situation in the company Transportation and general services Vía Latino SAC in the city of Trujillo regarding the area of Human Resources was made.

The methodology used in the following research was quantitative and qualitative, using techniques such as the survey, which was applied to the company's collaborators and the interview, was applied to the manager. The study population consisted of 18 collaborators, who were considered as a sample population; The research design used was descriptive of cross section.

Through the productivity report it was evidenced that there is a delay in the arrival of the buses in their destination, this is due to four important factors that are the bad work climate in the organization, the resources provided by the company, the lack of training that exists and the bad environment that it gives to its collaborators in their breaks between routes, in this way the undesired results are obtained.

It was determined that the factors of labor retention that influence productivity are: economic incentives, good working environment, training, job identification, career plans, succession plans and recognition. It is concluded that a work retention plan will contribute to improving the productivity of the company, with an increase in productivity of 3%, having an impact on efficient and effective Human Resources management.

Keywords: Proposal, Labor retention, productivity.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Realidad Problemática	13
1.1.2. Enunciado del Problema	14
1.1.3. Antecedentes	14
1.1.3.1. Internacionales.....	14
1.1.3.2. Nacionales	15
1.1.3.3. Locales.....	17
1.1.4. Justificación	19
1.1.4.1. Teórica:.....	19
1.1.4.2. Práctica:.....	19
1.1.4.3. Social:	19
1.2. Hipótesis.....	20
1.3. Objetivos:	20
1.3.1. Objetivo General.	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Marco Teórico:	21
1.4.1. Retención Laboral:	21
1.4.2. Productividad:	30
1.5. Marco Conceptual:.....	38
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	40
2. Material y Procedimientos	41
2.1. Material	41
2.1.1. Población.....	41
2.1.2. Unidad de Análisis:	41
2.1.3. Marco de Muestreo.....	41
2.1.4. Muestra	42

2.1.5.	Técnicas e instrumentos de recolección	42
2.2.	Procedimiento:.....	42
2.2.1.	Diseño de contrastación.....	43
2.2.2.	Análisis de variables:	43
2.2.2.1.	Operacionalización de las variables:	43
2.2.2.1.1.	Retención laboral	44
2.2.2.1.2.	Productividad	46
2.2.3.	Procesamiento y análisis de datos:	47
III.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	48
3.1.	Presentación de resultados:.....	49
3.1.3.	Reporte de productividad que denota una disminución en los años 2016-2017 ...	65
3.1.4.	Reporte de productividad que proyecta una reducción del 3%	65
3.2.	Discusión de resultados.....	66
3.3.	Plan de retención laboral	70
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
4.1.	Conclusiones:	75
4.2.	Recomendaciones:.....	76
V.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
VI.	ANEXOS	83
	ANEXO N°01	84
	ANEXO N°02	85
	ANEXO N°03	87
	ANEXO N°04	89
	ANEXO N°05	90
	ANEXO N°06	91
	ANEXO N°07	92
	ANEXO N°08	93
	ANEXO N°09	95
	ANEXO N°10	96

LISTA DE TABLAS:

Tabla N° 01: Aceptación de las iniciativas de los colaboradores como factor problemático de la retención laboral.....	51
Tabla N° 02: Percepción de las competencias laborales como factor más problemático de la retención laboral.....	52
Tabla N° 03: Conocimiento de la existencia de programas especiales que potencian las competencias laborales como factor problemático de la retención laboral.....	53
Tabla N° 04: Satisfacción de los programas de capacitación como factor más problemático de la retención laboral.....	54
Tabla N° 05: Evaluación del grado de identificación como factor más problemático de la retención laboral.....	55
Tabla N° 06: Reconocimiento al resultados, compromiso y trabajo mediante la contribución como factor problemático de la retención laboral	56
Tabla N° 07: Falta de reconocimiento económico como factor más problemático de la retención laboral	57
Tabla N° 08: Evaluación del valor respeto en el ámbito laboral como uno de los factores problemáticos de la retención laboral.....	58
Tabla N° 09: Evaluación del clima laboral mediante las actividades de integración como factor problemático en la retención laboral.....	59
Tabla N° 10: Evaluación de adaptabilidad a los cambios de los colaboradores como factor más problemático de la retención laboral.....	60
Tabla N° 11: Evaluación del factor motivación a los colaboradores mediante reconocimiento de logros como factor problemático de la productividad.....	61

Tabla N° 12: Evaluación del desempeño laboral a los colaboradores mediante la capacitación como factor problemático de la productividad.....	62
Tabla N° 13: Optimización de recursos como factor problemático de la productividad.....	63
Tabla N° 14: Evaluación de medición de desempeño de las competencias y habilidades como factor más problemático de la productividad.....	64

I. INTRODUCCIÓN

1.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Realidad Problemática

Actualmente en un mundo globalizado y en permanente cambio las empresas exigen la definición de planes de retención que estén acorde con las nuevas exigencias del mercado para mantener la productividad. Por este motivo todas las empresas están tomando mayor importancia en la retención del talento humano.

Según Aviolo, B, Mesones, A & Roca, E. en su publicación en la revista *Strategia Centrum*. (2010). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Aseguran que las MYPES enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo dentro del mercado nacional. Ellos concluyen que son cuatro los factores que influyen en la productividad de una empresa, estos son: (a) el desarrollo de la empresa, (b) motivación del talento humano, (c) las habilidades gerenciales y (d) el acceso del recurso y la demanda de mercado.

Según la publicación en el diario *El Comercio*. (Abril del 2014). Solo el 50% de empresas en el Perú logran retener a su personal. Siendo el 91% de las empresas en nuestro país trabaja por reducir su movimiento de personal a menos del 10% y un 67% de ellas aspira a que esa cifra disminuya a menos del 5%. Sin embargo, solo la mitad de empresas logran mantener la rotación de su personal en el nivel que desea.

En los últimos años la empresa de Transportes “Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC”, se ha visto afectada por los siguientes factores: las bajas ventas, gastos de mantenimiento a sus unidades y un problema muy crítico e importante son sus colaboradores. Estos factores han generado una pérdida en el nivel de productividad en un 5% (2016-2017).

Uno de los factores principales que influyen en la pérdida de la productividad es la deserción existente, generando contratación constante de nuevo personal.

En la empresa de Transportes “Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC”, se desconoce la importancia de la implementación de un plan retención laboral, el cual permite la estabilidad laboral de los colaboradores.

El propósito de esta investigación es la propuesta de un plan de retención laboral que permita mejorar la productividad de la empresa.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Un plan de retención laboral permite mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2018?

1.1.3. Antecedentes

1.1.3.1. Internacionales.

Valladares, A. (2009), en su tesis *Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del sector transporte de carga de El Salvador*, para obtener el grado de ingeniero industrial, Universidad del Salvador, El Salvador, San Salvador, concluyó que: El mejoramiento de la productividad tiene como punto de partida su medición, ya que, si se conoce con certeza el estado actual de la productividad, se tiene la posibilidad de llegar a controlarla y luego mejorarla. Es por esto que se ha prestado especial atención en establecer una metodología de medición de la productividad que sea fácil de comprender y usar por parte del empresario de transporte.

Una vez se ha logrado obtener los insumos al mejor precio posible y habiendo mejorado también el servicio de transporte en calidad, tiempo y todos aquellos factores que son de valor para el cliente, es necesario comercializar el servicio de una forma efectiva; por tal motivo, la propuesta de comercialización presenta diversas estrategias que tienen como finalidad el incremento del volumen de ventas.

La presente investigación nos brindó información que se utilizó para entender el grado de importancia que debe tener las empresas al momento de conocer y controlar su productividad como factor importante en el éxito empresarial.

Valdebenito, C. (2016), en su tesis *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*, para obtener el grado de magister en gestión de personas y dinámica organizacional, Universidad de Chile, Santiago, Chile, concluyó lo siguiente: Dado esto, INTERVIAL CHILE tiene que implementar una Propuesta de valor al empleado alineada a su estrategia, a través de un Modelo de Recompensa Total, el cual genere atracción, retención y motivación de talento, junto a un buen Plan Comunicacional que la soporte.

La implementación de una Propuesta de Valor para sus empleados provoca que una empresa tenga líderes visionarios, una cultura emprendedora orientada al desempeño, una recompensa altamente motivadora y ubicación competitiva en el mercado.

La presente investigación nos brindó información de lo importante de contar con un modelo de recompensa total, para poder retener al colaborador.

1.1.3.2.Nacionales

Awa, J & Malla, M (2016), en su tesis *Propuesta de Modelo de Gestión Corporativa para una empresa familiar del sector transporte público en Lima*, para obtener el grado de licenciado en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú, concluyeron que las empresas familiares se caracterizan por el éxito empresarial si desarrollaran un correcto plan de acción que no solo genere rentabilidad sino también mejore la imagen empresarial y su clima laboral. Así como también llegaron a la conclusión que la sociedad necesita de un sistema de transporte integrado y seguro que le permita llegar a sus

destinos a tiempo, por lo que las empresas del sector de transporte pueden ver la oportunidad para crecer en sus operaciones ofreciendo este tipo de servicio.

La presente investigación nos brindó información necesaria sobre las limitaciones que cuentan las empresas familiares en el país y la importancia de contar con un plan correcto de acción.

Dávila & Mitta (2015), en su tesis *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones*, para obtener el grado de licenciado en gestión, con mención en gestión empresarial, Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú, llegaron a la conclusión que para los jóvenes existe una relación entre el desarrollo personal como factor de motivación. Para conseguir la relación en mención las empresas utilizan las siguientes estrategias en retención laboral como: brindarle al trabajador una línea de carrera dentro de la empresa, retroalimentación, capacitación, rotación de tareas y flexibilidad; de esta manera se genera un sentimiento de desarrollo personal y profesional en ellos. También se encontró otra relación entre el factor motivacional como el salario e incentivos económicos con las estrategias de brindarle línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones; esta segunda relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados pueden tener un concepto de que al obtener una mejor línea de carrera su salario incrementará, así como al aprender más mediante la rotación de tareas, retroalimentación y capacitaciones, puede generar que su talento sea mejor percibido y con ello incrementen su salario.

La presente investigación nos brindó información necesaria de la importancia de contar con un plan de línea de carrera, retroalimentación y capacitaciones, como factor de motivación.

1.1.3.3.Locales

Ramírez, J & Padilla, F. (2015), en su tesis *Aplicación de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para incrementar la productividad de la empresa agro- transportes Gonzales SRL de la ciudad de Trujillo, periodo agosto- noviembre del año 2015*, para obtener el grado de licenciado en administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, concluyeron lo siguiente: Agro Transporte Gonzales no cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayuda a elegir al candidato adecuado para cubrir una vacante, y así garantizar el buen funcionamiento de la misma.

Se ha propuesto un modelo de selección que consistirá en elaborar un plan de captación de personal siguiendo una secuencia estructurada, mejorando la selección del mismo. Queda demostrado que es posible mejorar los procesos de captación de la empresa.

Se pudo detectar que la fuente de ingreso de personal más utilizada es la recomendación de personas, solicitudes espontáneas lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado, para cumplir con los roles correspondiente al cargo.

La ventaja de aplicar el modelo de reclutamiento y selección del personal, retribuirán respectivamente a los trabajadores y a la empresa, puesto que al tener trabajadores más identificados con su trabajo beneficiará a la obtención de mejores resultados de rentabilidad, calidad de servicio, satisfacción de los trabajadores. Dentro de las desventajas si el proceso de reclutamiento de selección no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar es pérdida en costo, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

La presente investigación, brindo información sobre la importancia de la aplicación de un modelo de reclutamiento y los factores claves debe ser considerar para incrementar la productividad.

Gonzales, S & Gonzales, J. (2015), en su tesis *Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agrotransportes Gonzales SRL de la ciudad de Trujillo, periodo Abril- Junio del año 2015* , para obtener el grado de licenciado en administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, concluyeron lo siguiente: al determinar la situación actual de la empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L. se pudo notar que la empresa poco motiva y no recompensa a su personal es por ello que los trabajadores se sienten insatisfechos para permanecer en esta. Se evidencia la falta de Reconocimiento por su buen desempeño, mejorar el trato al personal, la falta de una adecuada programación de trabajo, lo que motiva a un trabajador estresado y poco satisfecho en su trabajo.

Con la implantación de un Programa de Motivación, permitirá a la Dirección de la Empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaja en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizaciones coincidan. Con empleados motivados, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa.

Las ventas de aplicar el programa de motivación, retribuirá respectivamente a los trabajadores de la empresa, puesto que el tener trabajadores más identificados con su trabajo beneficiará a la obtención de mejores resultados de rentabilidad, calidad del servicio y satisfacción de los trabajadores.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Teórica:

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación tomó como referencia la propuesta de un Plan de Retención Laboral de Pedro Jiménez (2012), el cual se basa en los objetivos de la empresa para impulsar desde el área de Recursos Humanos la retención del personal que posee más competencias y experiencias adecuadas para el desarrollo de una empresa.

Así mismo se basó en la teoría de productividad propuesta por Bain, (2000), para establecer los respectivos indicadores plasmados en la operacionalización de las variables.

La presente investigación, brinda la información necesaria para la implementación de un programa de motivación y establece la importancia de un lineamiento de interés colaboradores – empresa.

1.1.4.2. Práctica:

La investigación se orienta a efectuar un diagnóstico en base a los indicadores organizacionales de la empresa de transportes turismo y servicios generales VÍA LATINO SAC y su impacto en los colaboradores y la empresa para proponer un plan de retención laboral con el objetivo de mejorar la productividad de la organización, como también el desarrollo integral individual y grupal de sus colaboradores.

1.1.4.3. Social:

Esta investigación se orienta a conocer las expectativas de los colaboradores para obtener mejores resultados no solo desde el punto de vista productivo sino también social; generando un buen clima laboral y fortaleciendo la cultura organizacional para conseguir colaboradores identificados y comprometidos con los objetivos empresariales.

1.2.Hipótesis

Un plan de retención laboral basado en un diagnóstico permite mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC, de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

1.3.Objetivos:

1.3.1. Objetivo General.

Proponer un plan de retención laboral para mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC, de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Efectuar un diagnóstico sobre las dimensiones vinculadas a la retención laboral de los colaboradores de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC.
- Evaluar los factores que influyen en la productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC.
- Diseñar estrategias de retención laboral que repercuta en el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC.
- Proyectar el incremento de la productividad con la propuesta del plan de retención laboral.

1.4.Marco Teórico:

1.4.1. Retención Laboral:

- Según Chiavenato, I (2009), Los procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales

1.4.1.1.Definiciones

- Serna, A & Mojica, O (2008), sostienen que la Retención del talento humano es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo que debe ser orientada por todo el grupo directivo de la organización, cuyo fin es identificar, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas ubicadas en cargos claves de la organización.
- Chiavenato, I (2008), nos dice que para retener al personal la empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados.

1.4.1.2. Dimensiones

Según Alles, M. (2008), en sus investigaciones nos presenta las siguientes dimensiones para retener al personal en una organización:

1.4.1.2.1. Motivación

Allés (como se citó en McClelland, 1999), señala la existencia de dos sistemas importantes de motivación humana, estos son:

1.4.1.2.1.1. Los logros:

La motivación es el primer elemento para conseguir los logros. También se le puede denominar como eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interna o externa (input/output).

1.4.1.2.1.2. El poder:

Se ha demostrado con experiencias que involucra sentimientos de fortalezas físicas o psicológicas, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta “n power”.

Los elevados niveles de “n power”, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigios y reputación.

1.4.1.2.2. Liderazgo

Allés, M. (2008), concluye que la ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto de sus capacidades tiene una relación directa con su motivación. En consecuencia, los estudios que realiza las organizaciones para lograr una mejor adecuación persona/ puesto no constituye un mero trabajo administrativo, sino que, cuando esta tarea se

realiza con el nivel profesional adecuado, se puede calificar como de ganar- ganar; es decir, es bueno para la organización ubicar en cada puesto a la persona que tiene las mejores capacidades para llevar adelante las tareas respectivas.

1.4.1.2.3. Competencias al Talento

Alles, M (2008), explica que cuando se dice, de manera positiva, que alguien tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño mayor al estándar.

Como vimos anteriormente, para lograr este tipo de desempeño se requiere conocimiento, competencias y motivación. Explicada esta última a partir de McClelland y asumiendo por dados los conocimientos requeridos, en el análisis se focalizará en tratar de desentrañar que hace que una persona tenga o no un desempeño superior, y se observara que esta performance superior se basa en sus comportamientos.

1.4.1.2.4. Plan de Carrera y Sucesión:

Según Alles, M (2008), dice que con un seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar, en el caso de ser necesario sus capacidades (tanto conocimiento como competencia) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que está presente.

1.4.1.2.4.1. Relación de la evaluación de desempeño con el desarrollo de competencias:

La conexión de la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensaciones se efectúa a través de la

medición de objetivos, aunque conformen el mismo “formulario”.

Otro de los beneficios o aplicaciones de la evaluación de desempeño está referido a tomar decisiones sobre promociones o planes de carrera.

1.4.1.2.4.2. Manejo de personas clave o key people

Un esquema frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, para a partir de allí tratarlas especialmente.

En ocasiones, también, las empresas solo desarrollan y confeccionan planes de sucesión para este grupo de personas. Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que las empresas se manejen de este modo (bajos presupuestos manejo más localizado en las personas de alto rendimiento etc.), parece más justo y conveniente planear las carreras de todas las personas.

1.4.1.2.4.3. Planes de carrera mediante programas de desarrollo

Alles (como se citó en Spencer, 1993), el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación y la ruta profesional o los mapas o planes de carrera.

La comparación de las competencias de la persona con los requisitos de competencias del puesto indicará si esa persona requiere capacitación tanto de conocimientos como de competencias, o debe ser asistida por un mentor o guía para lograr alcanzar el nivel requerido.

1.4.1.2.5. Reglas para atraer y retener el talento

Según los estudios de Russo, D (2010), nos presenta las reglas para atraer y retener el talento:

Regla 1: Proporción de recursos materiales amplios y aplicados a los colaboradores

Para mantener alto el compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa en general, hemos de proporcionarles, ante todo, las herramientas y recursos adecuados. Estos recursos no siempre tienen forma de dinero o son materiales, sino que, a veces, pueden ser miembros para el equipo escogidos con inteligencia. En cualquier caso, las herramientas y recursos adecuados no son solamente un requisito indispensable para el éxito táctico, sino que representan una señal para los empleados de que tienen nuestra confianza de emplearlos a discreción.

Regla 2: Contribución de los colaboradores a la empresa

Existe una gran diferencia entre hacer un esfuerzo —por grande que sea— y contribuir. A pesar de los resultados diferentes de estas dos acciones, la mayoría de las empresas, ejecutivos o directivos suelen pedir de la gente que contratan el esfuerzo o su manifestación visible en forma de horas presenciales, volumen de trabajo hecho o máximo de actividad.

Regla 3: Recompensas

Es importante que establezcamos un sistema de recompensas acorde con las contribuciones hechas y esperadas de los empleados.

La manera adecuada de estructurar el sistema de recompensa para “aplaudir” su esfuerzo y “premiar” su

contribución sería darle a entender que el aplauso y el premio están en su salario.

Regla 4: Respeto

Incluso el observador más casual se daría cuenta de que las personas trabajan muy bien en un ambiente de buen compañerismo, donde existe una auténtica simpatía entre ellas. Las personas también prosperan en círculos basados en el respeto y el sentimiento de pertenencia. De manera consciente o inconsciente, los empleados conceden mucha importancia al hecho de cómo su lugar de trabajo les hace sentirse a ellos mismos mientras trabajan.

Regla 5: Actividades de Integración

La meta de un líder empresarial debe ser transformar su organización en un lugar donde el aprendizaje y el trabajo sean experiencias agradables. Las actividades de integración fomentan el aprendizaje y la unión entre los colaboradores que, a su vez, garantizan mejores resultados.

Regla 6: Adaptarse al cambio

El cambio en una organización puede percibirse de manera positiva o negativa, dependiendo de cómo se comunica y cómo es experimentado. La reacción al cambio puede gestionarse bien si las razones que lo han provocado y los beneficios que producirá se articulan con cuidado y el resultado esperado se ve bajo la luz de dichos beneficios.

1.4.1.3. Definición de un plan de retención laboral

Ucha, F (2008) nos dice que un plan es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

Romero, M (2017) nos dice que la retención de talento es el pilar fundamental de tu estrategia de recursos humanos, ellos son el activo principal de tu compañía y por ello tienes la obligación de cuidarlos y lograr la fidelización de empleados mediante estrategias para retener el talento humano.

Entonces podemos definir que un plan de retención laboral es un instrumento fundamental en el área de recursos humanos, el cual está estructurado por metas, estrategias, tácticas que se debe seguir en un tiempo y espacio para lograr el cuidado y fidelización de empleados.

1.4.1.4. Estructura del plan de retención laboral

Vecino, J (2017) considera que el proceso de administración y gerencia en los procesos de captación, capacitación, entrenamiento y retención tienen que apoyar el marco estratégico corporativo frente a la formación e impulso de las competencias que la empresa necesita.

De esta manera se propondrá la siguiente estructura de un Plan de Retención:

1. **Objetivo:** Es el fin último al que se dirige el proyecto.
2. **Base Legal:** Son las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto.
3. **Alcance:** Es la suma de todos los productos y sus requisitos o características.
4. **Determinación de Grupo Ocupacionales:** Es el proceso técnico mediante el cual, previa evaluación, se ubica a los servidores de acuerdo a formación, capacitación o experiencia.
5. **Estrategia de Retención:** Después de hacer el diagnóstico se puede empezar a realizar estrategias de retención conforme a necesidades puntuales.
6. **Cronograma:** Consiste en una descripción de tiempos, entendidos estos por temporales determinados.
7. **Presupuesto:** es el cómputo anticipado del costo que implicará este proyecto.

1.4.1.5. Estrategias de retención laboral:

Gonzales, D (2009) identifica las siguientes estrategias de retención del personal en una empresa:

- **Bonificaciones- incentivos:** Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los colaboradores por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad.
- **Clima laboral:** De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional, haciendo sentir bien al trabajador como si fuera parte de una “familia”.
- **Formación:** Como parte de esta estrategia están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.
- **Integración familiar:** La empresa promociona actividades de integración con las familias, colaboración y descuentos extensivos a estas.
- **Plan de carrera:** En esta estrategia comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus colaboradores de ascender dentro de la organización.
- **Plan de sucesión:** Esta estrategia tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Relacionándolos con el desarrollo de las personas claves en la organización.
- **Proceso de ingreso:** Contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos, haciéndolos participar del proceso de inducción y entrenamiento.
- **Reconocimiento:** En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o de alguno de tipo afectivo o simbólico.

- Sentimiento de pertenencia: Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar lealtad y adhesión hacia la organización.
- Tareas desafiantes: La idea de esta estrategia es buscar que el colaborador siempre tenga algo adicional que aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.

1.4.2. Productividad:

Según Van Der (2005) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

1.4.2.1. Definiciones:

- Según los estudios de Ramírez, C (2008), nos dice que la productividad es la relación entre insumos y productos. En este sentido se considera como insumo el trabajo, esto es, el total de las horas trabajadas en el sector privado, medido por áreas y niveles salariales; sin embargo, este concepto demasiado genérico no puede ser aplicado a nivel de empresa.

El sistema japonés de producción basa su éxito en dos grandes conceptos:

- El concepto JIT (Just in Time), justo a tiempo, esto es que, para ser productivo, todas las actividades deben cumplirse y realizarse al momento justo, de tal manera que no se

perjudique la secuencia del trabajo, para lo cual deberá. En principio, simplificarse la administración del trabajo en todos sus aspectos.

- El concepto TQC (Total Quality Control), control total de calidad, esto es, la respuesta idónea en términos de satisfacción de necesidades y requerimientos del consumidor, a través de una excelencia en la producción y en el servicio, cumpliendo con las normas técnicas de calidad.

1.4.2.2. Dimensiones:

1.4.2.2.1. Beneficios de la productividad.

Según la publicación de la página web infoautónomos (noviembre del 2017), dice que en una empresa, la productividad es fundamental para crecer o para aumentar la rentabilidad. Así, la productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa y crear un buen ambiente laboral.

La productividad exige una buena gestión de los recursos que se poseen para conseguir que todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, desde las que están destinadas a la fabricación o producción del servicio a las que se refieren a los métodos utilizados y a la relación interna de la compañía, sean eficientes.

Para lograr una buena productividad empresarial es vital comenzar por una buena gestión empresarial, es decir, las técnicas que se aplican al conjunto de una empresa con el objetivo de mejorar la productividad, la sostenibilidad, la competitividad y para garantizar la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo.

El aumento de la productividad tiene, además, muchos beneficios para las empresas, sea cual sea su tamaño o sector de actividad:

- Ayuda a conseguir los objetivos empresariales marcados en mayor grado y con mayor eficacia.
- Supone un gran ahorro de costes, ya que nos permite deshacernos de aquellos elementos innecesarios para la consecución de nuestros objetivos.
- Supone un gran ahorro de tiempo, lo que nos da la posibilidad de realizar un mayor número de tareas en un menor tiempo y, generalmente, con menor esfuerzo. Esto, a la larga, nos permite reservar ese “tiempo de más” a tareas que permitan hacer crecer nuestro negocio.
- Dota a nuestro negocio de mayor agilidad y, por lo tanto, flexibilidad a la hora de responder a los cambios en las demandas de nuestros clientes o del mercado en general.

1.4.2.2.2. Medición de la productividad

Según Carro, R & Gonzáles, D (2013) definen el concepto de productividad de la siguiente manera:

- Eficiencia: se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.
- Eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.
- Productividad: Es una combinación de Efectividad y Eficiencia, ya que si relacionamos productividad con desempeño y utilización de recursos.

Obtenemos la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{Producción\ obtenida}{Insumos\ utilizado} = \frac{Desempeño\ alcanzado}{Recursos\ consumido} = \frac{Efectividad}{Eficiencia}$$

1.4.2.2.3. Elementos básicos que inciden en la productividad

Según los estudios de Ramírez, C (2008), nos dice que existen dos elementos básicos que inciden la productividad, estos son:

1.4.2.2.3.1. Análisis del nivel ocupacional

El objetivo del análisis del nivel ocupacional es determinar las necesidades y disponibilidades de personal a los distintos niveles de organización, y los medios para solucionar el problema de desequilibrio entre la cantidad de cargas de trabajo y la mano de obra existentes.

El nivel de ocupación presupone la dotación del personal necesario para la ocupación de los diversos puestos de trabajo previsto o existente, con el fin de atender el normal funcionamiento de los mismos. El concepto involucra los puestos de trabajo directo e indirecto.

Cuando las disponibilidades de personal no permiten cubrir las necesidades, esta falta de disminución de la mano de obra debe ser analizada, determinando las causas del tipo de personal (retiro por edad, fallecimiento, abandono voluntario), de tipo empresarial (despidos, cambios de empleo) y de tipo mercado laboral. La previsión de estas sustituciones y reemplazos, como de las nuevas adquisiciones, de acuerdo con las exigencias inmediatas o futuras, se plasma en una buena

planificación en función de las necesidades a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que para los planes a corto y mediano plazo la contratación de nuevos trabajadores representa mayor costo, con una rentabilidad casi estática por cuanto es una inversión cuyos resultados se esperan a posterior. Así, nace la necesidad de programar y potenciar el propio mercado interno de trabajo, dejando en segundo plano el estudio del mercado externo.

El mercado de trabajo interno está conformado por el propio potencial de la empresa. Su estudio y planificación merecen especial atención para aprovecharlo al máximo, antes que proceder al reclutamiento de personal de fuera. Una vez conocidos el nivel de actividad de la empresa y la tendencia de esta, el caculo de personal necesario se integra al plan general de producción y de otros sectores, con el fin de delimitar la utilización de los propios recursos humanos, siendo necesario para ello actuar con los elementos de juicio que proporcionen la flexibilidad de la organización, mostrando su estructura de tipo horizontal y vertical; la política laboral de la empresa y el mercado de salarios; la especialización y técnicas de producción, presentando los niveles de formación requeridos, la capacidad de aplicación del personal y, por tanto, la estimación cualitativa y cuantitativa de los trabajadores de la empresa.

1.4.2.2.3.2. El factor humano

El análisis y estudio del factor humano permiten utilizar a personal en forma racional, conocer su problemática, concientizarlo sobre la productividad y facilitar su adiestramiento. Dicho análisis enfocado sobre la

productividad, se hace en dos fases y de manera permanente durante el desempeño:

- A priori, determinar la personalidad del individuo, sus condiciones físicas y mentales, conocimiento del puesto, experiencia y calidad humana.
- A posteriori, verificar el comportamiento, desempeño, motivación, y grado de esfuerzo realizado como consecuencia de la presión del trabajo sobre el individuo.

Para una mayor productividad se necesita de mayor concientización, y esta a su vez requiere de mayor motivación. En el contexto de la teoría JIT (Justo a Tiempo), la motivación considera el autocontrol como mecanismo de medición de resultados y de retroalimentación personal, lo que permite facilitar ideas para el control de defectos, mejorar estrategias, reducir inventarios y eliminar tiempos muertos. El autocontrol tiende a incrementar la responsabilidad y con ello se consigue:

- Descubrir la necesidad de evitar errores.
- Posibilidad de racionalizar el número de defectos, restando importancia para pensar en producirla.
- Incrementar el apoyo mutuo de los trabajadores.
- Eliminar situaciones restrictivas a la movilidad y manejo de las tareas.

El estudio de las teorías motivacionales, su aplicación y la compaginación con el JIT japonés permiten orientar la actividad directiva hacia el manejo de personal, con la idea de incrementar la productividad de la mano de obra.

1.4.2.2.4. Factores que inciden en la productividad

Según Ramírez, C (2008), sostiene que existen dos factores que inciden la productividad, estos son:

1.4.2.2.4.1. El Trabajo

Como conjunto de tareas, es la exposición real y dinámica de la integración de esfuerzos, medios materiales y procedimientos para lograr resultados cuantitativos o cualitativos en función de metas preestablecidas de orden técnico, social, empresarial o netamente individual.

La organización del trabajo para la productividad se orienta en dos grandes direcciones: consideraciones de fondo en función de la meta productividad y consideraciones de proceso en función de análisis secuencial de las actividades.

- **Consideraciones de fondo**

El trabajo concebido como tal se constituye en un factor más de la productividad, para lo cual se debe tener en cuenta ciertas situaciones de carácter estructural y otras de carácter conceptual.

- **Situaciones de carácter estructural**

Las diversas variables incidentes en el trabajo deben ser analizadas y estudiadas de tal manera que se adapte el trabajo como actividad a dichas variables, buscando con ello una racionalización en la ejecución y un ensamble del esfuerzo humano con los requerimientos de dichas variables. Entre las variables se tiene:

1. Funcionalidad del puesto de trabajo. Se debe contemplar:
 - Perfiles diversos de las tareas con base en:
 - Duración del ciclo- tipos de tareas. Rutinarias o funcionales, cantidad de tareas, tamaño del lote o volumen de producción, calidad requerida.
 - Cohesión en el sistema hombre- máquina en función de:
 - Mayor a menor mecanización.
 - Utilización de equipo técnico auxiliar.
 - Requisitos ergonómicos del equipo.
 - Mayor o menor colaboración de los trabajadores.
 - Perfil del clima laboral.
 - Asignación o incorporación de tareas adicionales, tales como:
 - Mantenimiento – preparación de máquinas – manipulación de materiales a inmediaciones del puesto de trabajo – inventarios – control de calidad - trato con el público, etc.

2. Planeación del trabajo en términos de grupo. Visualiza básicamente la cooperación e integración de los diversos puestos de trabajo con el fin de evitar vacíos de actuación y de control en el trabajo. Comprende:
 - Vinculación e integración de los puestos de trabajos individuales para formar grupos de trabajo.
 - Establecimiento de los objetivos del grupo con el fin de facilitar la mediación del desempeño grupal y del individuo en el marco del grupo.

1.4.2.2.4.2. La Tecnología

El avance tecnológico se mide en función de la implicancia de tres variables sobre los diversos tipos de producción: producción artesanal, producción mecanizada y producción automatizada.

La tecnología más adecuada para un proceso de producción en función de una máxima productividad es aquella que contempla básicamente:

- Calidad acorde a las necesidades del mercado.
- Capacidad de producción de acuerdo con el volumen de demanda y a la estrategia de crecimiento de la organización.
- Bajos costos por unidad producida.
- Depreciación máxima de 10 años, con el fin de evitar la obsolescencia temprana de equipos, métodos e instrumentos.

1.5.Marco Conceptual:

1.5.1. Retención laboral:

La retención laboral es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. **(González, 2009)**

1.5.2. Productividad

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado. **(Martínez, 2007)**

1.5.3. Eficacia

Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. **(Hernández, 2016)**

1.5.4. Eficiencia

Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. **(Hernández, 2016)**

1.5.5. Competencias

Las competencias laborales se definen como el poder de actuar o desempeñarse de una persona en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias. **(Ludeña, 2004)**

1.5.6. Habilidades

Las habilidades de los colaboradores se dividen en dos: Las habilidades duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador y las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional. **(ESAN, 2015)**

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2. Material y Procedimientos

2.1. Material

2.1.1. Población

Está conformado por el personal que labora en la empresa de transporte y turismos generales Vía Latino S.A.C, tal como se detalla:

Cargo	Cantidad
Gerente General	01
Contador	01
Secretaria	02
Conductores	14
Total	18

Fuente: Información del Área Administrativa de la empresa de

Transportes Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC, 2018.

2.1.2. Unidad de Análisis:

Personal que labora en la empresa Transportes Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC, 2018

2.1.3. Marco de Muestreo

Comprende la base de datos del personal que labora en la empresa de Transportes Turismo y Servicios Generales Vía Latino SAC.

2.1.4. Muestra

Considerando que la población es pequeña, el tamaño de muestra es igual a la población objeto de estudio.

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección

Se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección:

2.1.5.1. Entrevista, el instrumento utilizado fue la guía de entrevista la cual fue aplicada al gerente con el objetivo de recolectar información sobre las problemáticas que afecta la productividad de la empresa

2.1.5.2. Encuesta, el instrumento utilizados fue el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa con el objetivo de conocer y contrastar los problemas que existe en la empresa.

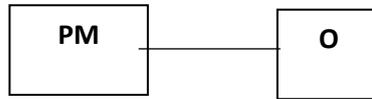
2.1.5.3. Análisis Documental, Se analizó los reportes de productividad de la empresa.

2.2.Procedimiento:

1. Se solicitó los reportes de productividad de la empresa.
2. Se diseñó el cuestionario y la entrevista
3. Para validar el cuestionario y la entrevista se utilizó el método de juicio de expertos.
4. Se solicitó la autorización correspondiente para aplicar los instrumentos de investigación.
5. Se aplicó los instrumentos de investigación: Cuestionario y entrevista.
6. Se procesó la información utilizando el programa SPSS Versión 24.
7. Se utilizó la información obtenida para establecer las conclusiones.

2.2.1. Diseño de contrastación

Se utilizó el diseño descriptivo de corte transversal.



PM: Población Muestra.

O: Diagnóstico para elaborar el plan de retención que contribuirá a la productividad.

2.2.2. Análisis de variables:

2.2.2.1. Operacionalización de las variables:

2.2.2.1.1. Retención laboral

ENUNCIADO DE PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE (Definición conceptual)	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
¿Un plan de retención laboral permite mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2018?	Un plan de retención laboral basado en un diagnostico permite mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC, de la ciudad de Trujillo en el año 2018.	La retención laboral es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional	Motivación	Logros	¿Cumple usted con las metas señaladas por la empresa?
				Poder	¿Es necesaria la capacitación para el buen desempeño laboral que el puesto le exige?
			Liderazgo	Asignación de las personas a los puestos	¿Sus iniciativas son aceptadas por sus compañeros de trabajo?
			Competencias al talento	Desempeño laboral	¿Optimiza los recursos asignados de forma adecuada para el desarrollo de las tareas diarias?
			Planes de carrera y sucesión	Nuevas posiciones	¿Sus competencias laborales le permiten postular a nuevas posiciones dentro de la empresa?
				Evaluación de desempeño por competencias	¿Las evaluaciones que aplica la empresa miden su desempeño de acuerdo a sus competencias y habilidades?
Manejo de personas claves	¿Existe programas especiales para potenciar sus competencias en áreas				

		conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.		claves de la empresa?
			Programas de desarrollo profesional	¿Los programas de capacitación que proporciona la empresa son pertinentes para su desarrollo profesional?
		Reglas para retener el personal	Proporción de recursos materiales amplios y aplicados a los colaboradores	¿Se siente leal a la empresa porque le proporciona los materiales y recursos que facilitan su trabajo?
			Contribución de los colaboradores a la empresa	¿Su contribución en resultados, compromiso y trabajo son reconocidos adecuadamente?
			Recompensas	¿El reconocimiento económico que brinda la empresa es suficiente para seguir trabajando en ella?
			Respeto	¿Se siente a gusto de trabajar en la empresa por el respeto que existe entre sus compañeros de trabajo?
			Actividades de Integración	¿Las actividades de integración que proporciona la empresa mejora el clima laboral?
			Adaptarse al cambio	¿La capacidad que posee para adaptarse a los diversos cambios que existe a su alrededor es aprovechado de manera adecuada por la empresa?

2.2.2.1.2. Productividad

ENUNCIADO DE PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE (Definición conceptual)	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
¿Un plan de retención laboral permite mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2018?	Un plan de retención laboral basado en un diagnostico permite mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC, de la ciudad de Trujillo en el año 2018.	La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos - humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para	Beneficios de la productividad	Gestión de recursos	¿El tiempo invertido por los colaboradores se refleja en los resultados deseados?
				Gestión empresarial	¿Cuáles son las estrategias aplica para mejorar la productividad de sus colaboradores?
					¿Existen elementos que no funcionan correctamente dentro de la empresa? ¿Cuáles?
			Medición de la productividad	Eficiencia	¿Considera que sus colaboradores son eficientes? ¿Por qué?
				Efectividad	¿Considera que sus colaboradores son efectivos? ¿Por qué?
			Elementos básicos de la productividad	Nivel ocupacional	¿Cuáles son los factores que contribuyen a la retención de sus colaboradores competitivos?
					¿Cuáles son los factores que inciden en la deserción del personal de la empresa?
					¿Usted cuenta con los colaboradores necesarios para el buen funcionamiento de la empresa?
	¿Existe personal competitivo en el mercado local dentro del sector transporte?				
	Factor humano	¿Considera que sus colaboradores se			

	producir bienes y servicios en el mercado.		encuentran motivados para el buen desempeño de sus funciones?
			¿Es importante el seguimiento permanente del desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?
		Factores que inciden en la productividad	Trabajo
		Tecnología y productividad	¿Cómo influye la tecnología en la productividad de la empresa?

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos:

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS. -V24 que permitió relacionar variables objeto de investigación, cuyos resultados se plasman en tablas y figuras para una adecuada interpretación y discusión de resultados.

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados:

3.1.2. Presentación de los resultados cualitativos:

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	COMENTARIOS	CITAS DE APOYO
Evaluar los factores que influyen en la productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC.	¿El tiempo invertido por los colaboradores se refleja en los resultados deseados?	Al momento de realizar la entrevista nos dimos cuenta que solo miden los resultados por la cantidad de viajes realizados por los colaboradores.	<i>En la empresa solo contabilizamos la cantidad de viajes que realiza cada chofer.</i>
	¿Existen elementos que no funcionan correctamente dentro de la empresa? ¿Cuáles?	Según el gerente los choferes no tienen cuidado con las unidades de transporte, teniendo un alto costo de mantenimientos mensual.	<i>Los choferes no cuidan los buses y mensualmente se lleva al mecánico.</i>
	¿Considera que sus colaboradores son eficientes? ¿Por qué?	El gerente menciona que los choferes conocen su trabajo y sus rutas, pero al momento de que aparece un imprevisto no tiene reacción al resolverlo.	<i>Los choferes están capacitados en sus rutas y viajes pero muchas veces en problemas locales (Para, bloquea de carretera), no sabe cómo resolver el problema.</i>
	¿Es importante el seguimiento permanente del desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?	El gerente menciona que a los choferes no le gusta que se le esté midiendo el desempeño, ya que ellos creen que su único trabajo es llegar bien al destino.	<i>La empresa busca en un tiempo darle motivación y seguimiento a los choferes pero ellos lo vieron como una intromisión a su trabajo.</i>
	¿Cuenta con un plan de trabajo para el buen desempeño de los colaboradores?	El gerente menciona que nunca elaboro un plan para el buen desempeño de los colaboradores	<i>No tiene un conocimiento de cómo elaborar un plan de trabajo de buen desempeño para los choferes.</i>

Efectuar un diagnóstico sobre las dimensiones vinculadas a la retención laboral de los colaboradores de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC.	¿Qué procesos utilizan para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa?	El gerente menciona que se diseñan las actividades dependiendo de la demanda.	<i>Dependiendo como está la venta de pasajes se distribuye los choferes y sus rutas.</i>
	¿Qué factores contribuyen a la retención de sus colaboradores competitivos?	El gerente menciona que el factor principal para retener a sus choferes es la eficiencia de ellos en los viajes.	<i>Los choferes se sienten más identificados cuando se le asignan más viajes ya que así ganan más.</i>
	¿Qué factores inciden en la deserción del personal de su empresa?	El gerente menciona que varias empresas buscan a sus choferes ofreciéndoles mayor sueldo.	<i>Empresas de la competencia buscan a los choferes ofreciéndoles más viajes, así tendrán mayor ingresos.</i>
	¿Qué factores contribuyen a la retención de sus colaboradores competitivos?	El gerente menciona que el factor principal para retener a sus choferes es la eficiencia de ellos en los viajes.	<i>Los choferes se sienten más identificados cuando se le dan más viajes ya que así ganan más.</i>
	¿Qué factores inciden en la deserción del personal de su empresa?	El gerente menciona que varias empresas buscan a sus choferes ofreciéndoles mayor sueldo.	<i>Empresas de la competencia buscan a los choferes ofreciéndoles más viajes, así tendrán mayor ingresos.</i>
	¿Cómo influye la tecnología en la productividad de la empresa?	El gerente nos mencionó que la tecnología que lo ayudo a tener mayor productividad es el GPS	<i>El MTC obligo a las empresas a contar con GPS en sus buses.</i>
	¿Cuáles son las estrategias que aplica para mejorar la productividad de sus colaboradores?	El gerente menciona que no cuentan con ninguna estrategia para mejorar la productividad.	<i>Nosotros medimos la productividad con los viajes pero no tenemos ninguna estrategia aparte, eso se vio reflejado en las perdidas del año pasado por los fendmenos naturales</i>

Fuente: Aplicación de entrevista al gerente Mes de mayo, 2018

3.1.2. Presentación de resultados cuantitativos

Según el objetivo específico 01.-Efectuar un diagnóstico sobre las dimensiones vinculadas a la retención laboral de los colaboradores de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC.

Tabla 1: *Aceptación de las iniciativas de los colaboradores como factor problemático de la retención laboral.*

<i>Categorías</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	2	12%
De Acuerdo	4	23%
Indeciso	4	24%
En Desacuerdo	5	29%
Muy desacuerdo	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 01: De los 17 colaboradores encuestados, el 35% está de acuerdo y muy de acuerdo con la aceptación de sus iniciativas en la empresa de transporte de servicios generales Vía Latino SAC, el 24% se encuentra indeciso y el 31% no está de acuerdo.

Tabla 2.- *Percepción de las competencias laborales como factor más problemático de la retención laboral.*

<i>Categorías</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	1	6%
De Acuerdo	3	18%
Indeciso	2	12%
En Desacuerdo	7	41%
Muy desacuerdo	4	23%
Total	17	100%

Fuente: *Encuesta a los trabajadores mayo– 2018*

Tabla 2: De los 17 colaboradores encuestados, el 25% está muy de acuerdo y de acuerdo con la percepción de las competencias laborales que brinda la empresa, el 12% se encuentra indeciso y el 64% está en desacuerdo y muy en desacuerdo

Tabla 3.- *Conocimiento de la existencia de programas especiales que potencian las competencias laborales como factor problemático de la retención laboral*

<i>Categorías</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	8	47%
De Acuerdo	9	53%
Indeciso	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: *Encuesta a los trabajadores mayo– 2018*

Tabla 3: De acuerdo a los 17 colaboradores encuestados, el 100 % se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo, conoce la existencia de los programas que potencian sus competencias laborales.

Tabla 4.- Satisfacción de los programas de capacitación como factor más problemático de la retención laboral

<i>Clasificación</i>	<i>f_i</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	4	23%
Indeciso	4	24%
En Desacuerdo	9	53%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 4: Del total de los 17 colabores encuestados el 23% se encuentra de acuerdo con los programas de capacitación que ofrece la empresa de Transportes de Servicios Generales Vía Latino SAC, el 24% se encuentra indeciso y el 53% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 5.- Evaluación del grado de identificación como factor más problemático de la retención laboral

<i>Clasificación</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	2	11%
De Acuerdo	2	12%
Indeciso	2	12%
En Desacuerdo	10	59%
Muy desacuerdo	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 5: Del total de los 17 colaboradores encuestados, el 23 % se encuentra muy de acuerdo y de acuerdo con identificarse con la empresa de Transporte de Servicios Generales Vía Latino SAC, e 12% se encuentra indeciso, por lo tanto, el 65% está en desacuerdo y muy en desacuerdo con su identificación.

Tabla 6.- Reconocimiento al resultado, compromiso y trabajo mediante la contribución como factor problemático de la retención laboral.

<i>Categoría</i>	<i>f_i</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	3	18%
De Acuerdo	4	23%
Indeciso	1	6%
En Desacuerdo	8	47%
Muy desacuerdo	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 6: De los 17 colaboradores encuestados, el 41% se encuentra en acuerdo y muy de acuerdo con el reconocimiento de la empresa a la contribución a sus resultados, sus compromisos y su trabajo, el 6% se encuentra indeciso y el 53% está en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Tabla 7.- Falta de reconocimiento económico como factor más problemático de la retención laboral.

<i>Clasificación</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	2	12%
De Acuerdo	1	6%
Indeciso	4	23%
En Desacuerdo	8	47%
Muy desacuerdo	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 7: De acuerdo a los 17 colaboradores encuestados, el 18% está de acuerdo y muy de acuerdo con el reconocimiento económico que brinda la empresa de Transporte de Servicios Generales Vía Latino SAC, el 23% se encuentra indeciso, por lo tanto, el 59% está en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Tabla 8.- Evaluación del valor respeto en el ámbito laboral como uno de los factores problemáticos de la retención laboral.

<i>Clasificación</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	2	12%
De Acuerdo	6	35%
Indeciso	4	23%
En Desacuerdo	4	24%
Muy desacuerdo	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla8: De los 17 colaboradores encuestados, el 47% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo con el valor respeto que existe entre compañeros de trabajo, el 23% se encuentra indeciso y el 30% se encuentra en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Tabla 9.- Evaluación del clima laboral mediante las actividades de integración como factor problemático en la retención laboral.

<i>Clasificación</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	1	6%
De Acuerdo	5	29%
Indeciso	6	36%
En Desacuerdo	5	29%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 9: De los 17 colaboradores encuestados, el 35% se encuentran en acuerdo y muy de acuerdo con las actividades de integración que proporciona la empresa de Transporte de Servicios Generales Vía Latino SAC, el 36% se encuentra indeciso, por lo tanto, el 29% está en desacuerdo.

Tabla 10.- *Evaluación de adaptabilidad a los cambios de los colaboradores como factor más problemático de la retención laboral.*

<i>Clasificación</i>	<i>f_i</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	2	12%
De Acuerdo	2	12%
Indeciso	2	12%
En Desacuerdo	10	59%
Muy desacuerdo	1	5%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 10: Del total de los 17 colaboradores encuestados, el 24% está de acuerdo y muy de acuerdo con el aprovechamiento de la empresa para su adaptabilidad a los cambios, el 12% se encuentra indeciso y el 64% se encuentra en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Según el objetivo específico 02: Evaluar los factores que influyen en la productividad de la empresa de transporte y servicios generales Vía Latino SAC.

Tabla 11.- *Evaluación del factor motivación a los colaboradores mediante reconocimiento de logros como factor problemático de la productividad.*

<i>Clasificación</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	7	41%
De Acuerdo	7	41%
Indeciso	1	6%
En Desacuerdo	2	12%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla 11: Del total de 17 colaboradores encuestados, el 82% se encuentra en acuerdo y muy de acuerdo con el reconocimiento de logros por la empresa de transportes y servicios Vía Latino SAC, el 6% se encuentra indeciso, por lo tanto, el 12% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 12.- *Evaluación del desempeño laboral a los colaboradores mediante la capacitación como factor problemático de la productividad.*

<i>Clasificación</i>	<i>f_i</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	7	41%
De Acuerdo	6	35%
Indeciso	1	6%
En Desacuerdo	3	18%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: *Encuesta a los trabajadores mayo– 2018*

Tabla12: Del total de los 17 colaboradores encuestados, el 76% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo con la medición del desempeño laboral mediante las capacitaciones que la empresa ofrece, el 6% se encuentra indeciso y el 18% está en desacuerdo.

Tabla 13.-Optimización de recursos como factor problemático de la productividad.

<i>Clasificación</i>	<i>f_i</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	4	23%
De Acuerdo	11	65%
Indeciso	1	6%
En Desacuerdo	1	6%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores mayo– 2018

Tabla N°13: Del total de los 17 colaboradores encuestados, el 88% está de acuerdo y muy de acuerdo con la optimización de los recursos que la empresa asigna para el desarrollo de sus tareas, el 6% se encuentra indeciso y el 6% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 14: *Evaluación de medición de desempeño de las competencias y habilidades como factor más problemático de la productividad.*

<i>Clasificación</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Muy de Acuerdo	2	12%
De Acuerdo	3	18%
Indeciso	4	23%
En Desacuerdo	4	24%
Muy desacuerdo	4	23%
Total	17	100%

Fuente: *Encuesta a los trabajadores mayo– 2018*

Tabla14: Del total de los 17 colaboradores encuestados, el 30% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo con las evaluaciones que proporciona la empresa para medir su desempeño de acuerdo a sus competencias y habilidades, el 23% se encuentra indeciso por lo tanto el 47% no está de acuerdo y está en desacuerdo.

3.1.3. Reporte de productividad que denota una disminución en los años 2016-2017

Según la información brindada por el gerente en los años 2016 – 2017 hubo una disminución del 5% en la productividad del cual el 1% lo toma el factor muy importante que es el factor humano.

En la siguiente tabla demuestra que hubo un aumento de 11% en los beneficios sociales, pero no a favor de la empresa porque estos desembolsos que realizo fueron por el pago a colaboradores que desertaron.

Cuando existe un incremento en la deserción laboral, la empresa se perjudica porque se tiene que contratar a personal por reposición invirtiendo en mano de obra.

AÑOS	2016	2017	Aumento	%
BENEFICIOS SOCIALES	S/150,462.00	S/168,409.00	S/17,947.00	-11%
LIQUIDACION	S/75,231.00	S/84,204.50	S/8,973.50	-11%
CTS	S/22,569.30	S/25,261.35	S/2,692.05	-11%
GRATIFICACIONES	S/45,138.60	S/50,522.70	S/5,384.10	-11%
OTROS	S/7,523.10	S/8,420.45	S/897.35	-11%

Observando la tabla se evidencia del incremento que hubo en beneficios sociales, liquidaciones, CTS, gratificaciones entre otros pagos que la empresa realizo.

3.1.4. Reporte de productividad que proyecta una reducción del 3%.

De acuerdo a la información brindada se optó por realizar el plan de retención laboral, el cual se proyecta que la empresa pueda llegar a reducir un 3% en la perdida de los beneficios sociales.

Para poder reducir los gastos de beneficios sociales se debe retener al personal, en la siguiente tabla muestra la reducción de los gastos de beneficios sociales:

AÑOS	2017	2018	Disminución	%
BENEFICIOS SOCIALES	S/168,409.00	S/163,503.88	S/4,905.12	3%
LIQUIDACION	S/84,204.50	S/81,751.94	S/2,452.56	3%
CTS	S/25,261.35	S/24,525.58	S/735.77	3%
GRATIFICACIONES	S/50,522.70	S/49,051.17	S/1,471.53	3%
OTROS	S/8,420.45	S/8,175.19	S/245.26	3%

3.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación, merecen ser estudiados con el objetivo general el cual consiste en realizar una propuesta de un plan de retención laboral para mejorar el nivel de productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC, según el gerente nos dice que no cuentan con ninguna estrategia para mejorar la productividad.

Awa, J & Malla, M (2016), en su tesis Propuesta de Modelo de Gestión Corporativa para una empresa familiar del sector transporte público en Lima. Concluyeron que las empresas familiares se caracterizan por el éxito empresarial si desarrollaran un correcto plan de acción que no solo genere rentabilidad sino también mejore la imagen empresarial y su clima laboral.

Infoautónomos, (2017), dice que para lograr una buena productividad empresarial es vital comenzar por una buena gestión empresarial, es decir, las técnicas que se aplican al conjunto de una empresa con el objetivo de mejorar la productividad, la sostenibilidad, la competitividad y para garantizar la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo. Ser capaces de detectar los elementos que no funcionan correctamente, es decir que no son productivos para la consecución de nuestros objetivos, es fundamental para incrementar la productividad de nuestro negocio.

Podemos concluir que la importancia de un plan de retención laboral implica conocer y detectar los elementos importantes para aplicarlos con los objetivos de la empresa.

Se debe tener la capacidad de generar un correcto plan de acción con la finalidad de obtener rentabilidad, imagen empresarial y clima laboral.

Cualquier problema no detectado a tiempo impactará en la viabilidad de la empresa ocasionando pérdidas no solo económicas sino también deserción de colaboradores clave.

Con relación al objetivo específico de efectuar un diagnóstico sobre las dimensiones vinculadas a la retención laboral de los colaboradores de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC. Según el cuestionario aplicado a los colaboradores encontramos que en la tabla N° 02: Percepción de la evaluación de las competencias laborales como factor más problemático de la retención laboral (en desacuerdo 41% y muy desacuerdo 23%), en la tabla N°04: Satisfacción de los

programas de capacitación como factor más problemático en la retención laboral (53% en desacuerdo) y en la tabla N° 07: Falta de reconocimiento económico como factor más problemático de la retención laboral (47% en desacuerdo y 12% muy desacuerdo).

Dávila & Mitta (2005), en su tesis Retención del Talento Humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones, concluyeron que: Para los jóvenes existe una relación entre el desarrollo personal como factor de motivación. Las empresas utilizan las siguientes estrategias en retención laboral: brindarle al trabajador una línea de carrera dentro de la empresa, retroalimentación, capacitación, rotación de tareas y flexibilidad. También se encontró otra relación entre el factor motivacional como el salario e incentivos. Económicos con las estrategias de brindarle línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones.

Alles (2008), explica que cuando se dice, que alguien tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño mayor al estándar.

Estos individuos deben tener un seguimiento y orientación para poder mejorar, en el caso de ser necesario sus capacidades para acceder a una nueva posición.

La conexión de la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensaciones se efectúa a través de la medición de objetivos.

De esta manera podemos concluir que las dimensiones vinculadas a la retención laboral en la empresa son: línea de carrera dentro de la empresa, capacitaciones e incentivos salariales.

Es importante que la empresa conozca el desempeño de su personal, para poder reconocer al personal con potencial, de esta manera se realizara un seguimiento mediante programas de capacitación adecuados y evaluaciones de desempeño, permitiéndoles mejorar posteriormente en el cumplimiento de sus tareas para que puedan acceder a nuevas posiciones dentro de la empresa, el cual tendrán un beneficio económico. (incremento salarial).

Con relación con el objetivo específico de evaluar los factores que influyen en la productividad de la empresa de transportes turismo y servicios generales Vía Latino SAC., según la entrevista aplicada al gerente, nos mencionó que la empresa solo

contabiliza la cantidad de viajes que realiza cada chofer, también el gerente menciona que los choferes no tienen cuidado con las unidades de transportes, teniendo un alto costo de mantenimiento mensual y por último recalca que los choferes conocen su trabajo y sus rutas, pero al momento de que aparece un imprevisto no tiene reacción al resolverlo.

Al no contar con el conocimiento necesario para evitar estos conflictos se produce el malestar en los colaboradores.

Valladares, A. (2009), concluyó que: El mejoramiento de la productividad tiene como punto de partida su medición, ya que, si se conoce con certeza el estado actual de la productividad, se tiene la posibilidad de llegar a controlarla y luego mejorarla. Luego de lograr a obtener los insumos al mejor precio posible y habiendo mejorado también el servicio de transporte en calidad, tiempo y todos aquellos factores que son de valor para el cliente, es necesario comercializar el servicio de una forma efectiva.

Van Der (2005) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización.

De este modo concluimos que la empresa debe de entregarles a sus colaboradores los recursos necesarios para que puedan realizar de manera efectiva sus tareas.

En el caso de la empresa de transporte y servicios generales Vía Latino SAC los recursos que brinda a sus colaboradores no son los más adecuados para el buen desempeño de sus tareas, provocando mal clima laboral, generando de esta manera baja productividad en la empresa.

Con relación al objetivo específico de diseñar estrategias de retención laboral que repercuta en el nivel de productividad, según nuestro cuestionario aplicado a los colaboradores, en la tabla N°06: El 41% se encuentra en acuerdo con el reconocimiento de la empresa a la contribución a sus resultados, sus compromisos y su trabajo, el 6% se encuentra indeciso y el 53% no está de acuerdo y en la tabla N°14: el 30% se encuentra de acuerdo con las evaluaciones que proporciona la

empresa para medir su desempeño de acuerdo a sus competencias y habilidades, el 23% se encuentra indeciso por lo tanto el 47% no está de acuerdo.

Valdebenito (2016), en su tesis Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total, concluyo que: Implementar una Propuesta de valor al empleado alineada a su estrategia, a través de un Modelo de Recompensa Total, el cual genere atracción, retención y motivación de talento, junto a un buen Plan Comunicacional que la soporte.

La implementación de una Propuesta de Valor para sus empleados provoca que una empresa tenga líderes visionarios, una cultura emprendedora orientada al desempeño, una recompensa altamente motivadora y ubicación competitiva en el mercado.

Gonzales, D (2009) identifica las siguientes estrategias de retención del personal en una empresa: Bonificaciones- incentivos, clima laboral, formación, integración familiar, plan de carrera, plan de sucesión, proceso de ingreso, reconocimiento, sentimiento de pertenencia y tareas desafiantes.

De este modo concluimos que las empresas deben de generar un valor al empleado para que pueda retener a sus colaboradores, mediante estrategias de retención laboral como: adecuado proceso de ingresos, bonificaciones, clima laboral, formación, integración familiar, plan de carrera, plan de sucesión, reconocimientos, identificación, tareas desafiantes. Para poder implementar las estrategias de retención las empresas deben de evaluar a sus colaboradores.

Estas estrategias tienen relación con la buena comunicación que debe existir en las empresas.

En el caso de la empresa de transporte y turismo generales Vía Latino SAC, al desconocer las estrategias de retención que permiten mejorar la productividad sus colaboradores se encuentran pocos motivados, generando deserción de su personal, muchos de ellos personal con potencial.

3.3. Plan de retención laboral

I. OBJETIVOS:

- Incrementar la productividad en 3% en la empresa Turismo y servicios generales Vía Latino SAC.
- Proporcionar a la gerencia de la empresa Turismo y servicios generales Vía Latino SAC una herramienta estratégica de gestión del comportamiento que permita administrar en el personal los factores internos y externos que puedan retener y por lo tanto, motivar o incentivar a la acción y generar comportamiento positivos para el desempeño en el puesto de trabajo, integración en el equipo e identificación y compromiso con la empresa.

II. BASE LEGAL: Documentos normativos:

- a. Constitución política del Perú: Es la Carta Magna sobre la cual reposan los pilares del Derecho, la justicia y las normas del país. Esta controla, regula y defiende los derechos y libertades de los peruanos; organiza los poderes e instituciones políticas. Fue redactada por el Congreso Constituyente Democrático.
- b. Ley de Promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Decreto Legislativo N° 1086: El presente decreto tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la aplicación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción de empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

III. ALCANCE:

Aplica a todo el personal de la empresa Turismo y servicios generales Vía Latino SAC que se encuentre contratado bajo cualquier modalidad contractual.

IV. GRUPOS OCUPACIONALES:

Cargo	APELLIDOS Y NOMBRES	n°	%
Gerente General	WALTER HERRERA	01	6%
Contador	ANTONIO VALDERRAMA	01	6%
Secretaria	NATALIA PIZAN KATHERINE TALLEDO	02	14%
Conductores		14	78%
Total		18	100%

V. ESTRATEGIA DE RETENCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIONES
Implementar bonificaciones que mejoren la relación colaborador y empleador.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un cuadro de desempeño laboral. • Realizar un seguimiento mensual al desempeño de los colaboradores. • Implementar un bono económico trimestral.
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y evaluar nuevos métodos de evaluaciones para la adaptación de cambios de los colaboradores. • Realizar una reunión con los colaboradores presentando los nuevos métodos de evaluaciones para la adaptación de cambios. • Implementar los nuevos métodos de evaluaciones para la adaptación de cambios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las capacitaciones que brinda el Ministerio de transporte y comunicaciones.

Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y publicar un cronograma de capacitación acorde con la disponibilidad de los colaboradores. • Dar seguimiento a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones asistidas.
Integración familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de los miembros de cada familia de los colaboradores. • Investigar sobre convenios de estudios y/o diversión que ofrecen las empresas. • Publicar a los colaboradores los convenios que cuentan la empresa.
Plan de carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio del grado académico de los colaboradores. • Medir los conocimientos de los colaboradores. • Contar con un cronograma de plan de carrera.
Plan de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar nuevos métodos de evaluación de desempeño. • Clasificar a los colaboradores de acuerdo a los resultados de su evaluación de desempeño. • Realizar un cronograma de capacitaciones para reforzar los conocimientos de los colaboradores con resultados óptimos.
Proceso de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar las convocatorias de trabajo internamente. • Realizar un proceso de selección para la contratación del personal para diferentes cargos. • Realizar el proceso de inducción para el puesto de trabajo contratado.

<p>Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de reconocimiento mensual que incluya a identificar al mejor colaborador. • Determinar una meta establecida en rutas, para reconocer al personal monetariamente. • Evaluar semestralmente los planes de reconocimientos.
<p>Sentimiento de pertenencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar convenios con institutos para que puedan realizar prácticas preprofesionales sus alumnos de las carreras de Administración, Ingeniería mecánica. • Brindar a los colaboradores dos días al año de licencia con goce, estos dos días se darán de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño. • Realizar actividades de integración semestral.
<p>Tareas desafiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones semestrales con los colaboradores para escuchar las problemáticas llegando a generar así una mayor eficiencia. • Planificar las problemáticas aportadas por los colaboradores y organizar de manera continua las soluciones. • Comunicar a los colaboradores las implementaciones para ejecutarlas.

VI. PRESUPUESTO: La inversión para el plan de retención es de S/.1535.00.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.Conclusiones:

1. Para proponer un plan de retención laboral se realizó un diagnóstico para conocer los elementos más relevantes dentro de la organización que son sus colaboradores, por consiguiente, se incluyen en los objetivos de la empresa, la cual es mejorar la productividad. Al contar con un plan de retención laboral dentro de la organización se obtendrán mejores resultados en la productividad.
2. Para conocer las dimensiones vinculadas a la retención laboral es importante percatarse del desempeño de su personal, para poder reforzarlos en el cumplimiento de sus tareas, motivarlos mediante programas de capacitación para que puedan postular a diferentes puestos dentro de la organización e identificarlos con la empresa, reconociéndolos en dos formas: económico (incremento salarial) y social (a nivel organizacional), obteniendo resultados deseados.
3. Los factores que más influyen en la productividad de la empresa son los recursos que está les brinda a sus colaboradores, por lo que no son los más adecuados para el cumplimiento de sus tareas, esto se ve reflejado en el tiempo de llegada a su destino, la cantidad de viajes que cada colaborador puede realizar por día, provocando un mal clima laboral y bajos resultados.
4. En la empresa de transporte y turismo generales Vía Latino SAC, no se le da valor al empleado, debido a que desconocen sobre las estrategias de retención laboral las cuales son: adecuado proceso de ingresos, bonificaciones, clima laboral, formación, integración familiar, plan de carrera, plan de sucesión, reconocimientos, identificación, tareas desafiantes, éstas permiten mejorar la productividad en la organización. Al desconocer éstas estrategias de retención laboral fomenta a que exista una mala comunicación en la organización, generando un mal clima laboral, colaboradores pocos motivados y aumento en la deserción de su personal muchos de ellos personal con potencial.

4.2. Recomendaciones:

1. Implementar el plan de retención laboral porque permitirá mejorar la productividad, a través de los colaboradores que es el factor principal de la productividad.
2. Realizar un cuadro mensual de desempeño laboral con el objetivo de reconocer y efectuar un seguimiento a los colaboradores con potencial, e implementar en la empresa métodos de evaluaciones sobre la adaptación a cambios, obteniendo resultados de las capacidades y habilidades que cada colaborador posee.
3. La empresa debe brindar recursos adecuados y necesarios a sus colaboradores para obtener óptimos y mejores resultados, logrando un buen clima laboral dentro de la organización.
4. Se debe publicar los cambios que se realizará en la empresa: el cronograma de capacitaciones, los convenios de estudios y/o diversión con otras empresas, los puestos disponibles que existe dentro de la empresa, las reuniones semestrales y los reconocimientos que la empresa realiza, de esta manera se obtendrán colaboradores identificados con la empresa y una mejora en la productividad.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

V. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- **Libros:**

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica SA.

Bain, R. (2000). *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*. DF, México: Editorial Mc. Grau Hill.

Carro, R & Gonzales, D. (2013). *Productividad y Competitividad*. Editorial: Universidad Nacional de Mar de Plata.

Chiavenato, I (2008). *Administración de Recursos Humanos*. DF, México: Editorial McGraw- Hill Interamericana.

Chiavenato, I (Ed. 3) (2009). *Gestión del Talento Humano*. DF, México: Editorial McGraw- Hill Interamericana.

McClelland, D (Ed.). (1999). *Human Motivation*. Cambridge. Editorial: Cambridge University Press.

Ramírez, C (2008). *Ergonomía y Productividad*. DF, México: Editorial Limusa SA.

Russo, D (2010). *17 reglas para atraer y retener el talento*. Estados Unidos: Editorial Financial Times Press.

Spencer, L y Spencer, S (Ed.). (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York, U.S: Jhon Wiley & Sons.

Van Der (2005). *Gestión y gerencias empresariales*, Bogotá, Colombia: Editorial Eco ediciones.

- **Revistas:**

Aviolo, B, Mesones, A & Roca, E. (2010). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú*. Strategia Centrum Católica. N°22, pag 20 -25

Ludeña, A (2004). *La formación por competencias laborales*. CAPLAB. 2da Edición, pag 14.

- **Tesis**

Awa, J & Malla, M (2016), en su tesis *Propuesta de Modelo de Gestión Corporativa para una empresa familiar del sector transporte público en Lima* (tesis de Pregrado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Dávila, C. & Mitta, D. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú.

Gonzales, S & Gonzales, J. (2015). *“Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agrotransportes Gonzales SRL de la ciudad de Trujillo, periodo Abril- Junio del año 2015”* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Ramírez, J & Padilla, F. (2015), *Aplicación de una modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para incrementar la productividad de la empresa agro- transportes Gonzales SRL de la ciudad*

de Trujillo, periodo agosto- noviembre del año 2015 (tesis de pregrado).
Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total* (tesis de magister en gestión de personas y dinámica organizacional). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Valladares, A. (2009), en su tesis *Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del sector transporte de carga de El Salvador* (tesis de pregrado). Universidad del Salvador, El Salvador, San Salvador.

- **Webs**

Serna, A & Mojica, O (02 de noviembre del 2008). *Retención del talento en las empresas*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation>.

ESAN (10 de junio del 2015). *Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>

Gonzales, D (2 de agosto del 2009). *Estrategias de retención del personal*.

Revista Universidad EAFIT. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Botero_Fernando/publication/45363347_Simulacion_digital_en_un_proyecto_de_construccion_en_Colombia/links/598dbd20a6fdcc58acc061c0/Simulacion-digital-en-un-proyecto-de-construccion-en-Colombia.pdf

Hernández, S (07 de octubre del 2016). *Eficiencia, Eficacia y Productividad en una Empresa*. Recuperado de

<https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>

Infoautónomos (10 de noviembre de 2017). *La productividad para pymes y*

autónomos. España: Economista.es. Recuperado de

<https://infoautonomos.eleconomista.es/habilidades-directivas/productividad-pymes-autonomos/>

Jiménez, P (9 de octubre de 2012). *Plan de retención del personal clave en una compañía*. Recuperado de

<http://mpconsultorrrhh.blogspot.pe/2012/10/plan-de-retencion-del-personal-clave-en.html>

PWC (09 de abril del 2014). El 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal. *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>

Romero, M (05 de abril del 2017). *Gestión del Talento: Atraer, Retener y evitar su Fuga*. Recuperado de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/gestion-del-talento-atraer-retener/>

Ucha, F (03 de junio del 2016). *Administración de proyectos*. Recuperado de <http://admideproyectos.com/2016/06/administracion-de-proyectos.html>

Vecino, J & Ensuncho, Y (2017). *¿Cómo estructurar un plan?* Recuperado de <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/17-como estructurar capacitacion.pdf>

VI. ANEXOS

ANEXO N°01

Guía de entrevista

DIRIGIDO AL GERENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS GENERALES VIA LATINO S.A.C

1. ¿El tiempo invertido por los colaboradores se refleja en los resultados deseados?
2. ¿Cuáles son las estrategias que aplica para mejorar la productividad de sus colaboradores?
3. ¿Existen elementos que no funcionan correctamente dentro de la empresa? ¿Cuáles?
4. ¿Considera que sus colaboradores son eficientes? ¿Por qué?
5. ¿Considera que sus colaboradores son efectivos? ¿Por qué?
6. ¿Qué factores contribuyen a la retención de sus colaboradores competitivos?
7. ¿Qué factores inciden en la deserción del personal de su empresa?
8. ¿Usted que cuenta con los colaboradores necesarios para el buen funcionamiento de la empresa?
9. ¿Existe personal competitivo en el mercado local dentro del sector transporte?
10. ¿Sus colaboradores se encuentran motivados para el buen desempeño de sus funciones?
11. ¿Es importante el seguimiento permanente del desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?
12. ¿Cuenta con un plan de trabajo para el buen desempeño de los colaboradores?
13. ¿Cómo influye la tecnología en la productividad de la empresa?

ANEXO N°02

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES
TURISMO Y SERVICIOS GENERALES VIA LATINO S.A.C

FECHA: / /

1. ¿Cumple usted con las metas señaladas por la empresa?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
2. ¿Es necesario la capacitación para el buen desempeño laboral que el puesto le exige?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
3. ¿Sus iniciativas son aceptadas por sus compañeros de trabajo?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
4. ¿Optimiza los recursos asignados de forma adecuada para el desarrollo de las tareas diarias?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
5. ¿Sus competencias laborales le permiten postular a nuevas posiciones dentro de la empresa?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
6. ¿Las evaluaciones que aplica la empresa miden su desempeño de acuerdo a sus competencias y habilidades?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
7. ¿Existe programas especiales para potenciar sus competencias en áreas claves de la empresa?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
8. ¿Los programas de capacitación que proporciona la empresa son pertinentes para su desarrollo profesional?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
9. ¿Se siente leal a la empresa porque le proporciona los materiales y recursos que facilitan su trabajo?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
10. ¿Sus contribución en resultados, compromiso y trabajo son reconocidos adecuadamente?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
11. ¿El reconocimiento económico que brinda la empresa es suficiente para seguir trabajando en ella?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

12. ¿Se siente a gusto de trabajar en la empresa por el respeto que existe entre sus compañeros de trabajo?
- a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
13. ¿Usted cree que las actividades de integración que proporciona la empresa mejora el clima laboral?
- a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
14. ¿Usted considera que la capacidad que tiene para adaptarse a los diversos cambios que existe a su alrededor es aprovechado de manera adecuada por la empresa?
- a. Muy de acuerdo
 - b. En acuerdo
 - c. Indeciso
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

ANEXO N°03

En la empresa de Transporte y servicios generales Vía Latino SAC, el gerente mencionó los destinos frecuentes y el tiempo promedio de llegada, el cual se detalla en la siguiente tabla:

DESTINOS	TIEMPO
Huamachuco	4 horas 30 minutos
Julcán	3 horas
Otuzco	2 horas 10
Sánchez Carrión	4 horas
Santiago de Chuco	5 horas

El gerente también mencionó que controla a sus colaboradores con un cuadro en el cual se detalla a cada colaborador, el destino al cual se dirigen, cuanto tiempo les toma en cada viaje y la cantidad de viajes que pueden realizar al día

El siguiente cuadro se detalla lo mencionado anteriormente:

Colaboradores	Origen	Destino	Tiempo del viaje	Cantidad de viajes
Ángel Neyra	Trujillo	Huamachuco	5 horas	2
Antonio Ramírez	Trujillo	Julcán	4 horas	3
Felipe Tineo	Trujillo	Otuzco	3 horas	3
Gabriel Gracia	Trujillo	Sánchez Carrión	5 horas	2
Jorge Talledo	Trujillo	Santiago de Chuco	6 horas	2
José Infantes	Trujillo	Huamachuco	4 horas 40 min	2
Juan Ysla	Trujillo	Julcán	3 horas 30 min	3
Julio Diaz	Trujillo	Otuzco	2 horas 20 min	4
Luis Rodríguez	Trujillo	Sánchez Carrión	4 horas 20 min	3
Manuel Córdova	Trujillo	Santiago de Chuco	5 horas 30 min	2
Máximo Chumbe	Trujillo	Huamachuco	4 horas 30 min	3
Ronald Gallardo	Trujillo	Julcán	3 horas 20 min	3
Roy Pizan	Trujillo	Otuzco	2 horas 20 min	4
Santos Fernández	Trujillo	Sánchez Carrión	4 horas 20 min	3

Como se evidencia en el cuadro existe variación en el tiempo del viaje y en la cantidad de viajes que puede ejecutar a cada colaborador, esto se debe a varios factores:

Su clima laboral dentro de la organización es malo, esto se debe a la falta de comunicación y la rivalidad que existe entre los colaboradores generando resultados no deseados para el gerente.

Se evidenció que los recursos que la empresa brinda a sus colaboradores no son los más adecuados para que realicen sus tareas obteniendo un bajo nivel de productividad.

Se encontró que la empresa no tiene un óptimo lugar de descanso entre rutas para sus colaboradores generando malestar y estrés, viéndose reflejado en el tiempo proyectado en la ruta.

Los colaboradores no están preparados para un inconveniente que pueda surgir en el camino a su destino porque la empresa no los capacita en temas puntuales que les permita mejorar en el nivel profesional y personal, perjudicándolos en los resultados deseados.

ANEXO N°04

CRONOGRAMA DEL PLAN DE RETENCIÓN LABORAL

ESTRATEGIA	ACCIONES	SEMANA	DIAS	COSTO
Implementar bonificaciones que mejoren la relación colaborador y empleador.	· Contar con un cuadro de desempeño laboral.	22	2	S/ 40.00
	· Realizar un seguimiento mensual al desempeño de los colaboradores.	36	30	S/ 30.00
	· Implementar un bono económico trimestral.	32	12	S/ 120.00
Clima laboral	· Estudiar y evaluar nuevos métodos de evaluaciones para la adaptación de cambios de los colaboradores.	22	4	S/ 40.00
	· Realizar una reunión con los colaboradores presentando los nuevos métodos de evaluaciones para la adaptación de cambios.	24	1	S/ 35.00
	· Implementar los nuevos métodos de evaluaciones para la adaptación de cambios.	29	7	S/ 70.00
Formación	· Investigar las capacitaciones que brinda el Ministerio de transporte y comunicaciones.	31	3	S/ 70.00
	· Realizar y publicar un cronograma de capacitación acorde con la disponibilidad de los colaboradores.	27	7	S/ 35.00
	· Dar seguimiento a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones asistidas.	35	30	S/ 30.00
Integración familiar	· Realizar un estudio de los miembros de cada familia de los colaboradores.	26	3	S/ 35.00
	· Investigar sobre convenios de estudios y/o diversión que ofrecen las empresas.	32	4	S/ 70.00
	· Publicar a los colaboradores los convenios que cuentan la empresa.	35	1	S/ 35.00
Plan de carrera	· Realizar un estudio del grado académico de los colaboradores.	26	3	S/ 35.00
	· Medir los conocimientos de los colaboradores.	33	15	S/ 50.00
	· Contar con un cronograma de plan de carrera.	32	7	S/ 35.00
Plan de sucesión	· Investigar nuevos métodos de evaluación de desempeño.	37	15	S/ 70.00
	· Clasificar a los colaboradores de acuerdo a los resultados de su evaluación de desempeño.	29	4	S/ 30.00
	· Realizar un cronograma de capacitaciones para reforzar los conocimientos de los colaboradores con resultados óptimos.	28	1	S/ 25.00
Proceso de ingreso	· Publicar las convocatorias de trabajo internamente.	27	1	S/ 30.00
	· Realizar un proceso de selección para la contratación del personal para diferentes cargos.	38	30	S/ 120.00
	· Realizar el proceso de inducción para el puesto de trabajo contratado.	39	10	S/ 60.00
Reconocimiento	· Elaborar un plan de reconocimiento mensual que incluya a identificar al mejor colaborador.	33	7	S/ 25.00
	· Determinar una meta establecida en rutas, para reconocer al personal monetariamente.	30	15	S/ 25.00
	· Evaluar semestralmente los planes de reconocimientos.	40	30	S/ 25.00
Sentimiento de pertenencia	· Buscar convenios con institutos para que puedan realizar prácticas preprofesionales sus alumnos de las carreras de Administración, Ingeniería mecánica.	32	7	S/ 70.00
	· Brindar a los colaboradores dos días al año de licencia con goce, estos dos días se darán de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño.	30	30	S/ 80.00
	· Realizar actividades de integración semestral.	28	1	S/ 150.00
Tareas desafiantes	· Realizar reuniones semestrales con los colaboradores para escuchar las problemáticas llegando a generar así una mayor eficiencia.	24	2	S/ 35.00
	· Planificar las problemáticas aportadas por los colaboradores y organizar de manera continua las soluciones.	41	7	S/ 25.00
	· Comunicar a los colaboradores las implementaciones para ejecutarlas.	42	1	S/ 35.00
TOTAL				S/ 1,535.00

ANEXO N°05

TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS GENERALES VIA LATINO SAC ESTADO FINANCIERO COMPARATIVO (en soles)

ACTIVO	2016	2017
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	198,376	129,183
Efectivo y equivalente de efectivo	11,639	17,342
Cuentas por Cobrar Comerciales	24,196	23,463
Cuentas por Cobrar diversas	23,432	12,914
Gastos pagados por Anticipado	212,027	325,018
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	469,670	507,920
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>		
Inmueble, Maquinaria y Equipo (Neto)	561,489	523,364
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	561,489	523,364
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>1,031,159</u>	<u>1,031,284</u>
PASIVO		
<i>PASIVO CORRIENTE</i>		
Tributos por pagar	7,994	6,445
Remuneración y Participación por pagar	28,300	45,734
Cuentas por Pagar Comerciales	8,536	8,210
Cuentas por Pagar Diversas	1,195	1,519
TOTAL PASIVO CORRIENTE	46,025	61,908
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>		
Cuentas Por Pagar Diversas	5,002	5,047
Beneficios Sociales a los Trabajadores	150,462	168,409
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	155,464	173,456
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>201,489</u>	<u>235,364</u>
PATRIMONIO		
Capital Social	730,000	730,000
Reservas	21,830	21,830
Resultados Acumulados	72,474	77,840
Resultado del Ejercicio	5,366	(33,750)
TOTAL PATRIMONIO	829,670	795,920
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>1,031,159</u>	<u>1,031,284</u>

ANEXO N°06

TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS GENERALES VIA LATINO SAC ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

(en soles)

	2016	2017
VENTA NETAS	900,000	675,000
COSTOS DE VENTAS	(703,481)	(526,500)
UTILIDAD BRUTA	196,519	148,500
GASTOS DE ADMINISTRACION	(108,000)	(111,004)
GASTOS DE VENTAS	(60,022)	(60,022)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	28,497	22,526
GASTOS FINANCIEROS	(17,580)	(17,580)
GASTOS EXCEPCIONALES	(2,534)	(6,934)
INGRESOS FINANCIEROS	17,475	11,467
INGRESOS EXCEPCIONALES	1,240	1,823
UTILIDAD(PERDIDA) ANTES	27,098	33,750
PARTICIPACION TRABAJADORES (5%)	(13,549)	0
IMPUESTO A LA RENTA	(7,587)	0
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	5,962	33,750
RESERVA LEGAL (10%)	(596)	0
UTILIDAD NETA (PERDIDA)	5,366	33,750

ANEXO N°07

CALCULO DE LOS RATIOS LIQUIDEZ Y GESTION			
RAZON FINANCIERA	FORMULA	RESULTADOS	
		2016	2017
<u>DE LIQUIDEZ</u>			
LIQUIDEZ CORRIENTE=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	<u>469,670</u> 46,025 10.2	<u>507,920</u> 61,908 8.2
PRUEBA ACIDA =	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}- \text{GASTOS DIFERIDOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	<u>469,670-212,027</u> 46,025 5.6	<u>507,920-325,018</u> 61,908 2.9
LIQUIDEZ ABSOLUTA =	$\frac{\text{CAJA BANCOS} + \text{VALORES NEGOCIBLES}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	<u>198,376</u> 46,025 4.31	<u>129,181</u> 61,908 2.08
CAPITAL DE TRABAJO =	$\text{ACTIVO CORRIENTE}- \text{PASIVO CORRIENTE} =$	469,670-46,025 423,645	507,920-61,908 446,012
<u>DE GESTIÓN</u>			
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL =	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	<u>900,000</u> 1'031,159 0.87	<u>675,000</u> 1'031,284 0.65
ROTACION DEL ACTIVO FIJO =	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$	<u>900,000</u> 561,489 1.6	<u>900,000</u> 523,364 1.3
ROTACION DEL PATRIMONIO =	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{PATRIMONIO}}$	<u>900,000</u> 829,670 1.08	<u>675,000</u> 795,920 0.85

ANEXO N°08

La productividad de los colaboradores se medirá a través de cuadros divididos por conjuntos de rutas y grupo de colaboradores; cada colaborador tendrá su programación mensual.

La productividad se medirá de forma conjunta, tomando en cuenta:

1. Horas de viajes
2. Cantidad de combustibles por km.

Se tomará en cuenta también las fechas festivas que cuentan cada provincia, para poder calcular las rutas extras que harán.

Fechas festivas:

- Huamachuco: 14 de Agosto
- Santiago de Chuco: 25 de Julio - 2 de Agosto
- Sánchez Carrión: 04 de Octubre
- Otuzco: 13 - 15 Mayo
- Julcán: 21 de Junio

En el siguiente cuadro se detalla la conformación de cada grupo.

Rutas	Grupo
Huamachuco 1, Santiago de Chuco y Sánchez Carrión	<ul style="list-style-type: none">- Ángel Neyra- José Infantes- Felipe Tineo- Julio Diaz- Gabriel García- Santos Fernández- Jorge Talledo
Huamachuco 2, Otuzco y Julcán	<ul style="list-style-type: none">- Máximo Chumbe- Roy Pizán- Manuel Córdova- Arcadio Sagardia

	<ul style="list-style-type: none"> - Antonio Ramírez - Luis Rodríguez - Julio Ysla
--	---

PROGRAMACIÓN MENSUAL					
ZONA	UNI	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
		Ángel Neyra	Felipe Tineo	Gabriel Garcia	Jorge Talledo
HUAMACHUCO 1		5:00-10:00 - 23:00-5:00	5:00-10:30- 23:00-5:30	5:00-10:00 - 23:00- 5:00	05:00-10:00 - 23:00- 5:00
HUAMACHUCO 1		José Infantes	Julio Díaz	Santos Fernández	Julio Díaz
		5:00-9:40- 23:00-5:00	5:00-10:00- 23:00-5:00	05:00-9:40 - 23:00- 03:40	5:00-10:00- 23:00-5:00
HUAMACHUCO 1		Jorge Talledo	Gabriel Garcia	José Infantes	Felipe Tineo
		05:00-10:00 - 23:00- 5:00	5:00-10:00 - 23:00- 5:00	5:00-9:40- 23:00-5:00	5:00-10:30- 23:00-5:30
SANTIAGO DE CHUCO		Felipe Tineo	Santos Fernández	Jorge Talledo	Ángel Neyra
		5:00-11:00- 23:00-6:00	5:00-11:00- 23:00-6:00	5:00-11:00- 23:00-6:00	5:00-11:00- 23:00-6:00
SANTIAGO DE CHUCO		Julio Díaz	Ángel Neyra	Julio Díaz	Gabriel Garcia
		5:00-11:00- 23:00-6:00	5:00-11:00- 23:00-6:00	5:00-11:00- 23:00-6:00	5:00-11:00- 23:00-6:00
SANCHEZ CARRIÓN		Gabriel Garcia	José Infantes	Ángel Neyra	Santos Fernández
		5:00-10:00 - 23:00- 5:00	5:00-9:40- 23:00-5:00	5:00-10:00 - 23:00-5:00	05:00-9:20 - 23:00- 03:20
SANCHEZ CARRIÓN		Santos Fernández	Jorge Talledo	Felipe Tineo	José Infantes
		05:00-9:20 - 23:00- 03:20	05:00-11:00 - 23:00- 6:00	5:00-10:30- 23:00-5:30	5:00-9:40- 23:00-5:00
HUAMACHUCO 2		Máximo Chumbe	Julio Ysla	Roy Pizán	Máximo Chumbe
		5:00- 10:30- 23:00.3:30	5:00- 10:30- 23:00.3:31	5:00- 10:30- 23:00.3:32	5:00- 10:30- 23:00.3:33
HUAMACHUCO 2		Roy Pizán	Antonio Ramírez	Luis Rodríguez	Arcadio Sagardía
		5:00-10:30- 23:00-5:30	5:00-10:30- 23:00-5:31	5:00-10:30- 23:00-5:32	5:00-10:30- 23:00-5:33
HUAMACHUCO 2		Luis Rodríguez	Arcadio Sagardía	Julio Ysla	Manuel Córdova
		5:00-11:00- 23:00- 6:00	5:00-11:00- 23:00- 6:01	5:00-11:00- 23:00- 6:02	5:00-11:00- 23:00- 6:03
OTUZCO		Julio Ysla	Manuel Córdova	Antonio Ramírez	Luis Rodríguez
		6:00-8:30- 10:00- 12:30- 14:00- 16:30 -18:00- 20:30	6:00-8:10- 10:00- 12:10- 14:00- 16:10 -18:30- 20:10	6:00-8:20- 10:00- 12:20- 14:00- 16:20 -18:00- 20:20	6:00-8:30- 10:00- 12:30- 14:00- 16:30 -18:00- 20:30
OTUZCO		Antonio Ramírez	Máximo Chumbe	Arcadio Sagardía	Roy Pizán
		6:00-8:30- 10:00- 12:30- 14:00- 16:30 -18:00- 20:30	6:00-8:10- 10:00- 12:10- 14:00- 16:10 -18:30- 20:10	6:00-8:20- 10:00- 12:20- 14:00- 16:20 -18:00- 20:20	6:00-8:20- 10:00- 12:20- 14:00- 16:20 -18:00- 20:20
JULCÁN		Arcadio Sagardía	Roy Pizán	Manuel Córdova	Antonio Ramírez
		6:00- 9:00 - 10:00- 13:00 - 16:00- 19:00	6:00- 9:00 - 10:00- 13:00 - 16:00- 19:00	6:00- 9:00 - 10:00- 13:00 - 16:00- 19:00	6:00- 9:00 - 10:00- 13:00 - 16:00- 19:00
JULCÁN		Manuel Córdova	Luis Rodríguez	Máximo Chumbe	Julio Ysla
		10:00- 13:00- 15:00-18:00- 21:00- 24:00	10:00- 13:00- 15:00-18:00- 21:00- 24:01	10:00- 13:00- 15:00-18:00- 21:00- 24:02	6:00-9:30 -11:00 - 14:00- 16:00 19:00

ANEXO N°09

COSTO DE VENTAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS GENERALES VIA LATINO SAC AÑO 2017

DISTRIBUCION DE LOS GASTOS DE PERSONAL

COSTOS DE VENTAS

	TOTAL REMUNERACION ANUAL	TOTAL DE BENEF. SOCIALES	TOTAL	MOD	MOI	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS DE VENTAS
GERENTE GENERAL	S/.36,000.00	S/.15,694.45	S/.51,694.45			S/.51,694.45	
CONTADOR	S/.30,000.00	S/.13,109.45	S/.43,109.45			S/.43,109.45	
SECRETARIA	S/.28,800.00	S/.13,976.90	S/.42,776.90				S/.42,776.90
CONDUCTORES	S/.285,600.00	S/.125,628.30	S/.411,228.30	S/.411,228.30			
TOTAL	S/.380,400.00	S/.168,409.10	S/.548,809.10	S/.411,228.30	S/.0.00	S/.94,803.90	S/.42,776.90

PLANILLA DE TRABAJADORES CON ASIGNACIÓN FAMILIAR

ANUAL

	SUELDO MENSUAL	ASIGNACION FAMILIAR	TOTAL REMUNERACION	ESSALUD 9%	GRATIFICACION	VACACIONES	CTS
GERENTE GENERAL	S/.3,000.00	S/.85.00	S/.3,085.00	S/.277.65	S/.6,277.65	S/.3,000.00	S/.3,085.00
CONTADOR	S/.2,500.00	S/.85.00	S/.2,585.00	S/.232.65	S/.5,232.65	S/.2,500.00	S/.2,585.00
SECRETARIA	S/.1,200.00	S/.85.00	S/.1,285.00	S/.115.65	S/.2,515.65	S/.1,800.00	S/.1,285.00
CONDUCTORES	S/.1,700.00	S/.85.00	S/.1,785.00	S/.160.65	S/.3,560.65	S/.1,700.00	S/.1,785.00

RESUMEN ANUAL TOTAL

	N° DE TRABAJADORES	SUELDO ANUAL	TOTAL SUELDOS ANUALES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL DE BENEF. SOCIALES
GERENTE GENERAL	1	S/.36,000.00	S/.36,000.00	S/.15,694.45	S/.15,694.45
CONTADOR	1	S/.30,000.00	S/.30,000.00	S/.13,109.45	S/.13,109.45
SECRETARIA	2	S/.14,400.00	S/.28,800.00	S/.6,988.45	S/.13,976.90
CONDUCTORES	14	S/.20,400.00	S/.285,600.00	S/.8,973.45	S/.125,628.30

ANEXO N°10

**COSTO DE VENTAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
DE TRANSPORTES TURISMO Y SERVICIOS GENERALES
VIA LATINO SAC AÑO 2016**

DISTRIBUCION DE LOS GASTOS DE PERSONAL COSTOS DE VENTAS							
	TOTAL REMUNERACION ANUAL	TOTAL DE BENEF. SOCIALES	TOTAL	MOD	MOI	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS DE VENTAS
GERENTE GENERAL	S/.36,000.00	S/.15,694.45	S/.51,694.45			S/.51,694.45	
CONTADOR	S/.30,000.00	S/.13,109.45	S/.43,109.45			S/.43,109.45	
SECRETARIA	S/.28,800.00	S/.13,976.90	S/.42,776.90				S/.42,776.90
CONDUCTORES	S/.244,800.00	S/.107,681.40	S/.352,481.40	S/.352,481.40			
TOTAL	S/.339,600.00	S/.150,462.20	S/.490,062.20	S/.352,481.40	S/.0.00	S/.94,803.90	S/.42,776.90

PLANILLA DE TRABAJADORES CON ASIGNACIÓN FAMILIAR

	ANUAL						
	SUELDO MENSUAL	ASIGNACION FAMILIAR	TOTAL REMUNERACION	ESSALUD 9%	GRATIFICACION	VACACIONES	CTS
GERENTE GENERAL	S/.3,000.00	S/.85.00	S/.3,085.00	S/.277.65	S/.6,277.65	S/.3,000.00	S/.3,085.00
CONTADOR	S/.2,500.00	S/.85.00	S/.2,585.00	S/.232.65	S/.5,232.65	S/.2,500.00	S/.2,585.00
SECRETARIA	S/.1,200.00	S/.85.00	S/.1,285.00	S/.115.65	S/.2,515.65	S/.1,800.00	S/.1,285.00
CONDUCTORES	S/.1,700.00	S/.85.00	S/.1,785.00	S/.160.65	S/.3,560.65	S/.1,700.00	S/.1,785.00

RESUMEN ANUAL TOTAL					
	N° DE TRABAJADORES	SUELDO ANUAL	TOTAL SUELDOS ANUALES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL DE BENEF. SOCIALES
GERENTE GENERAL	1	S/.36,000.00	S/.36,000.00	S/.15,694.45	S/.15,694.45
CONTADOR	1	S/.30,000.00	S/.30,000.00	S/.13,109.45	S/.13,109.45
SECRETARIA	2	S/.14,400.00	S/.28,800.00	S/.6,988.45	S/.13,976.90
CONDUCTORES	12	S/.20,400.00	S/.244,800.00	S/.8,973.45	S/.107,681.40