



FACULTAD DE ADMINISTRACION

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE
TRABAJO PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
DE LA EMPRESA DICOBELSA SAC

**Línea de investigación:
Desarrollo Empresarial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración con mención en Administración de Empresas

Autora

Santos Mejia, Mitsy

Asesor(a)

Torres Suarez, Roberto

ORCID: 0000-0002-0913-174X

Jurado

Ponce Veneros, Manuel Santos

Nicolas Balbín, Jorge Luis

Agüero Arias, Tito Armando

Lima - Perú

2025



IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DICOBELSA SAC

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

ÍNDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.coursehero.com

Fuente de Internet

3%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

3

docs.com

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

dokumen.pub

Fuente de Internet

1%

6

pt.scribd.com

Fuente de Internet

1%

7

Alvarado Florida, Huberto. "Diagnostico operativo de la empresa Dicobelsa SAC", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

1%

8

idoc.pub

Fuente de Internet

1%

9

Submitted to CONACYT

Trabajo del estudiante

<1%

10

Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal

Trabajo del estudiante

<1%

11

Submitted to Universidad Peruana de Las Americas

Trabajo del estudiante

<1%

12

biblioteca.usac.edu.gt

Fuente de Internet

<1%



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO
PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA
EMPRESA DICOBELSA SAC.

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en
Administración con mención en Administración de Empresas

Autora:

Santos Mejia, Mitsy

Asesor:

Torres Suarez, Roberto

ORCID: 0000-0002-0913-174X

Jurado:

Ponce Veneros, Manuel Santos

Nicolas Balbín, Jorge Luis

Agüero Arias, Tito Armando

Lima – Perú

2025

Dedicatoria

A mi amada madre, que hoy ya no está conmigo, pero sé que desde el cielo continúa iluminando mi vida. Tu incondicional y abnegado amor sigue alimentando mi alma cada día para seguir creciendo profesionalmente y te sientas orgullosa de mí.

Un beso al cielo mami.

Agradecimiento

Gracias Dios, por permitirme vivir este momento, por la fortaleza que me das para superar las vicisitudes de la vida.

Gracias a mi querido padre, por enseñarme el valor de la perseverancia y valentía, por inspirarme a perseguir mis sueños. Gracias a su incondicional apoyo, logré culminar mi carrera universitaria.

Gracias a mi querido hermano, por sus palabras de aliento y consejos en los momentos difíciles.

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	01
	1.1 Trayectoria del Autor	02
	1.2 Descripción de la Empresa.....	03
	1.2.1 Datos Generales	03
	1.2.2 Plan Estratégico	04
	1.2.3 Proveedores	07
	1.3 Organigrama de la Empresa.....	11
	1.3.1 Estructura Organizacional	11
	1.3.2 Órgano de Alta Dirección	11
	1.3.3 Órgano de apoyo	12
	1.3.4 Órgano de Línea	12
	1.4 Áreas y funciones desempeñadas	14
	1.4.1 Área de Recursos Humanos	14
	1.4.1.1 Asistente de Recursos Humanos	14
	1.4.1.2 Funciones	14
	1.4.2 Relación de Coordinación	17
II.	DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA	19
	2.1 Actividad	19
	2.2 Objetivo e importancia	19
	2.3 Procedimientos	19
	2.4 Antecedentes de la Rotación de Personal en DICOBELSA SAC	22
	2.5 Marco teórico	22

2.5.1	Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	23
2.5.2	Proceso de reclutamiento	24
2.5.3	Proceso de Selección de personal	25
2.5.4	Inducción	26
2.5.5	Rotación de personal	26
2.6	Causas de la Rotación de Personal	27
2.7	Análisis de la Rotación de Personal	28
2.8	Desarrollo de la Implementación del Programa de Inducción al Puesto de Trabajo	32
III.	APORTE MÁS DESTACABLE A LA EMPRESA	37
3.1	Elaboración del formato de Encuesta de Salida Laboral.....	37
3.2	Elaboración del formato de inducción al puesto de trabajo	40
3.3	Implementación de Programa de Inducción al Puesto de Trabajo	41
3.4	Proyecto de implementación de ERP Scire Planillas	44
IV.	CONCLUSIONES	45
V.	RECOMENDACIONES	46
VI.	REFERENCIAS	47
VII.	ANEXOS	49

Índice de Tabla

Tabla 1	Empresas proveedoras de Dicobelsa SAC.	10
Tabla 2	Procedimientos del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Dicobelsa SAC	20
Tabla 3	Descripción de las actividades de la Inducción al Puesto de Trabajo Operativos de Dicobelsa SAC.....	35
Tabla 4	Resultados del grado de satisfacción de Encuesta de Salida Laboral de Dicobelsa SAC.....	38
Tabla 5	Resultados del grado de satisfacción de Encuesta de Salida Laboral de Dicobelsa SAC, en porcentaje (%).....	39
Tabla 6	Razones principales de renuncias según Encuesta de Salida Laboral de Dicobelsa SAC.....	40
Tabla 7	Porcentaje de cumplimiento del programa de Inducción al Puesto de Trabajo de Dicobelsa SAC.....	43

Índice de Figuras

Figura 1	Empresas Distribuidoras de Grupo Jiménez en Lima.....	4
Figura 2	Estructura Organizacional de la empresa DICOBELSA SAC	13
Figura 3	Manual de Organización y Funciones de la empresa DICOBELSA SAC.	17
Figura 4	Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Dicobelsa SAC.....	21
Figura 5	Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	23
Figura 6	El reclutamiento y las situaciones de los candidatos	24
Figura 7	Proceso de selección de personal	25
Figura 8	Comparativo del Índice de Rotación de Personal entre el primer trimestre de los años 2023 y 2024 de Dicobelsa SAC.....	29
Figura 9	Cese de trabajadores del primer trimestre de los años 2023 y 2024 de Dicobelsa SAC.....	30
Figura 10	Comparativo de los motivos de cese de trabajadores del primer trimestre de los años 2023 y 2024 de Dicobelsa SAC.....	30
Figura 11	Cese de trabajadores por áreas del primer trimestre del año 2023 de Dicobelsa SAC.....	31
Figura 12	Cese de trabajadores por áreas del primer trimestre del año 2024 de Dicobelsa SAC.....	31

Figura 13	Formato de Encuesta de Salida Laboral de la empresa Dicobelsa SAC.....	37
Figura 14	Formato de Inducción al Puesto de Trabajo de Dicobelsa SAC...	41
Figura 15	Porcentaje de cumplimiento general del programa de Inducción al Puesto de Trabajo de Dicobelsa SAC.....	42

Resumen

Este informe se basa en la experiencia como Asistente de Recursos Humanos en la empresa DICOBELSA SAC que pertenece a Grupo Jiménez con más de 24 años dedicados a la distribución de productos de consumo masivo en el Cono Norte de Lima Metropolitana. Se realizó un comparativo del Índice de Rotación de Personal del primer trimestre de los años 2023 y 2024 obteniendo como resultado que en el presente año hubo una disminución de ello; los principales motivos de cese fueron: renuncia, término de contrato y despido en periodo de prueba, se llegó a la conclusión que el área de Reparto presenta la mayor cantidad de trabajadores cesados pues no contaban con un proceso de inducción al puesto de trabajo lo que generaba que desde el primer día laboral realicen sus funciones en campo teniendo como consecuencias errores en su desarrollo lo que generaba que algunos trabajadores nuevos realicen abandono de trabajo. Se implementó la inducción al puesto de trabajo para que los nuevos trabajadores puedan ser guiados y reciban información de sus funciones con la finalidad que laboren de forma eficiente y disminuir la rotación de personal. Se recomienda realizar capacitaciones de identificación y conteo de billetes y monedas ya que es uno de los principales errores del área de Distribución y se ven afectados económicamente pues es descontado de su pago de remuneraciones. Finalmente, también se recomienda continuar realizando las encuestas de salidas para conocer los motivos reales de los ceses e implementar estrategias de retención de personal.

Palabras clave: rotación de personal, inducción, funciones, capacitaciones.

Abstract

This report is based on the experience as a Human Resources assistant in the DICOBELSA company, that belongs to the Jimenez Group and has more than 24 years of experience in the distribution of consumer products in the Northern Cone of Metropolitan Lima. A comparison was made of Employee Turnover Rate for the first quarter of the years 2023 and 2024, where it was obtained as a result that in this year was a slight decrease; the main reasons on termination of the employment relationship were: voluntary resignation of the worker, expiry of the employment contract and dismissal for the probation period, it was concluded that the distribution area has the highest number termination of the employment relationship because they don't have a job induction. This meant that from the first day of work they performed their duties and made mistakes, some new workers abandoned their Jobs. Job induction was implemented so that new workers to receive orientation on their job responsibilities because it's important that they work efficiently and reduce employee turnover. It's recommended to carry out training on identification and counting of bills and coins because it is one of the main mistakes of distribution area and they are economically affected since it's deducted from their salary. Finally it's recommended to continue carrying out exit surveys to find out the real reasons for termination of the employment and implement worker retention strategies.

Keywords: employee turnover, induction, responsibilities, training

I. INTRODUCCIÓN

Este presente informe se basa en la experiencia profesional del autor como Asistente de Recursos Humanos en la empresa Dicobelsa SAC, en ello se describe su trayectoria académica y profesional detallando su aporte más destacable en la organización, siendo esta la implementación del Programa de Inducción al Puesto de Trabajo con la finalidad de disminuir el Índice de Rotación de Personal pues es el problema principal de la empresa, el área de Reparto es uno de los más críticos.

La estructura del informe se base en tres capítulos: el primer capítulo describe la trayectoria académica y profesional del autor detallando sus funciones realizadas dentro de la organización y como está conformado este; el segundo capítulo se basa en la descripción de la principal problemática que es la rotación de personal siendo las causas la falta de inducción al puesto de trabajo, insatisfacción salarial y que el trabajo no cumple las expectativas esperadas, y el tercer capítulo se basa en los aportes más destácales a la organización siendo uno de ellos la implementación del programa de Inducción al Puesto de Trabajo que tiene como finalidad disminuir el Índice de Rotación de Personal.

La implementación del programa de Inducción al Puesto de Trabajo se basó en una evaluación cualitativa y cuantitativa de las diversas causas de cese de trabajadores para lo cual se realizó una comparación de la rotación de personal del primer trimestre de los años 2023 y 2024. Se realizó la implementación de la encuesta de salida laboral ya que se busca recolectar información de los motivos de las renunciaciones de los trabajadores.

Finalmente se plantea como principales recomendaciones continuar con el programa de inducción al puesto de trabajo para que cada trabajador conozca sus funciones y tareas con la finalidad que se sienta familiarizado y adaptado a su nuevo puesto; así mismo, se recomienda implementar planes de retención de los trabajadores.

1.1. Trayectoria del Autor

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, certificada en idioma inglés nivel Intermedio por el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, certificada como Especialista en Excel nivel Avanzado por la institución Sistemas UNI de la Universidad Nacional de Ingeniería, así mismo, ha concluido el Programa de Especialización en Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Respecto a su experiencia profesional se ha desempeñado en los siguientes cargos:

- Periodo: enero 2019 - marzo 2020

Cargo: Practicante Profesional de Gestión Humana

Empresa: Corporación Cerámica S.A. del Grupo Celima – Trébol

Funciones: reclutamiento y selección, control de asistencia para el cálculo de la planilla de pago en el ERP SAP Business Suite One, trato directo con los clientes internos atendiendo consultas, archivo y custodia de legajos de trabajadores, elaboración y control de sanciones disciplinarias.

- Periodo: agosto 2020 – marzo 2021

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Empresa: Innomedic International EIRL

Funciones: elaboración de contratos, altas y bajas en el T-registro de la Sunat, elaboración de la planilla de pagos, cts, gratificación, envío boletas de pagos y cálculo de liquidación de los beneficios sociales.

- Periodo: marzo del 2021- julio 2024

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Empresa: Distribuidora de Cosméticos y Belleza SAC – Dicobelsa SAC

Funciones: elaboración de planillas de pagos mensual, gratificación y cts con el ERP SCIRE, elaboración de liquidación de Beneficios Sociales, reclutamiento y selección, control de vacaciones, declaración de PDT Plame mensual, declaración en Afp Net, elaboración de asientos contables y provisiones, trato directo con los trabajadores atendiendo sus consultas y necesidades.

1.2. Descripción de la empresa

1.2.1. Datos Generales

- RAZON SOCIAL: Distribuidora de Cosméticos y Belleza SAC
- RUC: 20475844344
- NOMBRE COMERCIAL: Dicobelsa SAC
- DIRECCIÓN FISCAL: Calle Garcilazo de la Vega 127 Urb. El Retablo - Comas
- ACTIVIDAD ECONOMICA: Distribución de productos de consumo masivo
- FECHA INICIO DE ACTIVIDADES: 01/10/2000

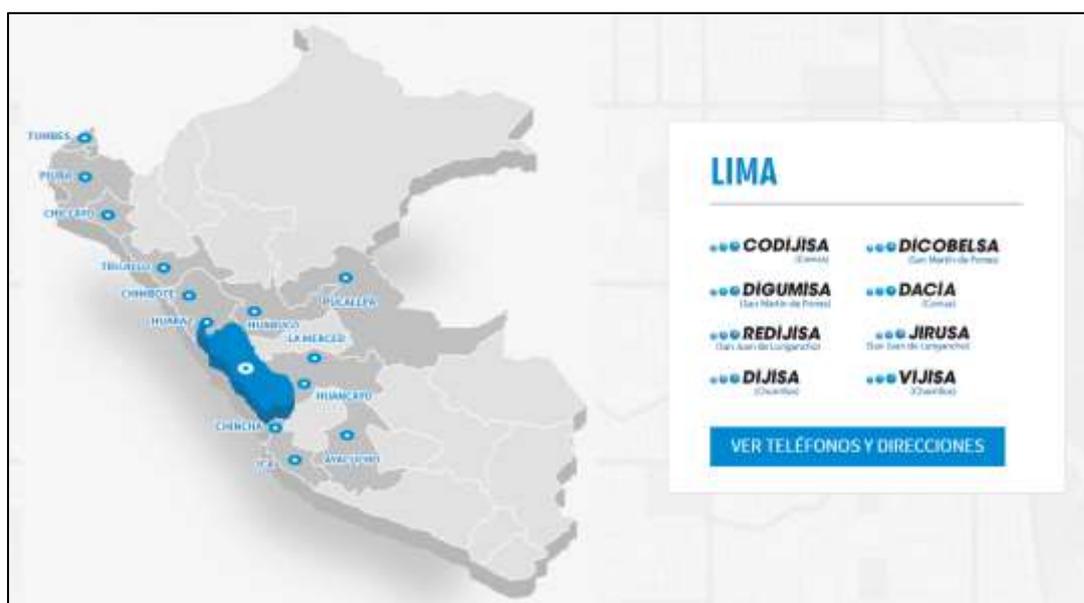
Dicobelsa SAC es una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, que pertenece a Grupo Jiménez con más de 24 años de experiencia en el mercado, abastece los distritos de Comas, Carabaylo, Independencia, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, San Martín de Porres, Rímac, Los Olivos, Cercado de Lima, Breña, Ventanilla, Callao, Bellavista, Carmen de la Legua, La Punta y La Perla; tiene por clientes: bodegas, minimarket, farmacias y puestos de mercados.

Fue fundada el 01 de octubre del 2000, teniendo como actividad económica distribución de productos de maquillajes, cosméticos y útiles de aseo personal; sin embargo, después de 2 años ante la necesidad de expansión de Grupo Jiménez para llegar a más distritos del cono norte con la distribución de productos de consumo masivo se decide cambiar a este rubro.

Actualmente trabaja con 26 proveedores y tiene como marca propia Doña Gumi lo cual se ha posicionado en el mercado en los últimos años por la venta de panetones en las campañas navideñas. Sus productos más comercializados son: comida para mascotas, abarrotos, útiles de aseos personal, útiles de aseo del hogar, licores y golosinas.

Figura 1

Empresas Distribuidoras de Grupo Jiménez en Lima



Nota. Tomada de *Distribuidoras* [Fotografía], por Grupo Jiménez, 2024

(<https://www.grupojimenez.info/cobertura-a-nivel-nacional>)

1.2.2. Plan Estratégico

Chiavenato (2019), expresa que “la planeación consiste en la toma anticipada de decisiones sobre qué hacer antes de que la acción sea ejecutada. Planear consiste en simular el futuro deseado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios para alcanzar los objetivos”, (pp. 110). Esto significa que para planear se tiene que tomar decisiones sobre medidas, acciones y los recursos necesarios a utilizar, requerimientos necesarios para cumplir los objetivos deseados.

Sainz de Vicuña (2012), manifiesta que “la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (pp. 30), quiere decir que está encaminado a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyado en las herramientas adecuadas.

DICOBELSA S.A.C., establece su dirección de la organización con el fin de tener presente donde se encuentra y hacia donde se dirige en el futuro; por ello, ha definido su misión, visión, valores institucionales y sus objetivos.

1.2.2.1. Misión. “Somos una organización que comercializa y distribuye productos de consumo masivo, comprometida en alcanzar los niveles más altos de competitividad y excelencia en cada categoría que operamos”.

Zorita (2016), define la misión con “el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicio al mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública” (pp. 63).

1.2.2.2. Visión. “Mantener el liderazgo en la comercialización y lograr la penetración de los productos que representamos en la mayor cantidad de puntos de venta en cada uno de los mercados en los que participamos”.

Zorita (2016), define y describe la visión como “la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización” (pp. 63).

1.2.2.3. Valores institucionales

- A. ***Orientación al Cliente.*** Lograr los puntos de coberturas en zonas alejadas del cono norte es una de las principales motivaciones de Dicobelsa ya que busca que sus clientes puedan tener acceso a productos de primera necesidad.
- B. ***Responsabilidad Social.*** Se brinda igualdad de oportunidades en los diversos puestos de trabajos tanto para mujeres y varones en los áreas operativos y administrativos. Así mismo, realiza campañas navideñas para programas de Vasos de Leche ya que cuenta con su marca propia de panetones Doña Gumi.
- C. ***Transparencia.*** Ello se evidencia en los procesos de facturación de las preventas pues el pedido se realiza un día antes de la entrega de los productos, los datos que son consignados en la emisión de la boleta y/o factura son de acuerdo al pedido realizado por el cliente y es entregada junto con la entrega de la mercadería.

Sainz de Vicuña (2012), sostiene que los “los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o de un grupo de individuos” (pp. 140). Significa que son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la empresa.

1.2.2.4. Objetivos organizacionales

A. ***Objetivos organizacionales a largo plazo:***

- ✓ Expandir su presencia en el mercado a nivel nacional en cada región del Perú.
- ✓ Posicionarse como la empresa más importante en el sector de distribución de productos de consumo masivo.
- ✓ Posicionar su propia marca de panetones Doña Gumi en el mercado a nivel nacional su propia.

- ✓ Abrir sucursales de puntos de ventas en las regiones más comerciales y estratégicas del país.

B. Objetivos organizacionales a corto plazo:

- ✓ Disminuir el indicador del índice de rotación de personal del área de Distribución durante el periodo 2024.
- ✓ Reducir el índice de ausentismo de los trabajadores durante el primer semestre del periodo 2024.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas en un 15% durante el periodo 2024.

Zorita (2016), sostiene que “los objetivos son los resultados cuantificados, ubicados en el tiempo y lugar, realistas y consistentes entre sí, que se prevé alcanzar con la implementación de un plan de negocios” (pp. 64). Significa que los objetivos son los resultados que prevé alcanzar y son los resultados finales de mercado deseado, cuya realización producirá las ventas o los beneficios.

1.2.3. Proveedores

Dicobelsa distribuye productos de consumo masivo de la mano con las alianzas estratégicas de sus 26 proveedores, los productos más destacados son: comidas para mascotas, abarrotos, útiles de aseos personal, útiles de aseos para el hogar, licores y golosinas.

Kotler y Armstron (2020), manifiesta que “los proveedores constituyen un eslabón importante de la red de transferencia de valor de la empresa al cliente. Brindar los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios” (pp. 71). Significa que es importante de entablar relaciones estrechas con su extensa red de proveedores, quienes lo abastecen de insumos como bienes finales.

1.2.3.1 Productos

A. Sección de comida para mascotas:

- ✓ Ricocan cachorro carne y leche razas medianas y grandes 22kg
- ✓ Ricocan cachorro carne y leche razas pequeñas 15kg
- ✓ Ricocan adulto cordero y cereales razas pequeñas 22kg
- ✓ Ricocan adulto multisabores todas las razas 15kg
- ✓ Michicat adulto sabor a pollo y sardina 9kg
- ✓ Supercat adulto carne, pollo y leche 9kg

B. Sección de abarrotos:

- ✓ Arroz Doña Gumi extra Pqt x 10und x 750gr
- ✓ Trozos Atún Doña Gumi x 6und x 170gr
- ✓ Aceite Sao x 1lt. x 12und
- ✓ Avena 3 Ositos x bolsa x 24und x 160gr
- ✓ Ajinomén Sopa Gallina x 6 sobre x 86gr

C. Sección de útiles de aseo personal

- ✓ Shampoo Johnson Manzanilla frasco x 400ml
- ✓ Listerine Zero frasco x 500ml
- ✓ Jabón Neko Aloe Vera x und x 125 gr
- ✓ Nosotras Alas Tela Gel Pack x 6 unidades
- ✓ Toallas Húmedas Babysec x paq x 50 unidades

D. Sección de útiles de aseo para el hogar

- ✓ Guantes Multiuso Vitorex
- ✓ Escoba La poderosa Vitorex
- ✓ Paño Multiuso Vitorex x 6 und
- ✓ Limpiador Poett Lavanda x Bot x 325ml

- ✓ Lejía Clorox x Paq. x 15und x 680gr

E. Sección de licores

- ✓ Vino Tabernero Borgoña Semi Seco x 750ml
- ✓ Vino Tabernero Rose Semi Seco x 1.5 litros
- ✓ Pisco Tabernero Quebranta x 700ml
- ✓ Ron Cartavio Black x Bot x 250ml
- ✓ Vodka Russkaya x botella x 750ml

F. Sección de golosinas

- ✓ Ángel Zuck Azul tira x 12 x 22gr
- ✓ Gomas Frugele fruta bolsa x 100und
- ✓ Cañonazo Display 24 und x 25gr
- ✓ Chupetin Colorado Surtido bolsa x 25 und
- ✓ Wafer Clásico Vainilla 1 x 140 gr
- ✓ Galleta Choco Soda pack x 6 x 39gr

Tabla 1*Empresas proveedoras de DICOBELSA SAC*

N°	PROVEEDORES DE DICOBELSA
1	Ajinomoto del Perú S.A.
2	Bodegas y Viñedos Tabernerero S.A.C
3	Cartavio Rum Company S.A.C
4	Global Alimentos S.A.C
5	Ilko Perú S.A.C
6	La Campera S.A.C
7	Molitalia S.A.
8	Mondelez Perú S.A.
9	Pacheco Jiménez S.A.
10	Panasonic Peruana S.A.
11	Panificadora Bimbo del Perú S.A.
12	Pepsico Alimentos Perú S.R.L
13	Química Suiza S.A.
14	3M Perú S.A.
15	ADM Sao Perú S.A.
16	Clorox Perú S.A.
17	Comercializadora y Distribuidora Jiménez SAC.
18	Distribuidora Nacional del Perú S.A.C
19	G.W. Yichang & Cia S.A.
21	Industria Peruana de Velas S.R.L

N°	PROVEEDORES DE DICOBELSA
22	Intradevco Industrial S.A.
23	Johnson & Johnson del Perú S.A.
24	P&D Andina Alimentos S.A.
25	Productos Tissue del Perú S.A.
26	Quala Perú S.A.C

Nota. Elaboración propia.

1.3. Organigrama de la empresa

1.3.1. Estructura organizacional

DICOBELSA cuenta con 190 trabajadores y presenta un organigrama de tipo lineal donde se visualiza las relaciones de dependencia de los puestos de trabajos y los roles de cada integrante.

Robbins y Judge (2017), expresa que “una estructura organizacional define la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agregan y coordinan formalmente” (pp. 493). La estructura organizacional establece los diferentes cargos o puestos en la que el trabajador va a desempeñar sus funciones, pero todos los puestos están integrados para cumplir el objetivo de la empresa.

1.3.2. Órgano de Alta Dirección

1.3.2.1. Junta General de Accionista. Está conformado por la Junta General de Accionistas que es el órgano supremo de la sociedad.

1.3.2.2. Gerencia General. Es el cargo más alto de la estructura organizacional, está bajo la dirección del Sr. Walter Jiménez Veramendi quien tiene a su cargo la dirección y la administración de la empresa.

1.3.2.3. Gerencia Administrativa. Es responsable de la supervisión y organización de las labores de cada área mediante la optimización de procesos y recursos.

1.3.3. Órgano de Apoyo

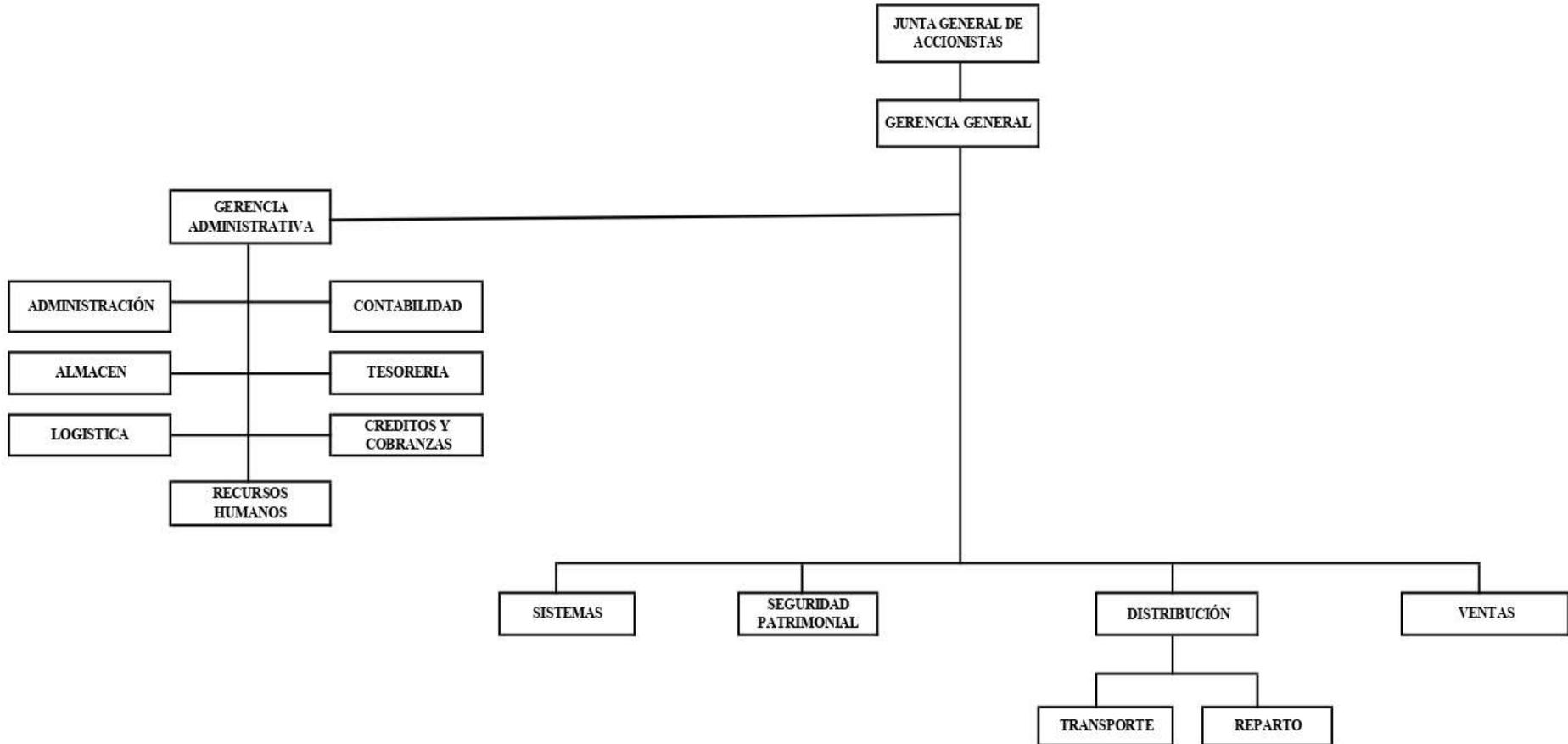
Es el órgano encargado de administrar los recursos administrativos y financiero de la empresa, está conformado por las áreas que tienen diferentes tareas y múltiples responsabilidades, como son: Administración, Contabilidad, Tesorería, Almacén, Créditos y Cobranzas, Logística y Recursos Humanos.

1.3.4. Órgano de Línea

Está conformado por las áreas claves que se relaciona de forma directa con los objetivos de la organización. Está conformado por las áreas: Distribución, Ventas, Sistemas y Seguridad Patrimonial.

Figura 2

Estructura Organizacional de la empresa DICOBELSA SAC.



Nota. Elaboración propia

1.4. Áreas y funciones desempeñadas

El 23 de marzo del 2021 inicie labores en DICOBELSA SAC bajo el cargo de Asistente de Recursos Humanos realizando funciones de reclutamiento y selección, nómina y administración de personal.

1.4.1. Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es un departamento dentro de la empresa donde se gestionada todas las actividades relacionadas con las personas que conforman el equipo humano. Esta área tiene como propósito hacer crecer la productividad de los trabajadores, prever situaciones que dificulten el clima laboral, otorgar compensaciones, otorgar beneficios, otorgar prestaciones económicas de acuerdo a ley y mitigar la rotación de personal.

1.4.1.1. Asistente de Recursos Humanos. Un Asistente de Recursos Humanos ocupa un puesto administrativo y trabaja bajo la dirección de la jefatura de su área, se encarga de garantizar la gestión del personal, contratación, motivación de los equipos y debe garantizar el cumplimiento de la estrategia y política general de la empresa. Su tarea consiste en gestionar los datos para preparar la nómina, contabilizar las ausencias, gestionar los contratos de trabajo y tramites con el seguro social. Desempeña el papel de interlocutor entre el área de Recursos Humanos y los trabajadores de la organización ya que toma iniciativas en la comunicación interna y debe garantizar el buen flujo de información dentro de la compañía.

1.4.1.2. Funciones. Durante el tiempo laborado como Asistente de Recursos Humanos en la empresa DICOBELSA SAC desarrolle las siguientes funciones:

A. Reclutamiento y Selección. Encargada de identificar la necesidad de cubrir las vacantes disponibles de cada área para lo cual se debe tener en cuenta los requisitos y perfil del puesto. Se detalla las siguientes funciones realizadas:

- ✓ Publicar las convocatorias en las pagina web de las bolsas de trabajo del portal de CompuTrabajo, Indeed y Empleos Perú del MTPE.

- ✓ Contactar a los candidatos para la programación de la entrevista laboral.
- ✓ Realizar entrevista laboral a los postulantes y verificar sus referencias laborales.
- ✓ Verificación de los antecedentes policiales y programación de verificación domiciliaria.
- ✓ Seleccionar al candidato más idóneo que presenta competencias técnicas y habilidades blandas para el puesto.

B. Nómina. Encargada de gestionar y procesar la planilla de remuneraciones de los trabajadores para lo cual se calcula los salarios, beneficios sociales y se garantiza el pago oportuno. Se detalla las siguientes funciones realizadas:

- ✓ Registros de Altas y Bajas en el T-registro de la SUNAT.
- ✓ Afiliación de los trabajadores al Sistema de Pensiones.
- ✓ Ingreso y actualización de datos de los trabajadores en el sistema de planillas Scire.
- ✓ Control de ausentismos (inasistencias, licencias, descansos médicos, subsidios y vacaciones).
- ✓ Solicitud de apertura de cuenta sueldos y cts a las entidades bancarias.
- ✓ Procesar el cálculo de la planilla de remuneraciones de quincena y fin de mes.
- ✓ Envío de boletas de pagos y entrega de liquidaciones y certificados de trabajo.
- ✓ Declaración de PDT Plame y pago de la Afp Net.
- ✓ Cálculo de Liquidación de Beneficios Sociales, Cts y Gratificaciones.
- ✓ Calculo y pago de vacaciones.
- ✓ Elaboración de Asientos Contables de la Planilla.
- ✓ Elaboración de provisiones mensuales y anuales de la Planilla de pagos.
- ✓ Análisis de saldos contables anuales en el sistema Oracle.

C. Administración de Personal. Encargada en velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales en relación a las leyes laborales vigentes, reglamentos internos, contratos de trabajo, permisos y licencias. A continuación, se detallan las funciones realizadas:

- ✓ Archivar y actualizar el legajo de los trabajadores.
- ✓ Solicitar y archivar los contratos de los trabajadores.
- ✓ Control y programación de vacaciones.
- ✓ Elaboración y control de sanciones disciplinarias (memorándums y suspensiones).
- ✓ Registrar y actualizar la póliza de seguro de Vida Ley en la página web del MTPE.
- ✓ Remitir al área legal información de los requerimientos de Sunafil.

En la Figura 3 se observa el Manual de Organización y funciones del puesto de Asistente de Recursos Humanos que desarrolle en la empresa Dicobelsa SAC, ahí se detalla las funciones generales, funciones específicas y las áreas de coordinación.

Figura 3

Manual de Organización y Funciones de la empresa DICOBELSA SAC.

 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
Código: MA-1-01	Página: 10 de 70
TITULO DEL CARGO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	
NOMBRE DEL ÁREA: Recursos Humanos	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
<p>◊ FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar apoyo en todos los ámbitos de personal relacionados con el departamento de recursos humanos • Consolidar e ingresar la información requerida para la confección de las planillas de la empresa, confirmar con los responsables de las operaciones en campo todo lo requerido para la correcta información que se incluye en los "tareos" del personal • Elaborar y mantener actualizadas las planillas de remuneraciones, registros de la seguridad social, fondo de pensiones y otros y elaborar las respectivas boletas. 	
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar apoyo en todos los asuntos del ámbito de personal a cargo de la Oficina de Recursos Humanos. • Preparar, consolidar e ingresar la información requerida para la confección de las planillas de la empresa, Confirmar con los responsables de las operaciones en campo todo lo requerido para la correcta información que se incluye en los "tareos" del personal • Elaborar y enviar las boletas de pago. • Elaborar los cálculos de Compensación por Tiempo de Servicios, Beneficios Sociales, Seguridad Social, Impuestos, Fondos de Pensiones y Seguros de Personal. • Elaborar y mantener actualizadas las planillas de remuneraciones, registros de la seguridad social, fondo de pensiones y otros y elaborar las respectivas boletas. • Cumplir con remitir oportunamente la información requerida por las entidades del Estado, en la materia de su competencia. (Ministerio de Trabajo) • Controlar la asistencia diaria. • Mantener, actualizar y archivar los contratos y legajos del personal. • Emitir los certificados de trabajo, certificados de retenciones del Impuesto a la Renta, las boletas de pago de remuneraciones y las de beneficios sociales, así como las demás que correspondan de acuerdo a ley. • Dialogar y asistir al personal sobre los reclamos y observaciones que tengan con el fin de conocer sus inquietudes y brindarles el apoyo necesario. • Atención de los requerimientos diarios de las Gerencias y jefes que correspondan con su área. • Velar que, al ingreso de un nuevo trabajador, éste cumpla con entregar la información y declaraciones acordes con la normatividad vigente. • Cubrir los requerimientos de personal de los puestos vacantes. 	<p>SUPERVISADO POR.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Jefe de Recursos Humanos <p>COORDINA CON.-</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Contabilidad ◊ Tesorería ◊ Distribución ◊ Ventas ◊ Almacén <p>SUBORDENADOS.-</p> <p>-</p>

Nota. Tomado del Manual de Organización y Funciones (pp.10), por Dicobelsa SAC, 2021.

1.4.2. Relación de Coordinación

La relación de coordinación entre las áreas de trabajo en la organización es de vital importancia para que trabajen de manera conjunta eficientemente con la finalidad de alcanzar las metas comunes. La coordinación permite que las áreas realicen acciones según las necesidades de los otros departamentos, esto genera una adaptación dinámica entre ellos.

1.4.2.1. Coordinación con el área de Contabilidad. La relación de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad es fundamental en el proceso de nóminas, ya que se tiene que declarar el PDT Plame a la Sunat, pagar la Afp Net, realizar los asientos contables del pago de las planillas, realizar las provisiones mensuales y analizar los saldos contables.

1.4.2.2. Coordinación con el área de Tesorería. La relación de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos y Tesorería es fundamental para el pago de planillas de sueldos, vacaciones, Cts, gratificación y liquidaciones de beneficios sociales.

1.4.2.3. Coordinación con el área de Distribución. La relación de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos y Distribución es necesario debido a que se debe cubrir los puestos vacantes según requerimiento de personal, se debe informar el inicio de labores de los nuevos trabajadores, se debe informar los faltantes de liquidación pendiente a descontar de los trabajadores por cesar y dar seguimiento permanente a trabajadores que presentan ausentismos.

1.4.2.4. Coordinación con el área de Ventas. La relación de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos y Ventas es necesario ya que se debe cubrir los puestos vacantes para que todas las zonas de ventas tengan un vendedor asignado, se coordina la devolución de los celulares corporativo del personal cesado, se coordina el informe de auditoría de los vendedores próximos a ser desvinculados para generar descuentos en caso se presente casos por retención de dinero de las cobranzas de los pedidos a crédito de los clientes y se coordina la aplicación de sanciones disciplinarias por generar pedidos ficticios.

1.4.2.5. Coordinación con el área de Almacén. La relación de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos y Almacén es importante ya que se debe cubrir los puestos vacantes según requerimiento de personal, se coordina la devolución de botas y cascos y se coordina el informe de inventario del trabajador próximo a cesar.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA

2.1. Actividad

Una de las actividades que más desarrolle como Asistente de Recursos Humanos fue reclutamiento y selección del área de distribución ya que presenta mayor cantidad de solicitudes de requerimientos para cubrir puestos vacantes debido a la alta rotación de personal en dicha área, por ello, se realizó la implementación del programa de inducción al puesto de trabajo.

2.2. Objetivo e importancia

2.2.1. Objetivo

Cubrir los puestos vacantes de las solicitudes de requerimiento de personal del área de Distribución para el desarrollo normal de la operatividad en la entrega de productos a los clientes, evitando así la pérdida económica de los pedidos no entregados.

2.2.2. Importancia

Proporciona a la organización los candidatos más idóneos para el puesto con la finalidad de tener la estructura de trabajadores completa en cada área.

2.3. Procedimientos

Se estableció procedimientos claros y uniformes de las actividades en base a los procesos de reclutamiento y selección con la finalidad de contar con los trabajadores más idóneos para cubrir los puestos vacantes.

Tabla 2*Procedimiento del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Dicobelsa SAC*

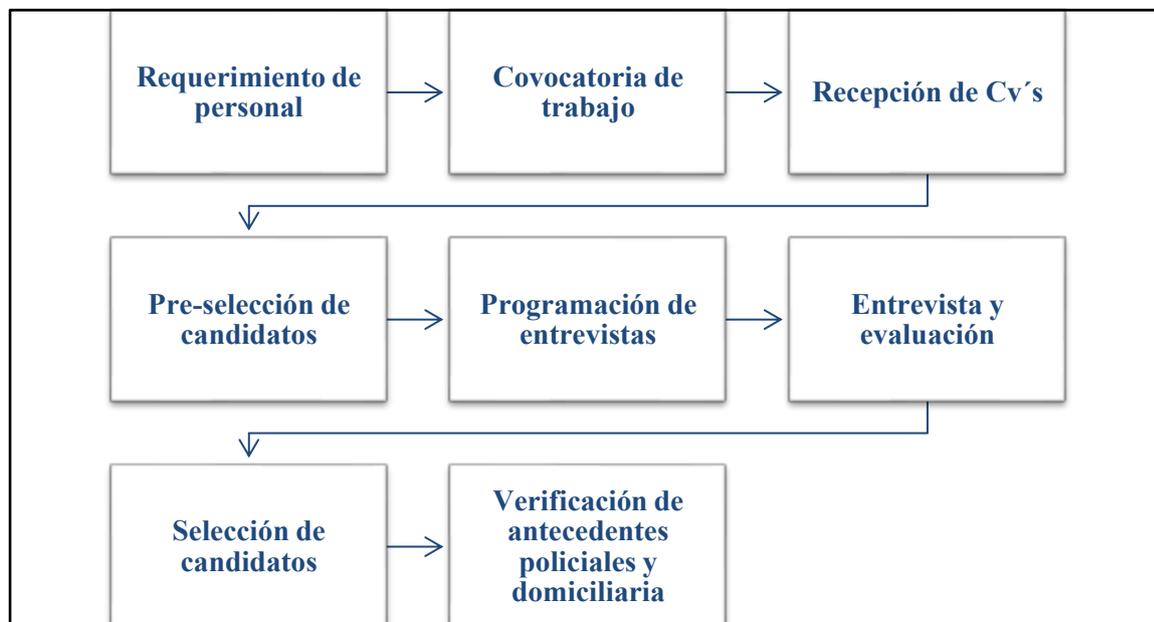
Empresa	Dicobelsa SAC.			
Área	Recursos Humanos			
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				
N°	PROCEDIMIENTO	FINALIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Solicitud de requerimiento de personal vía correo electrónico	Identificar la necesidad de contratar un nuevo trabajador para cubrir un puesto vacante.	1er día	Jefatura de área
2	Publicación de convocatorias de trabajo	Atraer candidatos para que participen en los procesos de selección.	2do al 4to día	Asistente de RR. HH
3	Recepción de Curriculum Vitae	Tener una base de datos de los candidatos interesados en el puesto de trabajo.	5to día	Asistente de RR. HH
4	Preselección de Candidatos	Identificar a los candidatos potenciales a cubrir el puesto vacante.	5to día	Asistente de RR. HH
5	Programación de entrevistas	Contactar a los candidatos para la programación de la entrevista.	5to día	Asistente de RR. HH
6	Entrevista y evaluación de candidatos	Evaluar la idoneidad de los candidatos para el puesto.	6to día	Asistente de RR. HH / Jefatura de área

Empresa	Dicobelsa SAC.			
Área	Recursos Humanos			
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				
Nº	PROCEDIMIENTO	FINALIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
7	Selección de candidato	Seleccionar al candidato más adecuado para el puesto de trabajo.	6to día	Asistente de RR. HH y Jefatura de área
8	Verificación de Antecedentes policiales y domiciliaria	Evitar contratar candidatos con problemas policiales y validar la información proporcionada del domicilio.	7mo día	Jefe de Seguridad Patrimonial

Nota. Elaboración propia

Figura 4

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Dicobelsa SAC



Nota. Este diagrama de flujo se basa en el procedimiento del proceso de Reclutamiento y Selección de la Tabla 2. Elaboración propia.

2.4. Antecedentes de la Rotación de Personal en Dicobelsa SAC

La empresa Dicobelsa SAC presenta su principal debilidad en la rotación de personal en el área de Distribución y esto genera dificultades en el desarrollo de sus operaciones. La actividad económica de la empresa es la distribución de productos de consumo masivo, por lo cual, los trabajadores de esta área representan una pieza principal para la entrega de los pedidos.

El área de distribución está conformada por 45 repartidores y 23 choferes, tienen 18 camiones en los cuales por cada uno de ellos salen a realizar las entregas 1 chofer y 2 repartidores; así mismo, dentro de la estructura están incluidos 2 repartidores que cubren vacaciones y 7 repartidores volantes que cubren ausentismos como faltas, descansos médicos, licencias y permisos.

A pesar de contar con repartidores volantes, la estructura del área no llega a estar completa ya que los trabajadores realizan abandono de trabajo, presentan su carta de renuncia sin informar con 30 días de anticipación lo que genera que la carga de trabajo incremente e incida en la demora de la finalización de las entregas.

El 63% de los Repartidores tiene menos de 01 año laborando en la empresa, mientras que el 37% de los repartidores tienen de 01 a 05 años de tiempo de servicio, por lo cual, más de la mitad de trabajadores son relativamente nuevos y ello genera una inestabilidad en el área y menos efectividad en el desempeño de sus funciones.

En los últimos 03 años el área de distribución ha presentado diversas transiciones en el cambio de su jefatura, esto ha generado que los trabajadores no se acoplen completamente a la forma de trabajo de cada uno de ellos, siendo un motivo para sus renunciaciones.

2.5. Marco teórico

Robbins y Coulter (2018), sostiene que la “Administración de Recursos Humanos es importante por tres razones. En primer lugar, tal como han concluido varios estudios, puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva. En segundo lugar, la ARH es una parte

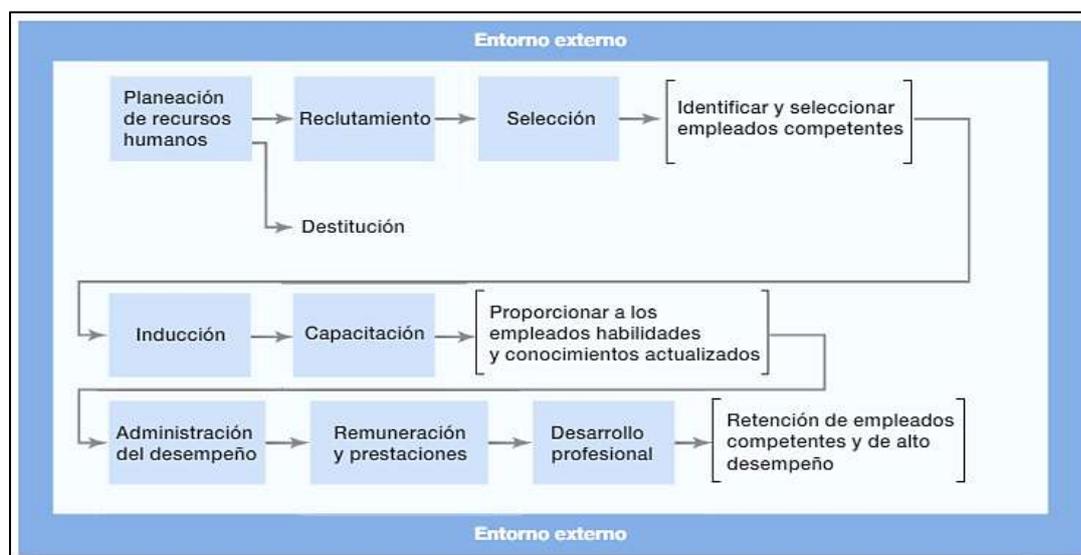
fundamental de las estrategias organizacionales. Por último, se ha visto que la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño” (pp.380). Nos indica que la Administración de Recursos Humanos es importante por cuanto da un valor agregado al producto o servicio, asimismo formula un camino eficaz en la organización y valora el desempeño del personal, como resultado se cumple los objetivos de las organizaciones o empresas.

2.5.1. Proceso de Administración de Recursos Humanos

La figura 5 muestra las ocho actividades de este proceso. Las primeras tres aseguran la identificación y selección de los trabajadores competentes: las siguientes dos tienen que ver con proporcionar a los trabajadores conocimientos y habilidades actualizadas; y las últimas tres buscan garantizar que la organización sea capaz de retener a los empleados competentes y de alto desempeño. Antes de analizar estas actividades específicas, es preciso revisar los factores externos que afectan el proceso de ARH.

Figura 5

Proceso de Administración de Recursos Humanos



Nota. Tomado de *Administración* (pp.381), por Robbins y Coulter ,2018, Person.

2.5.2. Proceso de reclutamiento

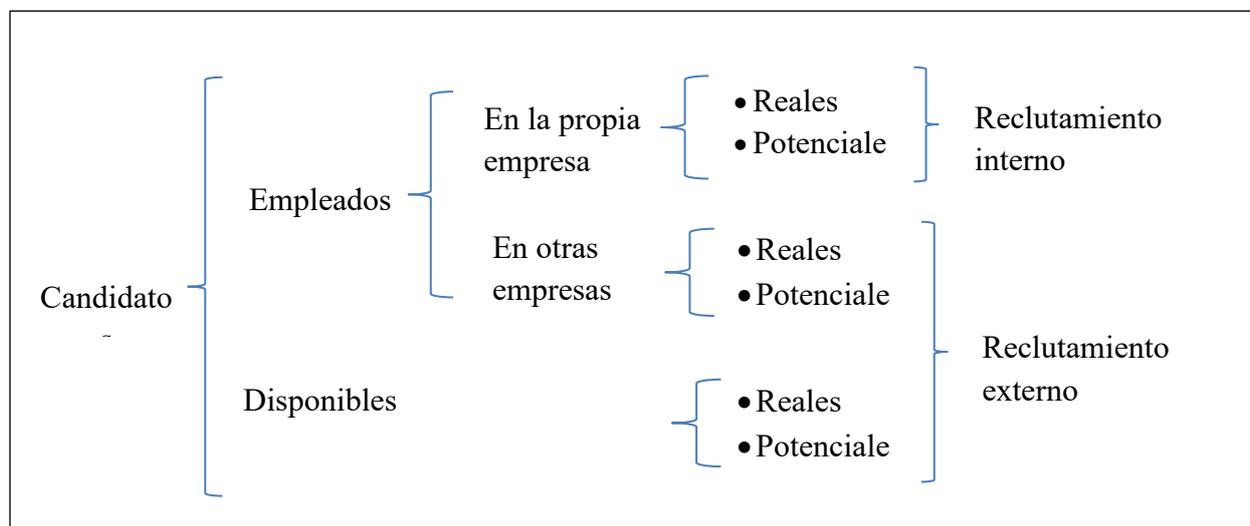
Robbins y Coulter (2018), manifiesta que el “reclutamiento de empleados, al emprendedor le interesa asegurarse de que la iniciativa cuente con el personal necesario para llevar a cabo el trabajo que se requiere” (pp. 324).

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

En la Figura 6 se puede visualizar la relación entre el proceso de reclutamiento y los candidatos, ello puede llevarse a cabo mediante el reclutamiento interno que hace referencia a candidatos que se encuentran activos laborando en la empresa o reclutamiento externo provenientes del mercado laboral.

Figura 6

El reclutamiento y las situaciones de los candidatos



Nota. Adaptado de Administración de Recursos Humanos (pp.135), por Chiavenato I., 2017, McGraw-Hill.

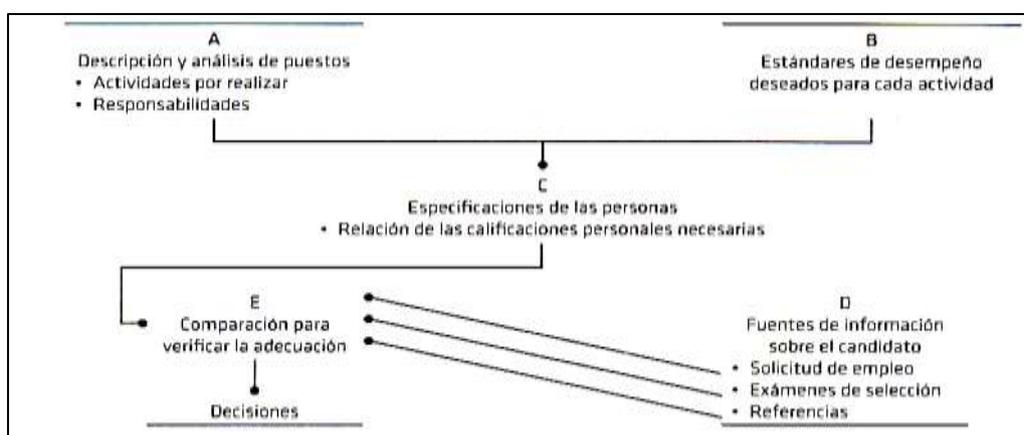
2.5.3. Selección de personal

Chiavenato (2017), establece que la selección de personal “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (pp. 144). Nos está indicando que la selección de personal busca que la persona seleccionada esté adecuada al puesto, como el puesto adecuado a la persona, asimismo que la persona sea eficiente y eficaz en el puesto.

2.5.3.1. Bases del proceso selectivo. El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

Figura 7

Proceso de selección de personal



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos* (pp.144), por Chiavenato I., 2017, McGraw-Hill.

2.5.4. Inducción

Robbins y Coulter (2018), considera inducción que “cuando alguien se integra a un nuevo empleo, también necesita ese tipo de introducción al puesto de trabajo y a la organización” (pp. 394). Es decir, el nuevo trabajador se le da instrucción o conocimiento de la realidad de la empresa como los valores organizacionales, conocimiento de las funciones generales y específicas del puesto como de la empresa.

La inducción se da de tipo:

2.5.4.1. General. Se brinda información a todos los nuevos trabajadores de la misión, visión, valores y cultura organizacional de la empresa, así mismo, se informa las políticas y procedimientos generales indistintamente del área o puesto de trabajo de cada uno de ellos.

2.5.4.2. Específico. Se brinda información a los nuevos trabajadores respecto a sus funciones y actividades de acuerdo a su puesto de trabajo o área al cual pertenecen, así mismo, se brinda información de las herramientas que utilizarán para el desarrollo de sus tareas.

2.5.5. Rotación de personal

Chiavenato (2017), con respecto a rotación de personal, sostiene que es “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (pp.116).

2.5.5.1. Índice de Rotación Personal. El cálculo del índice de rotación personal se basa en el volumen de nuevos ingresos y desvinculaciones en relación con el personal empleado o disponible en la organización en un tiempo determinado y en términos porcentuales, esto permite realizar comparaciones para elaborar diagnósticos y prevenir alguna predicción.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de trabajadores que circulan en la organización en relación con el número promedio de trabajadores.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado.

D= Desvinculaciones de personal en el periodo considerado.

PE = Promedio de trabajadores existentes al inicio y final del periodo.

2.6 . Causas de la Rotación de Personal

- ✓ Falta de inducción al puesto de trabajo ya que los trabajadores nuevos que recién se incorporan a la organización no reciben una inducción de las funciones a realizar, esto genera que desde su primer día de labores realicen funciones de entrega de pedidos, cobranzas de dinero y liquidación de ello, esto implica que en el transcurso del desarrollo de sus actividades se generen errores (entregar mal los pedidos, recibir billetes falsos, maltratar los productos y pérdida de dinero) los cuales tienen un costo económico y deben ser asumidos por ellos.
- ✓ Insatisfacción salarial de trabajadores que sienten que la remuneración no es competitiva en el mercado, ya que si cometen errores en el proceso de las entregas de pedidos ese dinero es descontado por lo cual disminuye el pago de su salario.
- ✓ El trabajo no cumple las expectativas que esperaban ya que la actividad económica de la empresa presenta diversos factores que genera no contar con las mejores condiciones de trabajo, tales como: no hay un horario fijo de salida ya que depende que tan rápido avancen con las entregas de los pedidos, hay factores externos como es el tiempo que demora los clientes en recepcionar la mercadería, la congestión vehicular, accidentes de tránsito, robos, entre otros. Los trabajadores jóvenes de quienes son su primera experiencia laboral

no se adaptan fácilmente a los factores externos, esto implica que realicen abandono de trabajo lo que conlleva a que no informan con anticipación su deseo de no continuar laborando y el puesto vacante no es cubierto inmediatamente.

2.7. Análisis de la Rotación de Personal

2.7.1. Análisis de Índice de Rotación de Personal

- ✓ Aplicación de la formula del Índice de Rotación de Personal para el Primer Trimestre del año 2023.

$$\text{Índice de Rotación de Personal del 1er trimestre 2023: } \frac{\frac{48+47}{2} \times 100}{193} = 24.61$$

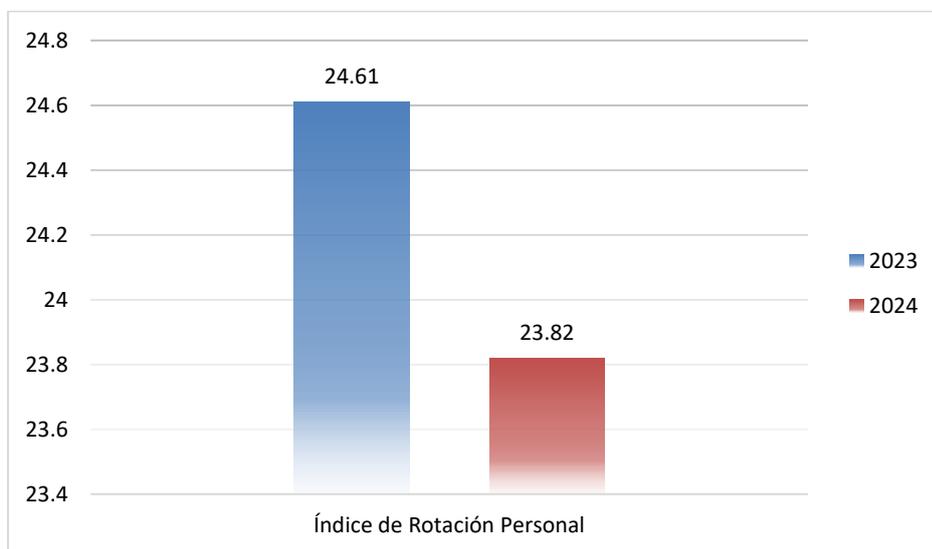
- ✓ Aplicación de la formula del Índice de Rotación de Personal para el Primer Trimestre del año 2024.

$$\text{Índice de Rotación de Personal del 2do trimestre 2024: } \frac{\frac{37+54}{2} \times 100}{191} = 23.82$$

En la Figura 8 se visualiza un comparativo entre los Índices de Rotación de Personal del primer trimestre de los años 2023 y 2024 donde vemos que hay una ligera disminución.

Figura 8

Comparativo del Índice de Rotación de Personal entre el primer trimestre de los años 2023 y 2024 de Dicobelsa SAC



Nota. Elaboración propia

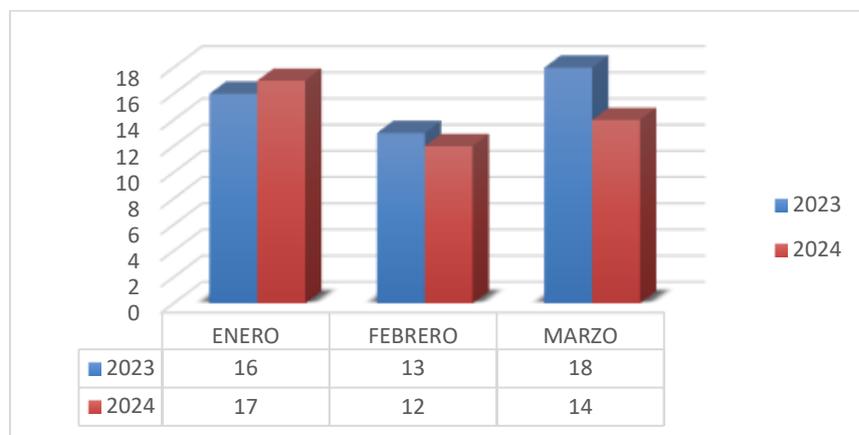
2.7.2. Análisis de gráficos

Se realizó un comparativo de la cantidad de trabajadores que cesaron durante los primeros trimestres de los años 2023 y 2024.

En la Figura 9 se llegó a la conclusión que durante el mes de marzo del 2023 hubo mayor número de trabajadores cesados y durante el primer trimestre del 2024 el mes de enero presenta mayor cantidad de trabajadores cesados.

Figura 9

Cese de trabajadores del primer trimestre de los años 2023 y 2024 de Dicobelsa SAC

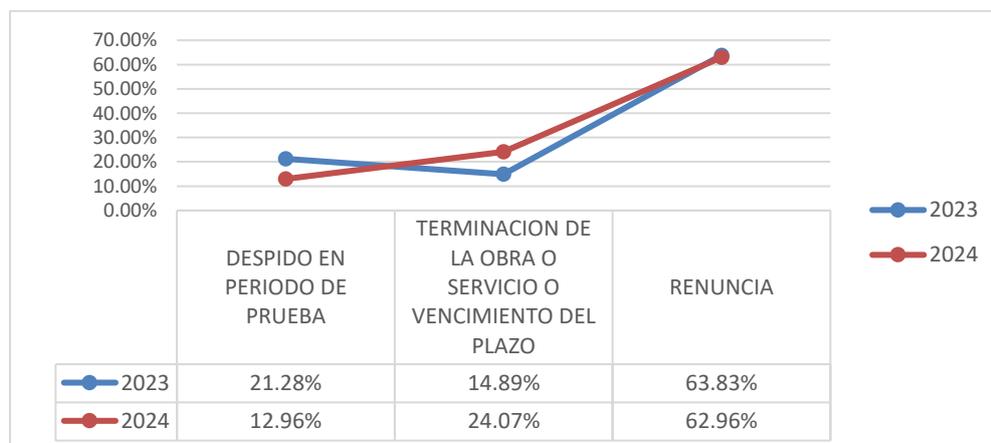


Nota. Elaboración propia

En la Figura 10 se muestra un comparativo de los motivos de ceses durante los primeros trimestres de los años 2023 y 2024, las renunciaciones representan mayor porcentaje de desvinculación durante dichos periodos.

Figura 10

Comparativo de los motivos de cese de trabajadores del primer trimestre de los años 2023 y 2024 de Dicobelsa SAC

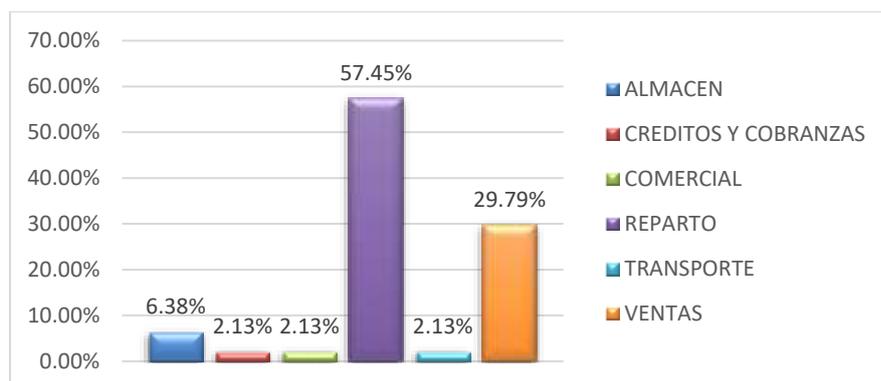


Nota. Elaboración propia

En la Figura 11 se muestra un comparativo de los ceses de trabajadores por áreas del primer trimestre del año 2023, se visualiza que el área de reparto representa el mayor porcentaje de 57.45%.

Figura 11

Cese de trabajadores por áreas del primer trimestre del año 2023 de Dicobelsa SAC

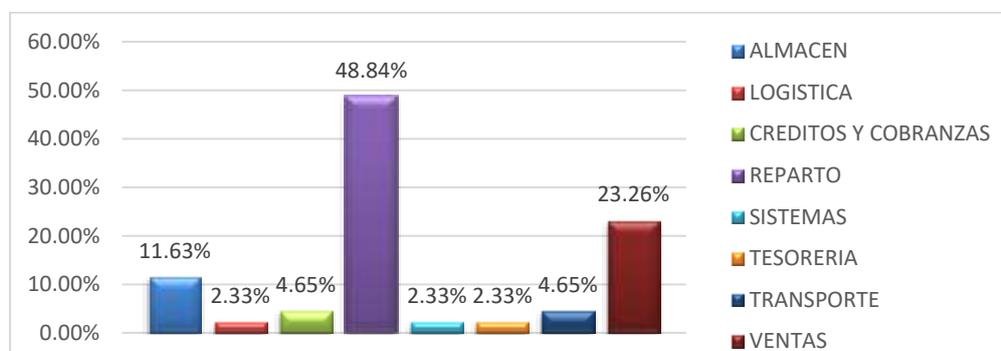


Nota. Elaboración propia

En la Figura 12 se muestra un comparativo de los ceses de trabajadores por áreas del primer trimestre del año 2024, se visualiza que el área de Reparto representa el mayor porcentaje del 48.84%.

Figura 12

Cese de trabajadores por áreas del primer trimestre del año 2024 de Dicobelsa SAC



Nota. Elaboración propia

2.8. Desarrollo de la Implementación del Programa de Inducción al Puesto de Trabajo

2.8.1. Objetivo

Facilitar el proceso de incorporación y adaptación de los trabajadores en sus nuevos puestos de trabajo dentro de la organización.

2.8.2. Alcance

El programa de Inducción al Puesto de Trabajo es de cumplimiento para todos los nuevos trabajadores de la empresa Dicobelsa SAC.

2.8.3. Finalidad

Reducir la tasa de rotación de personal de la empresa para generar una estabilidad en las diferentes áreas de trabajo y puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente.

2.8.4. Definiciones

2.8.4.1. Inducción. *Robbins y Coulter (2018)*, expresa que “cuando alguien se integra a un nuevo empleo, también necesita ese tipo de introducción al puesto de trabajo y a la organización. A este proceso se le conoce como inducción” (pp. 394). Esto significa que cuando hay un proceso de selección de personal y cuando son seleccionados se les da una introducción sobre las normas de la empresa y los procedimientos para realizar actividades y tareas, asimismo conocer a sus compañeros de trabajo.

2.8.4.2. Programa. *Chiavenato (2017)*, expresa que los “programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda a incorporar valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados” (pp. 167). Con el programa de inducción se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, la cultura organizacional y sus funciones para que a partir de ese momento se comporte como un miembro más en la empresa de organización y desarrolle de manera eficiente sus actividades.

2.8.5. Contenido

El programa de inducción al puesto de trabajo está compuesto por 5 etapas que es de responsabilidad de Recursos Humanos, SSOMA, Seguridad Patrimonial y el área operativa de trabajo.

2.8.5.1. Primera Etapa -Horario: 08:00 am – 12:00pm. Está bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos y son ellos los encargados de dar la bienvenida a los trabajadores en su primer día de labores, brindar información sobre la misión, visión, valores, estructura organizacional, Reglamento Interno de Trabajo, Política Remunerativa y Prevención del Hostigamiento Sexual Laboral, es importante que cada nuevo trabajador conozca las políticas de la empresa y se identifique con los valores de la organización. Esta etapa de la inducción se realiza el primer día de trabajo y tiene un tiempo de duración de 4 horas.

2.8.5.2. Segunda Etapa - Horario: 13:00pm – 16:00pm. Está bajo la responsabilidad del área de SOMA quienes brindan asesoría a todas las empresas de Grupo Jiménez y son los encargados de brindar información respecto a los temas de: conceptos básicos de SST, identificar riesgos y peligros, condiciones internas de trabajo y prevención de Accidentes de Trabajo. Esta etapa de la inducción se realiza el primer día de trabajo y tiene una duración de 3horas, tiene una evaluación de 10 preguntas, aquellos trabajadores que no aprueben con nota mínima de 14puntos deberán recibir nuevamente la capacitación.

2.8.5.3. Tercera Etapa - Horario: 16:00pm – 17:00pm. Está bajo la responsabilidad del área de Seguridad / Mantenimiento y son los encargados de brindar información respecto a los temas de: procedimiento de cobranza de dinero, procedimiento en caso de robos y asaltos y procedimientos en caso de accidentes de tránsito. Esta etapa de la inducción se realiza en el primer día de trabajo y tiene una duración de 1hora.

2.8.5.4. Cuarta Etapa. Estaba bajo la responsabilidad del área al cual se va incorporar el nuevo trabajador, su jefatura es la encargada de darle un recorrido por su área de trabajo, designar su lugar de trabajo, detallar sus funciones específicas, funciones generales y el uso de maquinarias y equipos.

El contenido de la inducción dependerá si el trabajador ocupara un puesto administrativo u operativo tales como: Almacén, Reparto, Transporte y Ventas.

a) Puesto Administrativo. El contenido de la inducción dependerá de su cargo y área tales como Contabilidad, Tesorería, Administración, RRHH y Sistemas. Su jefe directo es el encargado de brindarle información de sus funciones generales y específicas.

b) Puesto Operativo. El contenido de la inducción dependerá del área operativa en el cual se está incorporando el nuevo trabajador.

En la Tabla 3 se describe las actividades desarrolladas de las áreas operativas durante la inducción al puesto de trabajo que deben ser supervisadas por sus jefaturas y desarrolladas en el tiempo de duración establecida.

Tabla 3

Descripción de las actividades de la Inducción al Puesto de Trabajo de áreas operativas de Dicobelsa SAC.

PUESTO	RESPONSABLE Y	
OPERATIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN
ALMACÉN	- Visita guiada en el almacén para conocer los proveedores de la empresa.	
	- Procedimiento de recepción de mercadería de los proveedores.	Supervisado por: Jefe de Almacén
	- Preparación de carga para el despacho de los pedidos realizados.	Tiempo de duración: 1 semana
	- Chequeo de pedidos e inventario.	
	- Visita guiada en el almacén para conocer los proveedores y los productos que comercializa la empresa.	
REPARTO	- Protocolo de devolución de productos de Rebote a causa que los clientes no lo recibieron por diferentes factores.	Supervisado por:
	- Salida a zona como acompañante de un Camión de reparto para conocer el procedimiento de entrega de mercadería y cobranza de dinero, durante el tiempo de inducción no deberá coger dinero.	Jefe de Distribución Tiempo de duración: 2 semanas
	- Procedimiento de liquidación de dinero en caja y detección de billetes falsos.	

PUESTO	RESPONSABLE Y	
OPERATIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN
	- Visita guiada en el almacén para conocer los proveedores y los productos que comercializa la empresa.	
	- Protocolo de devolución de productos de Rebote a causa que los clientes no lo recibieron por diferentes factores.	Supervisado por: Jefe de Distribución
TRANSPORTE	- Salida a zona como acompañante de un conductor para conocer el procedimiento de distribución de mercadería.	Tiempo de duración: 3 semanas
	- Lectura y punteo de los planos de las diferentes zonas a distribuir los productos.	
	- Visitar a los clientes acompañado de un supervisor durante 1 semana ya que cada día se visita una zona diferente, revisar los planos de las zonas y ubicarse en ellos.	Supervisado por:
	- Recibir información de los diferentes productos del catálogo.	Jefe de Ventas Tiempo de duración:
VENTAS	- Instrucción del manejo del celular corporativo mediante el cual tomará los pedidos.	2 semanas
	- Recibir información de las promociones y bonificaciones de cada marca.	

Nota. Elaboración propia.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

3.1. Elaboración del formato de Encuesta de Salida Laboral

La elaboración del formato de la encuesta de salida laboral se realizó con la finalidad de conocer las razones principales de las renunciaciones de los trabajadores, con la información obtenida nos permite tomar medidas para abordar problemáticas y elaborar planes de retención laboral para así disminuir la rotación de personal. La encuesta es anónima y el tratamiento de la información es de manera confidencial.

Figura 13

Formato de Encuesta de Salida Laboral de la empresa Dicobelsa SAC

 DICOBELSA		ENCUESTA DE SALIDA LABORAL		Versión: 01	
EMPRESA	:	DISTRIBUIDORA DE COSMETICOS Y BELLEZA SAC			
PUESTO	:	_____			
AREA	:	Almacén ()	Ventas ()		
		Reparto ()	Transporte ()		
		Administración ()			
ULTIMO DIA DE LABORES	:	_____			
TIEMPO DE RELACIÓN LABORAL	:	De 0 a 6 meses ()	De 1 año a 2 años ()		
		De 6 meses a 1 año ()	Más de 2 años ()		
<p>En Dicobelsa tenemos el compromiso de seguir mejorando por lo cual agradecemos que nos brindes información de tu experiencia laborando con nosotros. Tu respuesta es CONFIDENCIAL.</p>					
1.- Grado de satisfacción de los siguientes aspectos:					
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
Salario ofrecido		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos puntuales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horario de Trabajo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios corporativos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clima Laboral		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inducción /Capitaciones		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Línea de Carrera		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo?		_____			
¿Qué es lo que menos le gustaba de su trabajo?		_____			
2.- Razón principal de su renuncia:					
Nueva propuesta laboral		<input type="checkbox"/>	Remuneración	<input type="checkbox"/>	
Salud		<input type="checkbox"/>	Estudios	<input type="checkbox"/>	
Viaje		<input type="checkbox"/>	Motivos familiares	<input type="checkbox"/>	
Clima Laboral		<input type="checkbox"/>	Horario de Trabajo	<input type="checkbox"/>	
Otros Motivos:		<input type="checkbox"/>	Indicar:	_____	
3.- ¿Recomendarías a algún amigo o familiar trabajar con nosotros?					
		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
4.- Indicar alguna sugerencia o comentario					

Nota. Elaboración propia

3.1.1. Aplicación de la Encuesta de Salida Laboral

Esta encuesta fue aplicada a 34 trabajadores que decidieron renunciar durante el periodo de enero a marzo 2024 de la empresa Dicobelsa SAC.

Tabla 4

Resultados del grado de satisfacción de Encuesta de Salida Laboral de Dicobelsa SAC.

CONCEPTOS	GRADO DE SATISFACCIÓN				TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
Salario ofrecido	0	8	16	10	34
Pagos puntuales	5	20	8	1	34
Horario de Trabajo	0	1	7	26	34
Beneficios corporativos	2	11	16	5	34
Clima Laboral	0	9	14	11	34
Inducción/Capacitación	0	3	11	20	34
Línea de Carrera	0	4	16	14	34

Nota. Elaboración propia

De los resultados obtenidos de la Tabla 5 se puede interpretar que el grado de satisfacción del horario de trabajo es Malo ya que es uno de los puntajes más alto de 76 %, seguido del concepto de inducción / capacitaciones con el 59 %, lo cual indica que los trabajadores no se sentían identificado con la formación que recibían para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Tabla 5

Resultados del grado de satisfacción de Encuesta de Salida Laboral de Dicobelsa SAC. en porcentajes (%)

CONCEPTOS	GRADO DE SATISFACCIÓN				TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
Salario ofrecido	0%	24%	47%	29%	100%
Pagos puntuales	15%	59%	24%	2%	100%
Horario de Trabajo	0%	2%	22%	76%	100%
Beneficios corporativos	6%	32%	47%	15%	100%
Clima Laboral	0%	27%	41%	32%	100%
Inducción/Capacitación	0%	9%	32%	59%	100%
Línea de Carrera	0%	12%	47%	41%	100%

Nota. Elaboración propia

De los resultados obtenidos de la Tabla 6 se puede interpretar que el Horario de Trabajo es la principal razón de las renunciaciones de los trabajadores representando un 24%, seguido de ello las Remuneración percibida representan un 18% de las razones por la cual los trabajadores deciden renunciar al no estar de acuerdo con ello.

Tabla 6

Razones principales de renuncias según Encuesta de Salida Laboral de Dicobelsa SAC.

CAUSAS	N° DE ENCUESTADOS	N° DE ENCUESTADOS (%)
Nueva propuesta laboral	4	12%
Salud	1	3%
Viaje	5	15%
Clima Laboral	2	6%
Remuneración	6	18%
Estudios	2	6%
Motivos familiares	2	6%
Horario de Trabajo	8	24%
Otros Motivos	4	12%
Total	34	100%

Nota. Elaboración propia

3.2. Elaboración del Formato de Inducción al Puesto de Trabajo

La elaboración del Formato de Inducción al Puesto de Trabajo se realizó con la finalidad de registrar las inducciones de los nuevos trabajadores con las áreas de Recursos Humanos, SSOMA, Seguridad /Vigilancia y por su área de trabajo. El documento debe tener la firma de conformidad de cada responsable de área que brindó la inducción.

Figura 14

Formato de Inducción al Puesto de Trabajo de Dicobelsa SAC.

DICOBELSA		FORMATO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		VERSIÓN: 01
Apellidos y Nombres:				
Area:				
Cargo:				
Fecha de Ingreso:				
Jefe Inmediato:				
Formato de Inducción al Puesto de trabajo del nuevo colaborador, es indispensable recibir inducción de los temas mencionados en el siguiente conograma.				
AREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	EJECUTADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
RECURSOS HUMANOS	1.- Bienvenida a la empresa 2.- Misión, Visión y Valores 3.- Estructura organizacional 4.- Reglamento Interno de Trabajo 5.- Política Remunerativa 6.- Política de Prevención del Hostigamiento Sexual Laboral			
SSOMA	1.- Conceptos básicos de Seguridad y Salud en el Trabajo 2.- Identificar riesgos y peligros en el trabajo 3.- Condiciones internas del trabajo 4.- Prevención de Accidentes de Trabajos			
SEGURIDAD / PATRIMONIAL	1.- Procedimiento de cobranza de dinero 2.- Procedimiento en caso de Robos y asaltos 3.- Procedimiento en caso de accidentes de transitos			
JEFATURA DEL ÁREA DE TRABAJO	1.- Recorrido por el área de trabajo 2.- Asignación de lugar de trabajo 3.- Funciones generales 4.- Funciones específicas 5.- Uso de herramientas y equipos			
CONSTANCIA DE INDUCCIÓN				
_____ RECURSOS HUMANOS Fecha:		_____ SSOMA Fecha:		
_____ SEGURIDAD / VIGILANCIA Fecha:		_____ JEFATURA DEL ÁREA DE TRABAJO Fecha:		
_____ TRABAJADOR Fecha:				

Nota. Elaboración propia

3.3. Implementación de Programa de Inducción al Puesto de Trabajo

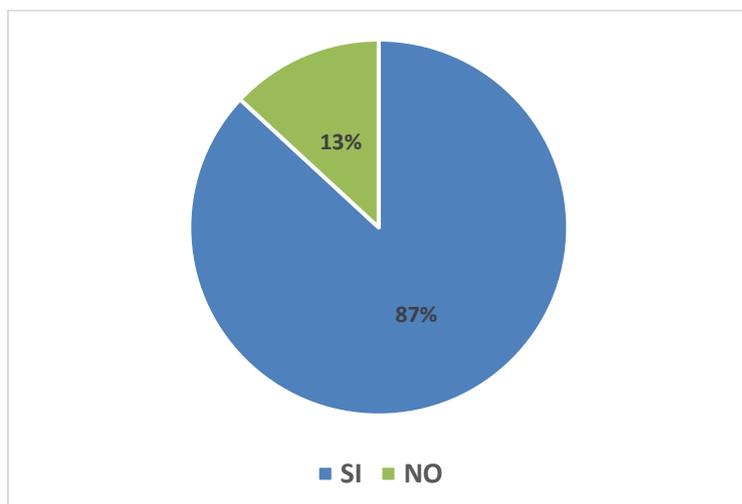
Se realizó la implementación del Programa de Inducción al Puesto de Trabajo con el objetivo de facilitar el proceso de incorporación y adaptación de los nuevos trabajadores dentro de la organización y con la finalidad de reducir la tasa de rotación de personal de la empresa para generar una estabilidad en las diferentes áreas de trabajo y puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente.

3.3.1. Porcentaje de cumplimiento del proceso de inducción al puesto de trabajo

Durante el periodo de los meses de abril a junio 2024 se registraron 35 nuevos trabajadores en la empresa Dicobelsa SAC, con ellos se realizó la implementación del programa de Inducción al Puesto de Trabajo. En la Figura 15 se visualiza que durante dicho periodo se obtuvo el 87% de cumplimiento, por cual el programa sigue en constante monitoreo y supervisión de su desarrollo hasta lograr el cumplimiento del 100%.

Figura 15

Porcentaje de cumplimiento general del programa de Inducción al Puesto de Trabajo de Dicobelsa SAC



Nota. Elaboración propia

De los resultados obtenidos en la Tabla 7 se puede interpretar que el área de Seguridad Patrimonial solo ha cumplido un 66.67% del programa de Inducción al Puesto de Trabajo durante el periodo de abril a junio del año 2024. Este porcentaje es preocupante ya que hay trabajadores que no recibieron una inducción adecuada de los procedimientos de cobranza de dinero, procedimiento en caso de robo y asaltos, y procedimientos en caso de accidentes de tránsito.

Tabla 7

Porcentaje de cumplimiento del programa de Inducción al Puesto de Trabajo de Dicobelsa SAC.

AREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NUEVOS TRABAJADORES DEL PERIODO DE ABRIL A JUNIO 2024																																			Puntaje de cumplimiento	Puntaje Total	TOTAL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POR AREA		
		Trabajador N°1	Trabajador N°2	Trabajador N°3	Trabajador N°4	Trabajador N°5	Trabajador N°6	Trabajador N°7	Trabajador N°8	Trabajador N°9	Trabajador N°10	Trabajador N°11	Trabajador N°12	Trabajador N°13	Trabajador N°14	Trabajador N°15	Trabajador N°16	Trabajador N°17	Trabajador N°18	Trabajador N°19	Trabajador N°20	Trabajador N°21	Trabajador N°22	Trabajador N°23	Trabajador N°24	Trabajador N°25	Trabajador N°26	Trabajador N°27	Trabajador N°28	Trabajador N°29	Trabajador N°30	Trabajador N°31	Trabajador N°32	Trabajador N°33	Trabajador N°34	Trabajador N°35					
RECURSOS HUMANOS	1.- Bienvenida a la empresa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	210	210	100.00%	
	2.- Misión, Visión y Valores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	3.- Estructura organizacional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x
	4.- Reglamento Interno de Trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x
	5.- Política Remunerativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x
SSOMA	6.- Política de Prevención del Hostigamiento Sexual Laboral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	1.- Conceptos básicos de Seguridad y Salud en el Trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	2.- Identificar riesgos y peligros en el trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	3.- Condiciones internas del trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
SEGURIDAD / PATRIMONIAL	4.- Prevención de Accidentes de Trabajos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	1.- Procedimiento de cobranza de dinero	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	2.- Procedimiento en caso de robos y asaltos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
JEFATURA DEL ÁREA DE TRABAJO	3.- Procedimiento en caso de accidentes de transitos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	1.-Recorrido por el área de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
DEL ÁREA DE TRABAJO	2.- Asignación de lugar de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	3.-Funciones generales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	4.-Funciones específicas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
TOTAL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POR TRABAJADOR	5.- Uso de herramientas y equipos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
		100.00%	94.44%	94.44%	88.89%	77.78%	83.33%	77.78%	77.78%	94.44%	100.00%	83.33%	83.33%	77.78%	83.33%	94.44%	83.33%	88.89%	94.44%	83.33%	72.22%	88.89%	83.33%	77.78%	77.78%	83.33%	77.78%	88.89%	88.89%	83.33%	94.44%	83.33%	94.44%	83.33%	100.00%	88.89%	545	630	87%		

Nota. Elaboración propia

3.4. Proyecto de implementación de ERP Scire Planillas

En marzo del 2022 se inició el proceso de implementación de la ERP Scire Planillas para el área de Recursos Humanos con la finalidad de migrar la información del sistema antiguo ORACLE al nuevo sistema de planillas. Para llevar a cabo este proyecto recibimos capacitaciones constantes y acompañamiento de un asesor externo de la empresa Alvisoft encargados del proyecto de implementación. Se realizó carga de información histórica del antiguo sistema, configuración de las fórmulas de cálculos de acuerdo a ley, configuración de asientos contables e interfaces para pagos con los bancos, configuración de reportes y certificados, finalmente se realizaron pruebas y simulaciones de cálculos de las planillas.

Durante el proceso de implementaciones se presentaron errores que debían ser informados para realizar las correcciones lo cual ha permitido que en la actualidad el sistema esté funcionando con normalidad, el cambio de sistemas de planillas permitió disminuir la operatividad en el proceso de cálculos y elaboración de reportes y, así mismo, permitió realizar el envío de boletas de pagos de forma electrónica.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1 El área de Reparto presenta mayor porcentaje de rotación de personal lo que ocasiona que constantemente se incorporen nuevos trabajadores y hay una demora en adaptación de sus funciones, esto dificulta la operatividad en la entrega de los productos.
- 4.2 La renuncia de los trabajadores es el principal motivo de rotación de personal, siendo el horario de trabajo una de las mayores causas con el 76% (Tabla N5) ya que no hay un horario fijo de salida debido a la naturaleza del giro de negocio, esto conlleva que algunos días los trabajadores finalizan tarde su jornada laboral.
- 4.3 La falta de inducción y capacitación representa un 59% (Tabla N5) de las causas de renuncias de los trabajadores y ello se debe a que los nuevos trabajadores no realizan sus funciones de manera eficiente pues cometen errores en recibir billetes falsos, entregar mal los productos y no seguir procedimiento de guardar el dinero en la caja fuerte.
- 4.4 Durante los tres primeros meses de implementación del Programa de Inducción al Puesto de Trabajo se obtuvo un 87% de cumplimiento, siendo el área de Seguridad Patrimonial quien menos ha logrado la totalidad de las actividades con un 66.67% (Tabla N 7).

V. RECOMENDACIONES

- 5.1 Implementar planes de retención de personal a través de incentivos y reconocimientos con la finalidad de disminuir la rotación de personal del área de Reparto y no afectar el desarrollo de la operatividad.
- 5.2 Realizar pago de horas extras a los trabajadores del área de Reparto y Transporte con la finalidad de brindar una compensación económica por los días que terminan tarde su jornada de trabajo.
- 5.3 Continuar con el programa de Inducción al Puesto de Trabajo donde los nuevos trabajadores deben recibir información y guía de sus funciones y tareas, con la finalidad que se sienta familiarizado y adaptado a su nuevo puesto de trabajo, así mismo se recomienda continuar con la aplicación de la encuesta de salida laboral para conocer los motivos de las renunciaciones de los trabajadores.
- 5.4 Evaluar el programa de Inducción al Puesto de Trabajo con la finalidad de realizar las correcciones pertinentes sobre las áreas que no están logrando la totalidad del cumplimiento de sus actividades.

VI. REFERENCIAS

- Castillo, M (s.f). *¿Cuáles son las etapas del proceso de Inducción Laboral?*. Buk.
<https://www.buk.mx/blog/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-induccion-laboral#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20Proceso%20de,familiarizado%20desde%20el%20primer%20d%C3%ADa>
- Cegos (s.f). *Profesionales de la gestión de personas: Asistente de Recursos Humanos*
<https://www.cegos.es/las-profesiones-actuales/profesionales-de-la-gestion-de-personas/asistente-de-recursos-humanos#:~:text=El%20Asistente%20de%20Recursos%20Humanos%20est%C3%A1%20a%20cargo%20de%20reclutar,los%20empleados%20de%20la%20empresa.>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Interamericana Editores S.A., de C.V. México
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Cruz, D (s.f). *Administración de Personal: ¿Qué es y cuáles son sus objetivos?*. Sesame.
<https://www.sesamehr.mx/blog/administracion-personal-objetivos/#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20de%20personal%20es%20la%20funci%C3%B3n%20que%20comprende%20actividades,que%20permanece%20en%20la%20empresa>
- Escobar, I (s.f). *Planificación Estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?* QuestionPro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>

Gamarra, G (s.f.). *¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos*. Factorial.

<https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/#definicion-de-recursos-humanos>

Grupo Jiménez (s.f.). *Nosotros*. <https://www.grupojimenez.info/nosotros>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2020). *Marketing*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Manual de Organización y Funciones. MOF. Dicolbesa 2021.

Oficina de Repositorio Científico. (octubre de 2021). *Guía para la presentación de trabajos de investigación*. Universidad Nacional Federico Villarreal.

https://www.unfv.edu.pe/vrin/images/documentos_gestion/bc/2022/GUIA-TRABAJOS-DE-INVESTIGACION-ACTUALIZADA-2022_02_15.pdf

QuestionPro (s.f.). *Recursos Humanos*.

https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html#que_son_los_recursos_humanos

Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Robbins, Stephen P. y Coulter Mary (2018). *Administración*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Sainz de Vicuña Ancín, José María (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC EDITORIAL, Madrid, España

Zorita Lloreda, Enrique (2016). *Plan de Negocios*. ESIC EDITORIAL, Madrid, España

VII. ANEXO

Anexo A. Sistemas de Planillas SCIRE, se usa para el calculado de pago de remuneraciones.



Anexo B. Sistema Oracle, se usa para hacer el análisis de los saldos contables y provisiones de planilla



Anexo C. PDT PLAME, sistema de Planilla Electrónica de la Sunat para realizar la declaración mensual de las planillas de pagos

The screenshot shows the PDT PLAME V.4.3 Release (2) interface. The main header displays 'PDT Planilla Electrónica - PLAME' and the SUNAT logo. The navigation bar includes 'Declaraciones Juradas >> Nueva declaración >> Información General' and links for 'Cerrar Sesión' and 'Salir'. The left sidebar contains menu items: 'Empleador', 'Declaraciones Juradas' (with sub-items 'Nueva declaración', 'Declaraciones registrad...', and 'Declaraciones generadas'), 'Reportes', 'Parámetros', 'Utilitarios', and 'Ayuda'. The main content area is titled 'Información General' and contains the following sections:

- Datos básicos de la declaración:**
 - RUC: 20475844344
 - Nombre / Razón Social: DISTRIBUID.DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C
 - Periodo Tributario (mm/aaaa): 03/2024
 - ¿Es declaración sustitutoria o rectificatoria?: SI NO
- Obtención de datos del T-REGISTRO***
 - Para obtener o actualizar prestadores del T-REGISTRO en su declaración, seleccione una de las opciones y presione "Ejecutar".
 - Sincronizar datos con T-REGISTRO (Clave SOL) [Ejecutar](#)
 - Utilizar datos T-REGISTRO al 2024-04-09 09:49:56 [Ejecutar](#)
 - La declaración se elaboró con los datos del T-REGISTRO al 2024-04-09 09:49:56
 - *Si solo cuenta con PS 4ta. Categoría el aplicativo verifica que no registre prestadores en el T-REGISTRO.

Buttons for 'Validar' and 'Guardar' are located at the bottom of the form. The footer shows 'Con conexión a Internet | RUC: 20475844344 | Nombre / Razón Social: DISTRIBUID.DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C | Periodo: 03/2024'.

Anexo D. Sistema Virtual de Registro Obligatorio de Contratos de Seguro Vida Ley

The screenshot shows the 'SISTEMA VIRTUAL DEL REGISTRO OBLIGATORIO DE CONTRATOS DEL SEGURO VIDA LEY' interface. The header includes the PERU logo and 'Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo'. The user information bar displays: 'RUC: 20475844344', 'Usuario: LCBXFKZZ', 'Razón Social: DISTRIBUID.DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C', and 'CERRAR SESIÓN'. The main navigation area contains three buttons: 'Registrar Póliza', 'Actualizar y Renovar Póliza', and 'Reporte'. Below this is a large red button labeled 'BÚSQUEDA DE CONTRATOS SEGURO VIDA LEY'. The search form includes a dropdown for 'COMPAÑIA ASSEURADORA' with the text '-- Seleccione la Empresa Aseguradora --', a text input for 'NÚMERO DE PÓLIZA', and a 'Buscar' button. Below the search form, it indicates '10 items encontrados, mostrando todos.' and a table with the following columns: 'NRO PÓLIZA', 'CIA. ASEGURADORA', 'FECHA INICIO PÓLIZA', 'FECHA FIN PÓLIZA', 'FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN', 'COMPROBANTE ENVÍO', 'ESTADO', and 'ANULAR'.