UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Selección y rotación de personal en la EPS SEDALORETO S.A. con enfoque
en gestión de riesgos**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES):

Escudero Contreras, Jhony James (0000-0003-0186-0427)

Távora Landauro, Juan Domingo (0000-0002-3443-2157)

ASESOR:

Alania Vera, Ricardo (0000-0001-9528-5798)

Lima, noviembre de 2019

*Mi eterno agradecimiento a Dios
Por la vida y la fuerza para cumplir mis sueños;*

*Con especial cariño y eterna gratitud
A mi madre Anita, mi modelo de perseverancia,
Y a mi padre en memoria José Elías, por sus sabias enseñanzas.*

*A mis hijos, Elías, Celeste, James y Jesús, y a mi esposa Rosita,
por sus invalorable paciencia y comprensión,
Ellos son la alegría y la razón de vivir,*

*Con inmensa gratitud y agradecimiento a mis hermanos y familiares
Por el incondicional apoyo e infinito aliento en cada momento.*

*A mis amigos, amigas, compañeros de trabajo y a todas las personas
Que hicieron posible la realización de este trabajo.*

*A nuestro asesor, Dr. Ricardo Alania Vera,
Por su orientación y apoyo.*

*A la Empresa Sedaloreto S.A
por permitirnos realizar el presente trabajo de investigación.*

Jhony Escudero Contreras

“A Dios.

*A mi familia,
desde mis hijos Lucas, Matías y Arantxa, y mi esposa Noelia,
mi madre Gloria y mis hermanos Yoyi, Zoila y Lalo,
y a todos en general, por su amor y sacrificio
durante este proyecto de crecimiento y de mejora en este MBA.*

A mi padre, Juancito, quien desde el cielo me sigue guiando.

A mis queridos amigos Rafo y Juan Carlos, los que siempre están conmigo.

A los amigos del programa, con quienes compartimos no sólo estudio y tiempo.

A mi amigo Beto, quien tuvo que partir antes de compartir con él este logro.

A su familia, que me dejó para cuidarla.

He dado un paso más y aún me faltan muchos más que dar.”

Juan Távara Landauro

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloretto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos. Para lograr dicho objetivo, se empleó un diseño no experimental, usando la técnica de la encuesta bajo la modalidad de cuestionario, el cual fue diseñado para los propósitos de la investigación, siendo aplicado a una muestra probabilística de 177 colaboradores, provenientes de una población total de 324 empleados. También se empleó como instrumento de recolección de datos la lluvia de ideas, la cual se realizó en conjunto con 6 empleados de diversas áreas de la empresa. Se planteó el procesamiento del cuestionario mediante técnicas de estadística descriptiva y análisis de correlación. También se diseñó una adaptación de la metodología ISO 31000, basada en: (1) estudio del contexto, (2) identificación, análisis y valoración del riesgo y (3) propuesta de tratamiento del riesgo. Los resultados evidenciaron que no se aprovechan las fortalezas ni oportunidades del entorno, de la misma forma que no se atiendan las debilidades y amenazas, lo cual ubica al riesgo de rotación del personal derivado de la selección en la zona extrema. Se concluye que existe una relación inversa entre el factor de riesgo de la selección de personal y el riesgo de rotación presente en los empleados; es decir, a mayor probabilidad de una selección del personal correcta se reduce la posibilidad de rotación del personal. Por tanto, se propuso como tratamiento del riesgo un plan de selección (enfocado en la entrevista) y retención del personal.

Palabras clave: selección, rotación, riesgo, ISO 31000.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between rotation and the selection of personnel at EPS Sedaloretto, S.A., based on risk management. To achieve this objective, a non-experimental design was used, utilizing the survey technique under the questionnaire modality, which was designed for the purposes of the investigation, being applied to a probabilistic sample of 177 collaborators, from a total population of 324 employees. Brainstorming was also used as a data collection instrument, which was carried out in conjunction with 6 employees from various areas of the company. The processing of the questionnaire was proposed using descriptive statistics techniques and correlation analysis. An adaptation of the ISO 31000 methodology was also designed, based on: (1) context study, (2) identification, analysis and risk assessment and (3) risk treatment proposal. The results showed that the strengths and opportunities of the environment are not taken advantage of, in the same way that weaknesses and threats are not addressed, which places the risk of rotation of the personnel derived from the selection in the extreme zone. It is concluded that there is an inverse relationship between the risk factor of personnel selection and the risk of rotation present in employees; that is, the greater the likelihood of a correct staff selection, the possibility of staff turnover is reduced. Therefore, a selection plan (focused on the interview) and retention of staff was proposed as a risk treatment.

Keywords: selection, turnover, risk, ISO 31000.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA ENCONTRADO.....	15
1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL	15
1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	16
1.3 EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	21
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	23
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
1.5 MATRIZ DE CONSISTENCIA	24
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES	25
2.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL PERÚ	25
2.2 LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PERÚ	27
2.3 LA GESTIÓN DE RIESGOS EN PERÚ	30
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	35
3.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	35
3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	39
3.3 ROTACIÓN DEL PERSONAL	41
3.4 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	44
3.5 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	46
3.6 GESTIÓN DE RIESGOS	47
3.7 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS A APLICAR.....	51
CAPÍTULO 4: DISEÑO DEL TRABAJO	54
4.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	54

4.2 VARIABLES	56
4.3 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES	57
4.4 RIESGOS CRÍTICOS	57
4.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS CRÍTICOS	59
CAPÍTULO 5: POBLACIÓN Y MUESTRA	61
5.1 RESEÑA DE LA EPS SEDALORETO, S.A.	61
5.2 NATURALEZA DEL NEGOCIO	62
5.3 MARCO REGULATORIO	62
5.4 MISIÓN Y VISIÓN	63
5.5 VALORES	64
5.6 MERCADO OBJETIVO	65
5.7 SERVICIOS	66
5.8 ORGANIZACIÓN	68
CAPÍTULO 6: DATA OBTENIDA	75
6.1 ANÁLISIS DE HALLAZGOS	75
6.1.1 Variable 1: Selección de personal.....	75
6.1.2 Variable 2: Rotación de personal.....	86
6.1.3 Prueba de correlación entre las variables	96
6.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	97
6.2.1 Establecimiento del contexto	97
6.2.2 Apreciación del riesgo.....	101
6.3 PROPUESTAS DE TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	108
6.3.1 Propósito	109
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
7.1 CONCLUSIONES	125
7.2 RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de una selección de estudios de rotación laboral	30
Tabla 2. Índices para estimar la rotación de personal.....	42
Tabla 3. Componentes de la norma ISO 31000.....	49
Tabla 4. Componentes del modelo COSO ERM.....	51
Tabla 5. Selección del modelo de gestión de riesgos a aplicar.....	53
Tabla 6. Baremo de interpretación de los cuestionarios aplicados	55
Tabla 7. Dimensiones e indicadores.....	56
Tabla 8. Población objetivo proyectada 2019	66
Tabla 9. Rho de Spearman - Nivel de selección del personal vs Nivel de rotación del personal	97
Tabla 10. Factores Externos	98
Tabla 11. Factores internos.....	98
Tabla 12. Matriz EFE	100
Tabla 13. Matriz EFE	101
Tabla 14. Factores de riesgo, probabilidad y descripción	102
Tabla 15. Factores de riesgo, probabilidad y descripción	103
Tabla 16. Mapa de riesgos.....	103
Tabla 17. <i>Escalas de impacto</i>	104
Tabla 18. <i>Matriz de impacto</i>	104
Tabla 19. <i>Matriz de riesgo según escalas de impacto</i>	106
Tabla 20. <i>Presupuesto anual para el plan de suministro de personal</i>	112
Tabla 21. <i>Plan anual de selección con rotación del 10%</i>	112
Tabla 22. <i>Presupuesto anual de selección con rotación del 18%</i>	113
Tabla 23. <i>Estimación de costos con rotación del 10%</i>	114
Tabla 24. <i>Disminución de costos en procesos de preselección y selección</i>	116
Tabla 25. <i>Estimación de costos para evaluación del desempeño y satisfacción laboral...</i>	119

Tabla 26. <i>Estimaciones de costos laborales</i>	120
Tabla 27. <i>Disminución de costos asociados a la administración del talento humano</i>	121
Tabla 28. <i>Indicadores de Productividad de Sedaloreto</i>	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de rotación de personal según sector económico	29
Figura 2. ¿Qué tan desarrollada está la gestión de riesgos en su organización? (por país)..	32
Figura 3. ¿Existe un área encargada de coordinar la gestión de riesgos?.....	33
Figura 4. Ratio ingresos / cantidad de empleados	34
Figura 5. Técnicas de administración de recursos humanos	37
Figura 6. Técnicas de administración de recursos humanos	38
Figura 7. Proceso de Gestión de Riesgos de la ISO 31000	48
Figura 8. Matriz de riesgos e impacto	58
Figura 9. Matriz de riesgos identificados y priorizados.	58
Figura 10. Probabilidad de riesgo.....	59
Figura 11. Matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo.....	60
Figura 12. Organigrama de EPS Sedaloreto, S.A.....	71
Figura 13. Organigrama del departamento de recursos humanos de EPS Sedaloreto, S.A.	72
Figura 14. La experiencia reflejada en el CV es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal.....	76
Figura 15. La formación académica reflejada en el CV es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal	77
Figura 16. Se efectúan pruebas de conocimiento para seleccionar el personal	79
Figura 17. Se efectúan pruebas prácticas para seleccionar el personal	80
Figura 18. El contenido de la entrevista es idóneo al cargo postulado.....	81
Figura 19. El clima de la entrevista es de respeto y cordialidad	82
Figura 20. Las relaciones políticas y la amistad son ajenas a la selección del personal	84
Figura 21. Se efectúa un examen médico al seleccionar el personal.....	85
Figura 22. Nivel de selección de personal.....	86
Figura 23. Se siente satisfecho con su trabajo actual en la empresa	87
Figura 24. Se reconoce su labor en la empresa.....	88

Figura 25. El paquete salarial que recibe esta acorde con sus expectativas	89
Figura 26. Existe una línea de carrera definida con posibilidades de ascenso	90
Figura 27. El clima comunicacional es de respeto y nivel profesional	92
Figura 28. Las evaluaciones de desempeño que recibe se comunican correctamente	93
Figura 29. Su cargo es adecuado a su perfil laboral	94
Figura 30. Su cargo le permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo.....	95
Figura 31. Nivel de intención de rotación de personal	96
Figura 32. Matriz de riesgos	108
Figura 33. Cronograma para mejorar la selección y reducir la rotación de personal	122

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos constituye una disciplina de creciente uso a nivel mundial y con un potencial campo de aplicación enorme en Latinoamérica. La misma tiene la cualidad de adaptarse a una gama de actividades económicas empresariales, proporcionando un panorama claro de los aspectos que se deben atender para mejorar la eficiencia de las operaciones.

El sector público constituye un área donde la gestión de riesgo puede brindar aportes que permitan un mejor desempeño en pro de la comunidad. En este sentido, la empresa EPS Sedaloreto, S.A., dedicada a prestar servicios de suministro de agua potable en la provincia de Maynas (distritos de Iquitos, Punchana, Belén y San Juan Bautista), provincia de Alto Amazonas (distrito de Yurimaguas) y provincia de Requena (distrito de Requena), ha venido presentando dificultades para seleccionar y retener a su personal clave, lo cual provoca posibles riesgos de operaciones, que se traducen en mayores costos de reclutamiento y selección, menor nivel de productividad del personal, deficiente clima laboral y deterioro de la reputación de la empresa.

Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos, y más específicamente la norma ISO 31000. Dicha norma emerge como una herramienta de gestión para reducir costos y mejorar la productividad de la empresa.

El trabajo de investigación combina el uso de instrumentos de recolección de datos como el cuestionario, la lluvia de ideas, la matriz FODA, la matriz EFI y EFE, el análisis de correlación, así como también una adaptación al proceso de gestión de riesgos, sugerido por la norma ISO 31000. Para ello, se ha tratado de recopilar información de primera mano de la empresa y de fuentes confiables que respalden los planteamientos presentados como resultado de este trabajo.

El trabajo abarca la definición del problema, el examen de los antecedentes para el caso peruano, el marco teórico que sustenta la investigación, así como también el diseño de investigación propuesto para lograr los objetivos. El análisis de los hallazgos permite revisar la metodología de evaluación de riesgos basada en la norma ISO 31000, la cual se decanta en una propuesta de plan tratamiento de riesgos. La investigación se considera un aporte no acabado, que armoniza las disciplinas de gestión de recursos humanos y de gestión de riesgos, tema que debe seguir desarrollándose en estudios posteriores.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA ENCONTRADO

1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

La administración moderna enfrenta viejos retos que parecen no perder vigencia. La rotación de personal es uno de ellos. Es sabido que las organizaciones empresariales funcionan como un sistema donde el recurso humano, como cualquier otro factor productivo, puede fluir de una organización a otra, importándose o exportándose fuera de ella. En este sentido, la rotación del personal es un concepto administrativo que se asocia con la alta fluctuación del recurso humano de una empresa, en el medio de un contexto laboral (Ccollana-Salazar, 2015).

Operacionalmente, se expresa con el llamado índice de rotación, el cual se define como una proporción que mide la relación de ingresos y egresos de personal, en función del número de integrantes de la organización durante un lapso de tiempo. Algunos autores postulan que una baja rotación y también un bajo ausentismo del personal son sinónimos de eficiencia administrativa y lo contrario sucede cuando estos índices son elevados. Asimismo, se ha evidenciado que existe una correlación significativa entre la excelencia empresarial y los bajos índices de rotación (Chiavenato, 2017).

Es muy difícil definir una condición ideal para el índice de rotación, pero parece ser aquella caracterizada por la retención del personal más valioso y la sustitución del personal que no está encaminado con los objetivos de la organización. Más que un número ideal de rotación,

lo que importa es la estabilidad del sistema empresarial y la continuidad de las operaciones (Baca et al., 2014).

En la literatura también se ha determinado un nivel mínimo denominado *rotación vegetativa*, donde las salidas y entradas registran un flujo normal, una especie de mantenimiento del sistema empresarial (Chiavenato, 2017). Por ello, se ha discriminado un tipo de rotación inducida, donde la organización busca captar mejores recursos humanos en pro del logro de sus objetivos y descartar los recursos humanos con menor desempeño en función de las metas establecidas.

La rotación también puede ser vista como un indicador de la satisfacción del personal, existiendo una relación inversa entre las dos variables administrativas. Además, se ha reportado que si la rotación se mide regularmente puede servir como indicador de cómo los trabajadores perciben el clima laboral de una organización (Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015).

1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La rotación del personal se convierte en un problema cuando los egresos de personal superan con creces la entrada de los mismos a la empresa, creándose una especie de desbalance que afecta el logro de los objetivos de la organización. Dicha situación, por sí misma, constituye un problema de asignación y administración de recursos, pues implica que la organización debe captar nuevos recursos humanos para cubrir el desequilibrio y en mercados competitivos o en ciertos sectores especializados, ello puede significar un conjunto de problemas de difícil solución para la organización (Ccollana-Salazar, 2015).

Una de las consecuencias mayormente citadas de altos niveles de rotación son los elevados costos directos e indirectos que implica y ello es una realidad. Desde un punto de vista del costo directo, se tienen los costos de reclutamiento y selección, costos de inscripción laboral y documentación, costos de integración y finalmente los costos de salida, los cuales conforman gastos considerables para cualquier organización. De forma indirecta, la salida del personal entrenado trastoca los índices productivos, pues la curva natural de aprendizaje de un nuevo trabajador puede afectar los procesos operativos, ralentizándolos. Asimismo, se perjudica la imagen de la empresa, provocando costos laborales extra para poder compensar los sobretiempos u horas extras que permitan compensar la pérdida del trabajador (Chiavenato, 2017).

Detrás de una alta rotación siempre están subyacentes posibles causas que la explican. Por tanto, la rotación de personal se constituye como una variable dependiente que es pronosticada por una gama de causas. Las causas más frecuentes que explican dicho fenómeno, provienen de la esfera personal e institucional. Por ejemplo, desde un punto de vista individual, es importante reconocer que algunas personas están más dispuestas que otras a abandonar sus puestos de trabajo, teniendo como premisa encontrar mejores puestos laborales. En otros casos, la falta de compromiso o la sensación de estancamiento laboral también afectan los índices de rotación laboral. De la misma manera, una gran parte de las salidas espontáneas son ocasionadas por las presiones del mercado laboral por captar los mejores empleados, coyunturas económicas especiales donde prevalezca una demanda laboral creciente.

No obstante, en esta investigación se hará énfasis en la rotación causada desde una perspectiva institucional o interna de la organización. Dichas causas pueden ser producto de las deficiencias en la política de salarios y de beneficios no salariales, discrepancia con los procesos de supervisión, falta de políticas de carrera, problemas de relaciones humanas o disciplinarias, diferencias con la medición del desempeño, deficiencias en las condiciones de seguridad laboral o el ambiente físico, falta de motivación (individual o grupal) y la política de reclutamiento, entre otras (Calderón, Parga & Betancourt, 2017).

Lo ideal es que las empresas cuenten con un mecanismo de *feedback* que registre las causas por las cuales un empleado de calidad deja una organización; por ejemplo, entrevistas o cuestionarios de salida (Alles, 2015). Sin embargo, ello no es una tarea fácil, por las implicaciones técnicas que ello conlleva. Asimismo, algunas organizaciones no ven sus puntos ciegos en materia de recursos humanos, sino cuando los mismos les provocan efectos adversos en sus estados financieros.

Una de las causas que ha sido reportada como determinante a la hora de explicar los elevados índices de rotación es las fallas en las políticas de selección de personal. La selección constituye una de las etapas medulares de la gestión de recursos humanos moderna. La misma se define como la colocación metódica de individuos en puestos de trabajo y su impacto es directo en la organización (Mondy & Noe, 2005).

De acuerdo a Mondy y Noe (2005), el proceso de selección de los empleados exige emplear una metodología para recopilar información sobre un individuo con el fin de determinar si ese individuo debe ser empleado y dicha metodología utilizada no debe violar ninguna ley

en materia de selección de personal.

El proceso de selección de personal implica la recopilación de información sobre las personas con el fin de determinar su idoneidad para el empleo en un puesto de trabajo en particular. Esta información se recopila utilizando uno o más dispositivos de selección que se clasifican a continuación, de acuerdo a Chiavenato (2017):

- Entrevistas.
- Pruebas de personalidad.
- Datos biográficos.
- Pruebas de habilidad cognitiva.
- Pruebas de habilidad física.
- Pruebas de trabajo.
- Autoevaluaciones.

El reclutamiento del personal y la rotación se ven afectadas por todo el proceso de gestión de recursos humanos que existe en relación al empleo. Por ejemplo, cuanto más atractivo sea el paquete global ofrecido, es más probable que atraiga a los solicitantes indicados y retenga empleados (Alles, 2015). Sin embargo, la importancia relativa de estos factores puede diferir en función del grado de información disponible para la captación y para que el empleado tome la decisión de quedarse. Por ejemplo, los solicitantes (en particular los que se incorporan al sector) tienen menos conocimientos y menos experiencia, por lo cual puede existir el riesgo de que una vez que sea contratado, o cuando ya haya acumulado una experiencia razonable, deje el puesto, constituyendo un aspecto adverso para el desempeño

organizacional.

Con miras a minimizar la posibilidad de ocurrencia de consecuencias negativas en la gestión operativa de las organizaciones, se han propuesto estándares como la norma ISO 31000, la cual está enfocada en la gestión de riesgos empresariales. Dicha norma establece que un riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos previstos; es la posibilidad de que las cosas no salgan como se esperaban. La norma ISO 31000 hace hincapié en que un riesgo puede ser positivo o negativo y el mismo se hace visible en un evento, o mediante un cambio de las circunstancias o aparición de una consecuencia. Por lo tanto, una empresa necesita un marco de gestión de riesgos que brinde garantías sobre la eficacia de sus operaciones. El propósito de la gestión del riesgo bajo la norma ISO 31000 es asegurar la eficacia y la eficiencia de las operaciones, y así apalancar la sostenibilidad de la empresa, asegurar a las partes interesadas y garantizar una actuación responsable (Meyer, Roodt & Robbins, 2011).

La gestión de riesgos a nivel latinoamericano ha tenido avances. Sin embargo, aún prevalecen muchas brechas por salvar. Por ejemplo, se tiene que la gestión de riesgos empresarial cubre varias etapas, entre ellas: “la revisión del contexto, valoración (...), tratamiento, comunicación-consulta y monitoreo-revisión; no obstante, los resultados para una muestra de ejecutivos latinoamericanos indican que solo el 20% de las empresas manifiesta tener la gestión de riesgo establecida en todos sus alcances” (Marsh Risk, 2018, p. 2). Al respecto, el Perú pareciera avanzar en aspectos estratégicos, pero aún queda trabajo por hacer en materia de gestión operativa del riesgo (Marsh Risk, 2018).

Aunque la gestión de riesgos se ha establecido en la literatura administrativa desde hace más

de dos décadas, los riesgos relacionados con los recursos humanos no han ocupado un lugar tan preponderante como otros tipos de riesgos (Becker & Smidt, 2016). Las disciplinas de gestión de recursos humanos y de gestión de riesgos se pudieran beneficiar si se unen ambas áreas, por ello es necesario seguir investigando y desarrollando el fenómeno de la gestión de riesgos en temas afines al área de recursos humanos.

1.3 EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Según un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers y reseñado en el portal InfoCapitalHumano (2019), “el Perú se ubica en el tercer puesto por alcanzar la mayor rotación de personal en América Latina, superando el 18% frente al promedio, que está entre 5% y 10%” (párr. 5). De dicha realidad no ha escapado la empresa la EPS Sedaloreto, S.A., dedicada al ramo del suministro de agua potable.

Sondeos previos sugieren que en la misma se viene presentando una alta rotación de personal, la cual puede ser explicada, en parte, por la falta de cumplimiento de estándares de reclutamiento y selección de personal. Se ha demostrado que la baja en el desempeño de los trabajadores ocasiona que los mismos deban ser despedidos, incrementando el índice de rotación, aunque lo que más ocurre es que los empleados renuncian de forma voluntaria, riesgos que no son tomados en cuenta durante el proceso de selección, de modo de poder identificar con más precisión cuáles aspirantes son más propensos a renunciar antes de que la organización haya completado los ciclos, proyectos o procesos que aspiraba completar a partir de su inclusión en el equipo de trabajo. Adicionalmente, por tratarse de una empresa del Estado, sucede que, cada vez que hay cambio de alcaldes, debido a la injerencia política,

muchos empleados son despedidos. Luego, estos presentan reclamo ante el Poder Judicial y, en muchas ocasiones, terminan ganando la demanda y, por ende, volviendo a su puesto de trabajo, con todos los gastos que genera una circulación de personal de este tipo.

Este problema de una mala selección (y los demás asociados) tiene un matiz especial, pues no solo se debe a aspectos técnicos, ya que, como se mencionó, se cuenta con ROF, MOF, Perfiles de Puestos, entre otras herramientas de recursos humanos, sin embargo, la selección de personal muchas veces no obedece a necesidades reales de las áreas o procesos de la empresa. En algunos casos, se toman decisiones ingresando personal recomendado que no reúne las competencias necesarias para el puesto. Hay que recalcar que estos procesos de selección deberían estar normados (para ello existen normas de buenas prácticas) y también debería verificarse el cumplimiento de estos procedimientos.

La alta rotación de personal ha generado una baja en la productividad de la empresa, lo cual se refleja en un servicio no adecuado para el usuario, como también en un deterioro de la imagen de la organización. Sin embargo, ahí no termina el problema, pues se deben sumar costos de reclutamiento y selección, así como tiempos e inversión en inducción y capacitación.

Se ha visto en los puntos anteriores que es fundamental reconocer las causas específicas de los elevados índices de rotación para cada caso en particular, lo mismo que implementar los procedimientos administrativos para mitigarlas. Por tanto, la reducción de riesgos, con el uso de adaptaciones de estándares internacionales como la ISO 31000 al área de administración del recurso humano surge como una alternativa poco explorada en la administración de

recursos humanos, sobre todo para el caso peruano.

El marco de gestión de riesgos empresariales de ISO 31000 establece que no es un modelo único. Por el contrario, es un modelo flexible, que se puede adaptar a muchos contextos. Por tanto, la presente investigación emerge como un estudio de caso para poder comprender la relación entre la rotación de personal y los procesos de selección desde una perspectiva de riesgo de administración del recurso humano.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos.

1.4.2 Objetivos específicos

Distinguir los procesos de selección de personal presentes en la EPS Sedaloreto, S.A.

Identificar el nivel y las causas de la rotación en la EPS Sedaloreto, S.A.

Establecer la relación entre el nivel de riesgo de rotación y el factor de riesgo de la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A.

1.5 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Pregunta general ¿Cuál es la relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos?</p> <p>Preguntas específicas * ¿Cómo son los procesos de selección de personal presentes en la EPS Sedaloreto, S.A.? * ¿Cuál es el nivel y las causas de la rotación en la EPS Sedaloreto, S.A.? * ¿Cuál es la relación entre el nivel de riesgo de rotación y el factor de riesgo de la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A.?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos.</p> <p>Objetivos específicos * Distinguir los procesos de selección de personal presentes en la EPS Sedaloreto, S.A. * Identificar el nivel y las causas de la rotación en la EPS Sedaloreto, S.A. * Establecer la relación entre el nivel de riesgo de rotación y el factor de riesgo de la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A..</p>	<p>Hipótesis general La relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos, es significativa.</p> <p>Hipótesis específicas * Los procesos de selección de personal presentes en la EPS Sedaloreto, S.A., son deficientes. * Hay un alto nivel de rotación en la EPS Sedaloreto, S.A. y entre las causas se puede distinguir el inadecuado manejo de la gestión de riesgos. * La relación entre el nivel de riesgo de rotación y el factor de riesgo de la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., es positiva.</p>	<p>Variable independiente: Selección del personal.</p> <p>Variable Dependiente: Rotación del personal.</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativa, descriptiva</p> <p>Diseño de investigación: Correlacional, no experimental.</p> <p>Ámbito de estudio: EPS Sedaloreto, S.A.</p> <p>Población: 324.</p> <p>Muestreo: Probabilístico 95% nivel de confianza y 5% margen de error.</p> <p>Muestra: 177.</p> <p>Técnica de recolección de datos: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL PERÚ

La gestión de recursos humanos en el Perú ha venido evolucionando en sintonía con las condiciones de crecimiento económico y estabilidad institucional que ha experimentado la nación. Según Rivera (2018), se evidencian varios periodos de análisis:

1. El periodo de 1970-1980 estuvo caracterizado por la dictadura militar; en ese tiempo la denominación que se utilizaba para la gestión de recursos humanos era la de relaciones industriales y estaba enfocada netamente en reportar al área operacional. Los líderes del departamento de recursos humanos no poseían la formación académica a nivel profesional sino solo la experiencia en el área. El tema principal en dicha época eran los servicios de relaciones industriales y los derechos en materia laboral de los trabajadores.
2. El periodo 1980-1990, se enmarcó en un entorno económico de hiperinflación y crisis, allí comienza a denominarse la disciplina como administración de personal, reportando las decisiones al área de finanzas. Asimismo, empieza a surgir algunos profesionales con estudios especializados o estudios laborales. En esta década se le dio prioridad a la estabilidad laboral o inamovilidad, siendo un aliciente negativo a la eficiencia.
3. En el periodo 1990-2000, el Perú se ve sumido en una ola de terrorismo. Comienza a denominarse el área de recursos humanos como gestión de recursos humanos,

reportando las decisiones al área de administración. Los responsables del área de recursos humanos tienden a poseer un perfil profesional, como psicólogos o abogados. El tema principal de la década fue la gestión con los sindicatos y la manera de minimizarlos. También surge con fuerza en ese periodo la tercerización de actividades de *service* u *outsourcing*.

4. En el periodo 2000-2010, se inicia una década de estabilidad política, denominándose el área de recursos humanos como gestión de personas o gestión del talento humano. Es en esta época cuando las grandes decisiones de recursos humanos pasan a ser responsabilidad de la gerencia general. El perfil de los responsables se decantó hacia el de ingenieros industriales y administradores. El tema principal era lograr que los empleados se alinearan a los objetivos estratégicos del negocio, participando en los planes de crecimiento de la empresa.
5. El periodo 2010-2019 ha estado signado por el crecimiento económico. El área de recursos humanos se denomina de forma más integral como gestión y desarrollo humano, estando liderada por profesionales con experiencia, así como también poseedores de postgrados en el área, los cuales reportan a la gerencia general. El tema primordial es la selección y retención del talento. También se discute la regulación del despido arbitrario y el respeto por los derechos fundamentales como los incentivos no monetarios.

En este orden de ideas, se tiene que en el entorno económico actual del Perú prevalecen altos niveles de informalidad en las empresas. En este sentido, ESAN BUSSINES (2017) reseña que según “cifras del INEI para el 2016, el 73% de empleos en el Perú son informales. Sobre

esto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que la explotación laboral tiende a presentarse en entornos de informalidad y pobreza extrema” (párr. 3). En este contexto, es difícil contar con una gestión de recursos humanos que vaya de la mano con las leyes laborales, conocimiento de los derechos y ética en los negocios.

Al respecto, se observan dos grandes segmentos o visiones de recursos humanos en el país. Por un lado, se tiene el tratamiento moderno de la gestión de recursos humanos, el cual ha surgido con la llegada de las empresas transnacionales, las cuales buscan alinear sus políticas de talento humano con los objetivos estratégicos. Por otra parte, hay un grupo de numerosas pequeñas y medianas empresas donde una persona se encarga de gestionar los temas de planilla y en el mejor de los casos también se ocupa del tema de respeto a los derechos laborales. En el primer segmento, los cambios han sido de mayor cuantía mientras en el segundo han sido lentos y menos significativos (ESAN BUSSINES, 2017).

Por otra parte, según Conexión ESAN (2013), “las empresas peruanas se han acostumbrado a buscar resultados económicos positivos, y al menor costo posible. La tarea de valorización del recurso humano se ha vuelto conveniente para el empleador, ocasionando que buenos profesionales sean sub-valorados en muchos sectores” (párr. 6). Por ello, a partir de las fuentes consultadas, se concluye que la gestión de recursos humanos en el Perú se encuentra en un nivel medio-bajo de importancia por parte de las organizaciones, requiriendo de mayores estudios al respecto.

2.2 LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PERÚ

Son diversos los estudios que han reportado que el Perú evidencia una alta rotación de

personal. Según Ipsos (2013), la rotación de personal en el Perú es de aproximadamente 15%, cuando el nivel ideal debería rondar un 7%. En el mismo sentido, Infocapitalhumano (2019) señala que el Perú se ubica en el tercer lugar de rotación de personal en el continente latinoamericano, con un 18%, frente al promedio de 5 y 10% de la región.

Al respecto, el estudio de Ipsos (2013) recogió la opinión de 213 gerentes de firmas peruanas, afirmando que: “las empresas extranjeras tienen sistemas de retención de talentos más complejos que parecen estar funcionando. Recurren más a incentivos no económicos. Ello les permite tener más *banca*, y una rotación significativamente menor a la de las empresas nacionales” (p. 20).

Según otro estudio, de Global Research Marketing y Phutura Ejecutivo, reseñado por Gestión (2018), a partir del análisis de una muestra de 580 ejecutivos de medianas y grandes firmas peruanas, los índices de rotación son mayores en el intervalo de edad de 25 a 30 años. De igual manera, la mayoría de la muestra calificó el nivel de rotación en su empresa como regular. El estudio también demostró que la principal razón para dejar el puesto de trabajo es la búsqueda de mejores condiciones salariales y de posición laboral. Al respecto, según Conexión ESAN (2013):

La generación y retención del talento no se logra exclusivamente con mejores sueldos. Los jóvenes profesionales no están aspirando solo a obtener tangibles como contraprestación pues los intangibles son parte de su día a día, y las organizaciones peruanas -lamentablemente- todavía no han evolucionado hacia una gestión que les permita “sintonizar” con las aspiraciones del

personal mejor preparado. (párr. 8).

En cuanto al nivel de rotación, el mismo tiende a ser más elevado en las empresas peruanas medianas (47%) y grandes (36%). Asimismo, la rotación en el contexto peruano tiende a ser más prevalente en los puestos gerenciales (57%) o de alta dirección (23%) que en los puestos de analista u operarios. El estudio también da cuenta de los niveles de rotación de personal según la actividad económica, siendo más elevados en el ramo de servicios en general (19%), industrial (16%) y consumo masivo (11%). No obstante, la rotación se distribuye en múltiples sectores en menor escala (Figura 1).

Figura 1. Nivel de rotación de personal según sector económico

Fuente: Gestión (2018).

Por otra parte, el examen de estudios efectuados por estudiantes universitarios de pre y postgrado peruanos en los últimos seis años reporta que prevalecen diferentes niveles de

rotación según el sector económico de adscripción. La tabla siguiente muestra un resumen de la revisión efectuada.

Tabla 1. Indicadores de una selección de estudios de rotación laboral

Nivel de rotación	Sector	Factor determinante	Autor
8.7%	Servicios financieros	Satisfacción laboral	Miller (2017)
9.12%	Industria textil	Sueldo, oportunidades de crecimiento, búsqueda de nuevas experiencias	Domínguez y Sánchez (2013)
30%	Alimentación masiva	Horario, sueldo, relación sueldo labor	Girón (2013)
13%	Atención al cliente	Bajos sueldos	Herrera, Mendoza y Torrejón (2016)
30%	Servicios educativos	Convivencia laboral	Apolinario, Aquije y Contreras (2018)

Fuente: elaboración propia.

Como conclusión, se puede afirmar que las fuentes consultadas muestran que el índice de rotación laboral parece estar en incremento en el Perú, ubicándose en niveles altos de entre 15% y 18%, en comparación con sus pares latinoamericanos.

2.3 LA GESTIÓN DE RIESGOS EN PERÚ

En términos generales, la gestión de riesgos en América Latina conforma una disciplina que ha venido experimentando ciertos avances. Según una encuesta realizada por Marsh Risk

Consulting a ejecutivos de empresas de 15 países de la región, se encontró que la mayoría de las firmas de América Latina (66%) han desarrollado una política de gestión de riesgos y, de ellas, el 70% se asegura que dicha política es conocida en toda la organización. Sin embargo, aunque las cifras son alentadoras, aún queda mucho por hacer. Los hallazgos revelan que solo el 42% de los colaboradores encuestados informaron que las juntas directivas de su organización están involucradas en la gestión de riesgos. Asimismo, solo el 21% de los encuestados afirmó que sus programas de gestión de riesgos están integrados con la planificación estratégica, lo cual pudiera afectar su desempeño global a mediano y largo plazo (Marsh Risk, 2018).

Este informe revela que en el contexto latinoamericano los avances han sido positivos pero desiguales entre los países de la región, donde Chile, Argentina y República Dominicana son los líderes. En el caso del Perú, luego de experimentar casi 20 años de crecimiento de la economía, las empresas han tenido que voltear su mirada a sus procesos internos con miras a mejorar los perfiles de riesgos de sus firmas; sin embargo, aún están rezagados, pues se carece de la pericia profesional para la determinación de incertidumbre a nivel empresarial.

En este sentido, recientemente fue aprobado el reglamento de la Ley N°30424, *Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas*, el cual establece en su articulado la necesidad de incorporar la evaluación continua del riesgo a lo interno de la empresa; sin embargo, dicha implementación es muy reciente y todavía no se cuenta con estudios que midan su impacto. La realidad indica que muchas empresas peruanas han desarrollado sistemas de gestión de riesgos; sin embargo, siguen teniendo contingencias

negativas de diversas índoles, debido a que los sistemas implementados no tienen el debido seguimiento o no se internalizan correctamente en el seno de las organizaciones, es decir, estos sistemas de gestión de riesgos no alcanzan un nivel de madurez óptimo.

Según el estudio realizado por Marsh Risk (2018), las organizaciones peruanas tienen niveles de madurez bajos, aunque se encuentran en la senda de búsqueda de resiliencia empresarial. El nivel de madurez de gestión de riesgos de una empresa está definido por la experiencia y el estado de aplicación de las herramientas de gestión de riesgos. Según estos indicadores, un 50% de las empresas peruanas afirma que tiene formalizado algún sistema de gestión de riesgo, sin embargo, solo el 23,3% lo tiene establecido, y a 23,3% le falta integrarlo y estandarizarlo a toda la empresa como parte de la búsqueda de la mejora continua. La figura 2 ilustra dicha situación.

Figura 2. ¿Qué tan desarrollada está la gestión de riesgos en su organización? (por país)

Fuente: Marsh Risk (2018).

Como se puede ver en la figura anterior, Perú ocupa uno de los últimos lugares de la región en materia de gestión de riesgos y además existe un tema de percepción o confusión, ya que muchas empresas peruanas solo vinculan la Gestión de Riesgos a la adquisición de Pólizas de Seguros como medida de prevención, lo cual se refleja en su bajo nivel de implantación. Otro estudio, liderado por EY Perú (2017), reveló que el 58% de las firmas peruanas consultadas afirmaban que uno de los aspectos que se debe mejorar es la cultura de control. Asimismo, al examinar si existe una coordinación de gestión de riesgos, los resultados revelaron que los sectores de construcción (71%), minería (57%), energía (52%) e hidrocarburos (52%) son los que han realizado mayor nivel de esfuerzo al respecto (Figura 3). Dichos sectores cuentan con mayor regulación y control del Estado y poseen una mayor madurez en gestión de riesgos, lo cual les otorga más capacidad de hacer tangibles los beneficios de su aplicación. Por otra parte, a medida que aumenta el tamaño de la firma, se incrementa la utilización de la gestión de riesgos (Figura 4, p. 28).

Figura 3. ¿Existe un área encargada de coordinar la gestión de riesgos?

Fuente: EY Perú (2017).

Figura 4. Ratio ingresos / cantidad de empleados

Fuente: EY Perú (2017).

Se necesita más control de las entidades reguladoras como (Sociedad de Mercado de Valores, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, PCM, etc.) para hacer que las empresas no sólo implementen sistemas de gestión de riesgos (cumplimiento, anti corrupción, continuidad de operaciones, LAFT, etc.), sino para que se cumpla con ejecutar las leyes y normas nacionales y las normas internacionales (NTP, ISO, etc.) sobre gestión de riesgos.

A todo esto, hay que sumar la aparición de empresas y profesionales independientes, que luego de acceder a cursos de gestión de riesgos se dedican a la asesoría en gestión de riesgos. Sin embargo, estos carecen de la experiencia necesaria para identificar adecuadamente los riesgos de una organización, lo cual genera un cuello de botella para el crecimiento o la madurez de la gestión de riesgo en el Perú. Se ha visto, entonces, con ayuda de los informes analizados, que la gestión de riesgos en Perú es un tema que debe seguir impulsándose y profundizándose, para que pueda formar parte de la cultura empresarial actual.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Han pasado casi dos décadas desde que se realizaron los primeros estudios con la denominación de *gestión de talento humano*. Durante este tiempo, este concepto se convirtió en un tema de debate en la literatura académica y en el discurso empresarial (McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler, 2017).

En ese sentido, la gestión de recursos humanos ha sido objeto de varias denominaciones en la literatura administrativa. Algunos autores la definen como *administración del talento humano*, *gestión de recursos humanos* o *planificación del recurso humano*. Dicha conceptualización ha sido consecuencia de la evolución de los enfoques dominantes. No obstante, se puede concebir la gestión del talento humano como “un esfuerzo deliberado y sistemático de una organización para asegurar la continuidad del liderazgo en puestos clave y fomentar el progreso individual” (Jackson & Schuler, 1990, p. 235); o también se puede conceptualizar como una herramienta administrativa que permite “gestionar la oferta, la demanda y el flujo de talento a través del motor del capital humano” (Pascal, 2004, p. ix).

Según Lewis y Heckman (2006), se distinguen tres tipos de enfoques con respecto a la definición de gestión de recursos humanos:

1. En primer lugar, se precisa como un conjunto de prácticas, funciones y actividades típicas del departamento de recursos humanos, que abarca áreas especializadas como

la selección, la contratación, el desarrollo, la gestión de la carrera y la sucesión.

2. Una segunda perspectiva se centra sobre la gestión de talentos. Este enfoque la define como un conjunto de procesos diseñados para asegurar un flujo adecuado de empleados en toda la organización.
3. Una tercera perspectiva se concentra en el talento de forma genérica, es decir, sin tener en cuenta las fronteras de la organización ni las necesidades de los clientes. Dentro de esta perspectiva, se tiene que el talento es un bien no cualificado y un recurso que debe gestionarse principalmente de acuerdo con los niveles de rendimiento. Es decir, se deben buscar, contratar y diferenciar los colaboradores altamente competentes.

La gestión de recursos humanos emerge como un área necesaria en cualquier organización sin importar su tipo o tamaño. Como área de estudio, se apoya en ciencias como la administración, la psicología, la sociología, la ingeniería industrial, el derecho, la medicina, la ingeniería de sistemas, la estadística, entre otras. Es decir, es multidisciplinaria, apoyándose en otros conocimientos científicos (Chiavenato, 2017).

En ese sentido, es importante acotar que la gestión de RRHH se encarga de asuntos externos (como el mercado de trabajo, niveles de salarios y prestaciones, marco regulatorio, relaciones con grupos de interés, entre otros), como asuntos internos (puestos, capacitación, evaluación del desempeño, planes de vida y carrera de prestaciones sociales, política salarial, seguridad y salud) (Alles, 2015).

Para atender esos asuntos, se apuntala por medio de técnicas aplicadas de forma directa e

indirecta a las personas (Figura 5).

Figura 5. Técnicas de administración de recursos humanos

Fuente: Chiavenato (2017).

Estas técnicas le permiten tomar decisiones de tipo individual (dirigidas a un trabajador) y colectivas (enfocadas en un grupo, departamento u organización), así como también a nivel del ambiente organizacional que caracteriza la organización (seguridad laboral). Las técnicas permiten generar datos y tomar decisiones. La siguiente figura resume las técnicas y las decisiones que se toman al respecto:

Figura 6. Técnicas de administración de recursos humanos

Fuente: Chiavenato (2017).

La Gestión de RRHH, se apoya en procesos básicos, los cuales se han agrupado en torno a las siguientes funciones, de acuerdo a Chiavenato (2017):

- *Integración*: esta función se aboca al problema de determinar quiénes integrarán la organización. La misma involucra las actividades de selección y reclutamiento de personal.
- *Organización*: esta función corresponde a la identificación de qué harán las personas dentro de la organización. En esta función se encuentran las actividades de diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño.
- *Retención*: corresponde a una función que enfrenta al problema de cómo se mantendrá el talento humano en la organización. Incluye las políticas de remuneraciones monetarias y no monetarias, prestaciones sociales, seguridad laboral y relaciones

sindicales.

- *Desarrollo*: Se aboca al responder la interrogante de cómo desarrollar al personal. Incluye las actividades de capacitación y desarrollo organizacional.
- *Auditoria*: Esta función responde a cómo saber lo que hace el personal. Contiene las actividades de control y sistemas de información.

Estos procesos pueden ser vistos como subsistemas que dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros, siendo variables interdependientes. Es posible resumir, entonces, que la gestión de recursos humanos se enfoca en conseguir las mejores personas, prepararlas, motivarlas, retener a las que destacan de ese grupo y reemplazar a las que no encajan, manteniendo un ambiente sano y seguro para que la organización alcance sus objetivos estratégicos, ante cualquier situación externa.

3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento y la selección son funciones vitales de la gestión de recursos humanos para cualquier tipo de organización empresarial. Estos son términos que se refieren al proceso de atraer y elegir a los candidatos para el empleo. La calidad del recurso humano de la empresa depende en gran medida de la eficacia de estas dos funciones. Reclutar y seleccionar a los candidatos equivocados conlleva un enorme costo negativo que las empresas no pueden permitirse (Alles, 2015).

Así, el objetivo general de la contratación y selección dentro de la organización es obtener la cantidad y la calidad de los empleados que se requieren para satisfacer los objetivos estratégicos de la organización, a un costo mínimo (Ofori & Aryeetey, 2011).

Según Opatha (2010), el reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a personas debidamente calificadas para que soliciten puestos de trabajo en la organización. Es un conjunto de actividades que una organización realiza para atraer a candidatos que tienen las habilidades y actitudes necesarias. La evidencia ha demostrado que las corporaciones más grandes tienen más probabilidades que las organizaciones más pequeñas de implementar procesos de reclutamiento sofisticados y que la mayoría de las organizaciones más pequeñas confían en las referencias y la publicidad como sus prácticas de reclutamiento preferidas.

Por otra parte, la selección es el proceso por el cual se elige al candidato más adecuado del grupo de candidatos contratados para cubrir la vacante de trabajo correspondiente (Opatha, 2010). La selección implica el uso de uno o más métodos para evaluar la idoneidad del candidato con el fin de tomar la decisión de selección correcta, y puede considerarse como un proceso de rechazo, ya que rechaza a varios candidatos y solo selecciona a unos pocos candidatos para cubrir la vacante.

En este sentido, los objetivos de la función de selección son conseguir que la persona adecuada ocupe el puesto de trabajo adecuado, mantener una buena imagen como buen empleador y conservar el proceso de selección lo más rentable posible. Es vital que las organizaciones hagan bien el proceso desde el primer momento, porque los recursos ya son suficientemente escasos (Henry & Temtime, 2009).

Las capacidades y habilidades de aprendizaje, adaptación o realización son parte de este proceso de selección de personal, en el cual se debe anticipar el éxito o fracaso de cada postulante seleccionado para evitar la exposición al riesgo de rotación de personal o salida

de la empresa.

El proceso de selección se inicia con la recepción y análisis de los puestos; es decir, en los requisitos que requiere determinado puesto, que determina cuáles deben ser las capacidades y competencias de los postulantes y de los elegidos. Luego de comparar los requisitos del puesto con las capacidades y competencias de los candidatos, es parte de las funciones de RRHH asesorar al área del puesto a cubrir, recomendando a los candidatos adecuados para la vacante. La selección es decisión del área o departamento del puesto a cubrir. Al ser una decisión final, no se puede responsabilizar al área de recursos humanos, ni a los responsables del área o vacante a cubrir, ya que se trata casi siempre de una decisión compartida, en distintos niveles y con distintas perspectivas, empero con un mismo objetivo: buscar eficiencia del elegido y eficacia de la organización.

Es necesario tener en cuenta que la selección puede darse por una decisión de un candidato que no reúne el total de requisitos (competencias, capacidades, habilidades, experiencia). La capacitación es necesaria para afinar la eficiencia del nuevo personal e incrementar la productividad; por lo tanto, se la debe considerar como una inversión prioritaria, como un costo fijo, y no como un gasto. Al evaluar la capacitación, se deben presupuestar costos y beneficios que se obtienen, para no caer en la mezquindad de ignorar este factor en la rotación de personal y, por el contrario, mitigarlo.

3.3 ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación se define como el traspaso de los empleados en el mercado laboral; abarca la movilidad del empleado entre empresas, puestos de trabajo u ocupaciones; y entre los estados

de empleo y desempleo. Asimismo, la rotación de empleados se refiere al número o porcentaje de trabajadores que dejan una organización y son reemplazados por nuevos empleados (Ongori, 2007). Desde un punto de vista operacional, se expresa como la relación entre el número de miembros de la organización que se han ido durante un período de tiempo, dividido por la media del número de personas presente en dicha organización durante el período de tiempo evaluado. Entre los índices para estimar la rotación se tienen los siguientes:

Tabla 2. Índices para estimar la rotación de personal

Fórmula	Leyenda	Utilidad
$IRP = \frac{\frac{A+D}{2}}{PE} \times 100$	IRP = Índice de Rotación de Personal A = Ingresos de personal D = Salidas de personal PE = Media del personal. Se estima promediando el número de colaboradores al comienzo y al final del período	Se utiliza para la planificación del área de recursos humanos.
$IRP = \frac{D}{PE} \times 100$	IRP = Índice de Rotación de Personal D = Salidas de personal PE = Media del personal	Se enfoca en el análisis de las salidas o desvinculaciones totales
$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE} \times 100$	IRP = Índice de Rotación de Personal A = Ingresos de personal D = Salidas de personal PE = Media del personal. R = Recepción de personal por transferencia de otros sub sistemas (departamentos o secciones) T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)	Se enfoca en el efecto de la rotación entre departamentos o secciones

Fuente: Chiavenato (2017).

El control de este flujo de entrada y salida de empleados permite hacer diagnósticos, para prevenir o pronosticar alguna tendencia. Estos flujos de recursos personales son algo natural

en las operaciones de una empresa, pues este capital humano es parte de las materias primas, que se mueven (procesan) dentro de la organización (Chiavenato, 2017).

Sin embargo, cuando el movimiento es tendencioso (ingresos de personal mayor que salidas de personal y viceversa), es necesario estudiar el panorama o contexto de la situación para proceder a equilibrar la planilla. Es decir, se tienen que analizar los factores que provocan un aumento de rotación de personal. La medición de la rotación de empleados puede ser útil para que los empleadores examinen las razones de la rotación o estimar el costo de contratación a efectos presupuestarios. Al respecto, se distinguen varios tipos de rotación del personal (Alcalá, 2011), que se presentan a continuación.

Rotación involuntaria de empleados

Consiste en el despido de un empleado por bajo desempeño en el trabajo, ausentismo o violación de las políticas del lugar de trabajo; también es conocida como un despido. Se considera involuntario porque no fue decisión del empleado dejar la compañía.

Rotación voluntaria de empleados

Se refiere a cuando un empleado deja la compañía por propia voluntad. En este caso los empleados poseen una serie de razones para dejar su trabajo. Por ejemplo, pueden estar aceptando empleo con otra compañía, trasladándose a una nueva área o lidiando con un asunto personal que les hace imposible trabajar con la firma. Cuando un empleado termina voluntariamente la relación laboral, generalmente le da al empleador una notificación verbal o escrita de su intención de renunciar a su trabajo.

La rotación deseable e indeseable

La rotación a menudo tiene una connotación negativa; sin embargo, no siempre es un evento negativo. Por ejemplo, la *rotación deseable* ocurre cuando un empleado cuyo desempeño cae por debajo de las expectativas de la compañía es reemplazado por alguien cuyo desempeño cumple o excede las expectativas. Es deseable porque el bajo rendimiento laboral, el ausentismo y la tardanza son costosos; asimismo, sustituir a un empleado con un desempeño deficiente por otro que haga su trabajo mejor, puede mejorar la rentabilidad de la empresa. La rotación deseable se produce cuando la sustitución de empleados infunde nuevos talentos y habilidades, lo que puede dar a una organización una ventaja competitiva. Por el contrario, una *rotación no deseada* significa que la empresa está perdiendo empleados cuyo rendimiento, habilidades y cualificaciones son recursos valiosos (Alcalá, 2011).

3.4 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación del personal es un fenómeno estudiado desde la década del 90; sin embargo, no puede definirse una razón estándar por la cual la gente abandona una organización. A continuación, se enumeran algunas de las causas más importantes, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2001).

- *Factores personales y actitud de los empleados:* Uno de los factores personales que ha recibido la mayor atención como predictor de la rotación de empleados ha sido la satisfacción laboral. Muchos investigadores han encontrado que cuanto más satisfechos estén los empleados, más comprometidos estarán con sus organizaciones y poseerán una menor intención de rotación. En cambio, las personas insatisfechas

experimentan más intenciones de rotación y ausentismo.

- *Evaluación del desempeño y retroalimentación:* Algunos empleados podrían considerar que una retroalimentación sobre el desempeño es poco amistosa y hostil, por lo cual puede motivar su abandono del puesto, si sienten que su evaluación no es objetiva.
- *Falta de reconocimiento:* El reconocimiento es una fuente crítica de satisfacción y retención de los empleados, por tanto, si prevalece un bajo reconocimiento, se favorece la rotación de personal.
- *Falta de progreso personal y profesional:* Esta es una de las principales razones por las cuales los empleados dejan las organizaciones. Cuando los colaboradores de una empresa observan oportunidades limitadas para el progreso profesional o personal en sus trabajos actuales, prefieren unirse a otras compañías que pueden proporcionar un buen crecimiento profesional y buenos paquetes salariales. Asimismo, las políticas de promoción injustas pueden afectar negativamente el compromiso laboral.
- *Comunicación ineficaz:* Una deficiente comunicación entre la gerencia y los trabajadores contribuye a una alta tasa de rotación laboral; los trabajadores no podrán engranarse con los objetivos que persigue la organización y la abandonarán o serán despedidos por bajo desempeño.
- *Deficientes políticas de selección:* Cuando se seleccionan empleados sin la idoneidad para el cargo, se corre el riesgo de que abandonen rápidamente la organización o sean despedidos por deficiente productividad. La selección inadecuada no permite aprovechar las consecuencias positivas de la rotación.

3.5 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Las consecuencias de la alta rotación son tanto financieras como no financieras (Alles, 2015).

La alta rotación puede ser un problema serio que afecta la productividad, la calidad y la rentabilidad en empresas de todos los tamaños. Para las empresas más pequeñas, una alta rotación puede significar que simplemente no cuente con suficiente personal para cumplir con las funciones diarias (Iqbal, 2010). La rotación de empleados se convierte entonces en uno de los enemigos invisibles de las empresas en crecimiento, pues la mayoría de los costos asociados con la rotación del personal no se pueden detallar directamente en los estados financieros.

Las consecuencias negativas incluyen el mayor incremento en los costos tangibles de reclutamiento, selección, capacitación, y pérdidas de producción (Chiavenato, 2017). Asimismo, también se presentan costos intangibles, como el impacto sobre la carga de trabajo y la alteración de la productividad. También se tienen otros costos negativos difíciles de estimar, como la pérdida de clientes y el impacto moral (clima organizacional y sobre todo imagen y reputación).

Sin embargo, pueden existir consecuencias positivas que pueden ser beneficiosas para las organizaciones. La rotación puede permitir que la organización contrate a nuevos empleados con una formación más actual, que aporte ideas frescas. En este sentido, si se realiza una buena selección de personal, las consecuencias positivas son mayor calidad, menor costo de reemplazo a largo plazo, incremento de la innovación, flexibilidad y adaptabilidad. La rotación también permite brindar oportunidades para promover a los colaboradores talentosos

y de alto rendimiento (Iqbal, 2010). Sin embargo, aun cuando la rotación sea voluntaria (iniciada por el empleado), la misma es típicamente una propuesta costosa desde todo punto de vista.

3.6 GESTIÓN DE RIESGOS

Todas las organizaciones enfrentan amenazas y tienen debilidades. Estas variables de incertidumbre son los riesgos, que se representan como posibles desviaciones con respecto al logro de los objetivos. Existen varias metodologías que enfocan los riesgos empresariales. Para propósito de este trabajo, se resumirán los fundamentos teóricos de las dos normativas globales de mayor uso en el mundo: (1) la norma ISO 31000 gestión de riesgos, y (2) el modelo COSO ERM.

Norma ISO 31000

Es una norma propuesta por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual se enfoca en lograr mayor consistencia y confiabilidad en la gestión de riesgos mediante la creación de un estándar adaptable a varias formas. Esta norma promueve la creación y protección del valor en las organizaciones, mediante la gestión de riesgos, la toma de decisiones, el establecimiento, el logro de objetivos y la mejora del desempeño (International Organization for Standardization [ISO], 2019; Meyer, Roodt & Robbins, 2011).

La norma ISO 31000 se establece sobre el proceso de gestión de riesgos, el cual se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Figura 7. Proceso de Gestión de Riesgos de la ISO 31000

Fuente: ISO 31000.

Esta metodología incorpora los cinco pasos de un proceso tradicional de gestión de riesgos operativos (identificar riesgos, analizar las opciones de tratamiento de riesgos, seleccionar la mejor respuesta, implementar la mitigación y los controles de riesgos y monitorear los resultados y revisarlos, si es necesario). Luego, además de los pasos centrales del proceso, la norma ISO 31000 identifica dos funciones clave que deben realizarse continuamente a lo largo del proceso de gestión de riesgos: (1) comunicación y consulta, que debe ser incorporada en el proceso e involucrar a los actores internos y externos, y (2) seguimiento y revisión, que ocurre continuamente durante el proceso (Meyer, Roodt & Robbins, 2011). Los procesos fundamentales se detallan en la tabla siguiente.

Tabla 3. Componentes de la norma ISO 31000

Componente	Descripción
<i>Establecimiento del contexto</i>	Varía según la estructura y las necesidades de la organización. Incluye actividades como el establecimiento de metas y objetivos para la gestión de riesgos, y la definición de las responsabilidades, el alcance, la profundidad y la amplitud del proceso. También contiene un análisis detallado de las partes interesadas, internas y externas, el entorno y los principales factores y tendencias que influyen en los objetivos de la organización.
<i>Evaluación de riesgos</i>	Es el proceso general de identificación, análisis y evaluación de riesgos. La identificación del riesgo incluye la comprensión de las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos y sus causas y consecuencias potenciales. El objetivo es crear una lista completa de riesgos, incluidos los riesgos que pueden estar asociados con la pérdida de oportunidades y los riesgos fuera del control directo de la organización. La evaluación incluye la estimación de la probabilidad y consecuencias potenciales.
<i>Controles existentes</i>	Aquí se tienen en cuenta la eficacia y eficiencia de los controles. El propósito de la evaluación de riesgos es revisar el análisis, los criterios y la tolerancia de los riesgos a fin de priorizar y elegir los métodos apropiados de tratamiento de riesgos. El entorno legal y regulatorio de una organización y su contexto interno y externo también serán considerados en esta etapa.
<i>Tratamiento de riesgos</i>	Implica seleccionar una o más opciones para modificar los riesgos e implementar esas opciones. Es un proceso cíclico que evalúa un tratamiento del riesgo, determina si el riesgo residual se encuentra a un nivel tolerable (y si no qué tratamientos adicionales deben implementarse) y evalúa la eficacia de los tratamientos.
<i>Comunicación y consulta</i>	La comunicación y la consulta deben tener lugar a lo largo de todo el proceso y deben incluir tanto a las partes interesadas internas como a las externas apropiadas.
<i>Seguimiento y revisión</i>	Son fundamentales para el proceso porque garantizan que los controles sean eficaces y, que se aprendan las lecciones derivadas.

Fuente: Adaptado de Gjerdrum y Peter (2011).

Modelo COSO ERM

COSO es una normativa emitida por la comisión de contadores y auditores de los Estados Unidos, llamada Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, mediante disposiciones para la implantación y gestión del Sistema del Control Interno, para evitar las

malas prácticas financieras de todo tipo de organizaciones.

COSO aporta a la gestión de riesgos prácticas de prevención de riesgos como el control interno y la optimización de recursos en todos los niveles de la organización, propiciando la integración de todos los sistemas de gestión de riesgos de una organización. Esta metodología definió el control interno como el proceso seguro para lograr objetivos a través de operaciones eficaces y eficientes, información financiera confiable y el cumplimiento de leyes y normas.

En este sentido, en octubre de 2014, se anunció un proyecto para revisar y actualizar el sistema integrado de gestión de riesgos empresariales COSO de 2004. Aunque el marco COSO es ampliamente aceptado y utilizado por numerosos consejos de administración para mejorar la capacidad de manejar la incertidumbre, desde 2004, la complejidad de los riesgos ha cambiado y han surgido nuevos tipos de riesgos significativos.

Por ello, el nuevo título COSO ERM reconoce la importancia de la estrategia y el desempeño de la entidad en la gestión del riesgo empresarial. El marco ERM permite atender los requerimientos de control interno y definir un proceso de gestión de riesgos más completo que brinde mayor seguridad a las operaciones para lograr sus objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017). El modelo COSO ERM está estructurado en ocho componentes:

Tabla 4. Componentes del modelo COSO ERM

Componente	Descripción
1. Ambiente de control	Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización.
2. Establecimiento de objetivos	Son los propósitos del control interno.
3. Identificación de eventos	Partes o etapas del proceso, que son identificadas con debilidades o amenazas.
4. Evaluación de riesgos	Implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad.
5. Respuesta a los riesgos	Medidas de mejora propuestas para mitigar impactos o eliminar los riesgos.
6. Actividades de control	Son las acciones, políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las directivas de gestión se cumplan, con el propósito de mitigar los riesgos.
7. Información y comunicación	La comunicación se produce tanto internamente y externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo el control interno diario de sus actividades.
8. Supervisión	Corresponde a las evaluaciones en curso o por realizar de los componentes del modelo COSO.

Fuente: Mantilla (2003).

Según Mantilla (2003), existen limitaciones relacionadas con el modelo COSO. Por ejemplo, los controles son realizados por personas y están sujetos a errores humanos, a incertidumbres inherentes al juicio, a la anulación de la gestión y a su elusión debido a la colusión. Un sistema efectivo de control interno reconoce sus limitaciones inherentes y aborda las formas de minimizar estos riesgos mediante el diseño, la implementación y la conducción del sistema de control interno. Sin embargo, un sistema eficaz no eliminará estos riesgos.

3.7 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS A APLICAR

La comparación de algunas definiciones clave sustenta la elección entre la norma ISO 31000 y el marco COSO ERM. Según Gjerdrum y Peter (2011), el marco de COSO ERM es una directiva compleja, de múltiples capas y complicada, que muchas organizaciones han

encontrado difícil de implementar. Al contrario, ISO 31000 proporciona un enfoque más racionalizado, que es más fácil de digerir, incluso por empresas medianas. ISO 31000 se adapta a los procesos existentes y a los procesos estratégicos, mientras que el modelo COSO ERM se basa en el control y el cumplimiento, lo que contribuye a que a los gestores de riesgo tradicionales muchas veces les resulte difícil aceptar los puntos débiles. COSO ERM fue diseñado por auditores, contadores y expertos financieros, mientras que ISO 31000 fue diseñado por profesionales de la gestión de riesgos e internacionales expertos en normas.

La tabla siguiente muestra los criterios utilizados para seleccionar el modelo de riesgo y el puntaje obtenido en cada criterio de selección (1=muy poco favorable, 5= muy favorable). En este sentido, dado lo alto del puntaje, se seleccionó la norma ISO 31000, por ser más versátil y más flexible, lo mismo que por contar con menos estudios en el contexto peruano, lo cual lo hace un objeto de estudio más innovador e interesante.

Tabla 5. Selección del modelo de gestión de riesgos a aplicar

Criterio	ISO 31000	Puntos	COSO ERM	Puntos
Marco de aplicación	Proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión de riesgos. Se puede utilizar por cualquier persona pública, privada o comunidad empresa, asociación, grupo o asociación individual.	5	Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad en particular y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión del riesgo institucional.	5
Dificultad	Es fácil de aplicar y se adapta a todo tipo de organizaciones.	5	Tiende a ser extenso y se complica en ciertas organizaciones.	3
Fundamento	Se basa en el análisis de riesgo.	5	Se fundamenta en el control interno.	4
Diseño	Expertos de riesgo	5	Expertos auditores	4
Aporte al área de recursos humanos	Existen pocos aportes al caso peruano.	5	Se ha aplicado en varios estudios al caso peruano.	2
Total		25		18

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DEL TRABAJO

4.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se apoyó en un diseño no experimental, basado en la utilización de técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de la información directamente de la realidad en estudio, sin manipularla. Dichos instrumentos fueron seleccionados para coadyuvar en el logro de los objetivos planteados por la investigación. A continuación, se mencionan:

Se utilizó la técnica de la encuesta, bajo la modalidad de cuestionario, con la finalidad de distinguir los procesos de selección de personal y la intención de rotación del personal de la EPS Sedaloretto, S.A. Dicho instrumento se estructuró a partir de 16 ítems con respuestas cerradas, bajo una escala de Likert (1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo). El mismo fue aplicado a una muestra probabilística de 177 colaboradores de diversas áreas operativas, los cuales provienen de una población de 324 colaboradores (en el Anexo 1 se detalla el instrumento). Los resultados de la codificación de repuestas fueron totalizados con la intención de poder calificar el nivel de efectividad del proceso de selección, y el nivel de intención de rotación. Para ello se utiliza el baremo siguiente:

Tabla 6. Baremo de interpretación de los cuestionarios aplicados

Puntos totales	Calificación
Variable 1: Selección del personal	
Menor o igual a 8 puntos	Muy deficiente
De 9 a 16 puntos	Deficiente
De 17 a 24 puntos	Regular
De 25 a 32 puntos	Buena
De 33 a 40 puntos	Muy buena
Variable 2: Rotación del personal	
Menor o igual a 8 puntos	Muy Baja
De 9 a 16 puntos	Baja
De 17 a 24 puntos	Media
De 25 a 32 puntos	Alta
De 33 a 40 puntos	Muy Alta

Fuente: elaboración propia

El nivel de rotación fue medido con ayuda del índice de rotación del personal (IRP), utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2}}{PE} \times 100$$

Donde:

IRP = Índice de Rotación de Personal del año 2018.

A = Ingresos de personal del año 2018.

D = Salidas de personal del año 2018.

PE = Media del personal del año 2018.

El nivel de riesgo del proceso de selección de personal y de rotación en la empresa en estudio fue medido utilizando como instrumentos la matriz FODA y tormenta de ideas.

4.2 VARIABLES

Las variables que dan vida a la investigación son: selección de personal (variable independiente) y la rotación de personal (Variable dependiente). Desde un punto de vista operacional las variables se desglosan en las siguientes dimensiones e indicadores.

Tabla 7. Dimensión e indicadores

Variable	Dimensión	Indicadores
Selección de personal	Revisión del CV	Experiencia Formación académica
	Prueba de aptitud	Prueba de conocimiento del puesto Prueba práctica
	Entrevista	Contenido de la entrevista Clima de la entrevista
	Otros factores	Relaciones políticas/amistad Examen médico
Rotación del personal	Factores personales	Satisfacción laboral Reconocimiento
	Factores organizacionales	Paquete salarial Línea de carrera
	Comunicación	Clima comunicación Comunicación del desempeño
	Selección del personal	Selección acorde al cargo Selección acorde para el desempeño colectivo

Fuente: elaboración propia

4.3 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

La correlación entre las dos variables fue estudiada a partir de métodos estadísticos y analíticos-administrativos. Por una parte, se aplicó la prueba estadística rho de Spearman, la cual es una prueba de correlación no paramétrica adecuada para datos medidos en escala ordinal o que no siguen una distribución normal. Dicha prueba se estimó con ayuda del paquete estadístico SPSS 25, siendo un coeficiente que varía en un continuo entre -1 (correlación negativa), 0 (no hay relación) y 1 (correlación positiva). Si la significancia de la prueba bilateral del estadístico rho de Spearman es menor a 0,05, se considera que la relación entre las dos variables es significativa.

Asimismo, se estimó el índice de rotación, riesgos críticos y evaluación de riesgos críticos, como se detallan en las secciones 4.1, 4.4 y 4.5 respectivamente. Con dichos resultados se realizó un análisis de triangulación o de combinación de técnicas.

4.4 RIESGOS CRÍTICOS

Para la medición de los riesgos críticos, se utiliza una adaptación de la metodología sugerida por la norma ISO 31000. El proceso efectuado fue el siguiente:

Establecimiento del contexto. En esta etapa se busca medir si la organización logra identificar los aspectos internos y externos que pueden provocar la aparición de riesgos. Abarca el examen del contexto estratégico, operacional, informativo y de cumplimiento. Esta fase será estudiada con ayuda de la matriz FODA, matriz EFI y EFE.

Apreciación del riesgo. Consiste en la identificación, análisis y evaluación del riesgo. En este

sentido, la identificación de los riesgos se efectuó con la técnica de tormenta de ideas la cual buscó revelar: (1) ¿qué cosas pueden suceder en el marco de la selección y la rotación del personal?, (2) ¿cuáles son las fuentes de riesgo?, (3) ¿cuáles son las áreas de impacto dentro de la empresa estudiada?, plasmándose posteriormente en la matriz de riesgo y la matriz de riesgos priorizados.

FUENTES DE RIESGO	ÁREA DE IMPACTO				
	Recursos de la organización	Ingresos	Comunidad	Desempeño	Comportamiento organizacional
Circunstancias Económicas					
Comportamiento Humano					
Tecnológicas					
Circunstancias políticas					
Actividades de gestión y controles					

Figura 8. Matriz de riesgos e impacto

Fuente: Nazareno (2013).

PROCESO:			
OBJETIVO DEL PROCESO:			
Unidad Administradora			
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO:	Tipo: (Estrategia, objetivo, metas)		Descripción:
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	Clasificación del Riesgo	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)

Figura 9. Matriz de riesgos identificados y priorizados.

Fuente: Nazareno (2013).

4.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS CRÍTICOS

Dado que en la práctica es muy costoso e impráctico tratar de atender todos los riesgos, es importante contar con herramientas que permitan evaluar y atender los riesgos críticos. En este sentido, el análisis de los riesgos identificados y priorizados se efectuó mediante una tabla de que mide la probabilidad de riesgo.

NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
E-1	RARO	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
D-2	IMPROBABLE	El evento pudo ocurrir en cualquier momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
C-3	POSIBLE	El evento podría ocurrir en algún	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
B-4	PROBABLE	El evento probablemente ocurriría en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
A-5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año

Figura 10. Probabilidad de riesgo

Fuente: Nazareno (2013).

Posteriormente, para facilitar el análisis, se efectuó una matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo. Al final, se enumeran las acciones para evitar, reducir o transferir el riesgo.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)	B	B	M	A	A
IMPROBABLE (D-2)	B	B	M	A	E
POSIBLE (C-3)	B	M	A	E	E
PROBABLE (B-4)	M	A	A	E	E
CASI SEGURO (A-5)	A	A	A	E	E

B: Zona de riesgo Baja = Asumir el riesgo

M: Zona de riesgo Moderado = Asumir el riesgo, reducir el riesgo

A: Zona de riesgo Alta = Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

E: Zona de riesgo Extremo = Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir

ZONA		CLASIFICACIÓN	RESPUESTA AL RIESGO	DENOMINACIÓN
E	Zona de riesgo Extremo	Riesgos inaceptables	Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir	RIESGOS SIGNIFICATIVOS
A	Zona de riesgo Alta	Riesgo importante	Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir	
M	Zona de riesgo Moderado	Riesgo moderado	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	
B	Zona de riesgo Baja	Riesgos aceptables	Asumir el riesgo	RIESGOS NO SIGNIFICATIVOS
B		Riesgos Tolerables		

Figura 11. Matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo

Fuente: Nazareno (2013).

CAPÍTULO 5: POBLACIÓN Y MUESTRA

5.1 RESEÑA DE LA EPS SEDALORETO, S.A.

El servicio de agua potable de la ciudad de Iquitos se inició bajo la línea de gestión pública centralizada en el año 1945, a cargo del Ministerio de Fomento y Obras Públicas. En 1946 lo asume la Dirección General de Obras Sanitarias, como una administración local hasta el año 1976. Luego, pasó a la Dirección Regional de Vivienda y Construcción de Loreto.

En 1983, los servicios de saneamiento son asumidos en una línea de gestión pública privado por SENAPA (Servicio Nacional de Agua Potable y Alcantarillado) a través de la Unidad Operativa Iquitos, integrándose a la administración de Yurimaguas. En 1984, mediante DS N° 121-84-VC, se dispone la creación de la Empresa Filial de Senapa Iquitos, con autonomía e independencia administrativa, financiero y operativa.

En 1990, mediante los DL N° 524 y N° 601 se crea la EPS SEDALORETO S.A., como Empresa Pública Municipal, incorporándose en ese proceso a la Administración de Requena. En 1995, SUNASS, con Resolución de Superintendencia N° 017-95-PRES/VMUSUNASS, reconoce oficialmente como su ámbito geográfico de la EPS las provincias de Maynas (Iquitos, Punchana, San Juan y Belén), Alto Amazonas (Yurimaguas) y Requena (Requena). El accionariado pertenece a los municipios.

En el año 2017, con Resolución Ministerial N° 262-2017-VIVIENDA, del 10 de Julio, el Organismo Técnico de la Administración de Servicios de Saneamiento declara el inicio al

Régimen de Apoyo Transitorio por las causales de insolvencia económica financiera, debido a los problemas derivados del incumplimiento del Estudio Tarifario 2010-2014, retraso de las obras del proyecto PE-P29 (agua potable) y PE-P32(PTAR y Alcantarillado), deudas con EX FONAVI y deudas sociales con los trabajadores. Aplicación de la norma que le da potestad para que la OTASS administre la EPS.

5.2 NATURALEZA DEL NEGOCIO

La EPS SEDALORETO, S.A. es una empresa pública municipal de derecho privado, constituido como Sociedad Anónima, con autonomía administrativa, técnica y económica, encargada de brindar los servicios de saneamiento que incluye:

- Agua potable: captación, producción y distribución.
- Alcantarillado: recolección y tratamiento de aguas residuales.

Su modelo de negocios se ajusta al tipo monopolio natural regulado, porque es empresa única, que puede brindar el servicio de agua potable y alcantarillado dentro de su jurisdicción, la región Loreto en este caso.

5.3 MARCO REGULATORIO

El marco legal que ordena el desempeño de la EPS SEDALORETO está dado por las siguientes regulaciones:

- Decreto Legislativo N° 1280, Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.

- Ley N° 29128, Ley que establece la Facturación y Forma de Pago de Servicios de Energía y Saneamiento para inmuebles de Uso Común.
- Decreto Supremo N° 017-2001-PCM, Reglamento General de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.
- Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, Reglamento del Decreto Legislativo 1280.
- Decreto Supremo N° 006-2017-VIVIENDA, Texto Único Ordenado de la Ley N° 29090, Ley de Regulación de las Habilitaciones Urbanas y Edificaciones.
- Decreto Supremo N° 011-2017-VIVIENDA, Reglamento de Licencias de Habitación Urbana y Licencias de Edificación.
- Resolución de Gerencia General N° 001-2009-SUNASS-GG, Reglamento de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de le EPS SEDALORETO S.A.
- Ley N° 28411, Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

El ente supervisor, fiscalizador y de control de calidad le compete a la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento-SUNASS.

5.4 MISIÓN Y VISIÓN

La planificación estratégica de la EPS SEDALORETO, S.A. se compone de declaraciones, que van de la mano con el propósito de esta organización; es decir, con el porqué hacer las cosas. En el caso de la misión, indica lo que hace la organización para alcanzar su propósito en un intervalo de tiempo. Mientras que la visión es el deseo de cómo ver a futuro a la

organización, ante los ojos de sus grupos de interés. Estas declaraciones son:

MISIÓN:

Brindar servicios de alta calidad y rendimiento, en los aspectos de agua potable y alcantarillado, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, mediante una gestión eficiente en el uso de sus recursos y la preservación del medio ambiente.

VISIÓN:

Ser una empresa de alto nivel y competitividad, liderando los servicios de agua potable y alcantarillado, a nivel nacional.

5.5 VALORES

Los valores son todas las creencias y dogmas que guían el comportamiento de la organización (cómo ser, cómo actuar y qué no dejar hacer), y sirven como cimientos de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos.

La cultura de la empresa refleja los valores, a través del comportamiento de la gente que la forma, desde los propietarios, directores, gerentes, jefes y todos los colaboradores.

Los Valores de SEDALORETO son:

- Atención al cliente: Satisfacer las necesidades con equidad y calidad de servicio, como objetivo principal y compromiso de la organización.

- Eficiente, eficacia: Innovar permanentemente para mantener servicios de eficiencia y eficacia, en los procesos técnicos y administrativos, que favorezcan la gestión, reflejándose en la confianza de los clientes en los servicios.
- Trabajador: Considerar al colaborador como el principal capital, brindándole una remuneración justa, capacitación permanente, oportunidades de desarrollo y realización personal, de la mano del éxito de la organización.
- Ética empresarial: Debe ser la bandera, la imagen y el patrimonio, que se refleje siempre en la conducta y los procesos, sea la imagen y el compromiso de todos sus colaboradores.
- Lema institucional: “Aguas loretanos para más loretanos”.

5.6 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de SEDALORETO está regulado por ley, y comprende toda la población loreтана de los siguientes distritos:

- Provincia de Maynas: Distritos de Iquitos, Punchana, Belén y San Juan Bautista.
- Provincia de Alto Amazonas: Distrito de Yurimaguas.
- Provincia de Requena: Distrito de Requena.

Tabla 8. Población objetivo proyectada 2019

Departamento, provincia y distrito	Total	%
Maynas	471,993	82%
Iquitos	150,484	26%
Punchana	91,128	16%
Belén	75,685	13%
San Juan Bautista	154,696	27%
Alto Amazonas	72,170	13%
Yurimaguas	72,170	13%
Requena	30,156	5%
Requena	30,156	5%
Total	574,319	100%

Fuente: INEI (2019).

5.7 SERVICIOS

Los principales servicios brindados por SEDALORETO son los siguientes:

a) Servicio de agua potable:

- Sistema de producción, que comprende: el aseguramiento de fuentes, la planificación del consumo, la captación, el tratamiento y conducción de agua cruda, el almacenamiento y el tratamiento y conducción de agua tratada.
- Sistema de distribución, que comprende: almacenamiento de agua tratada, redes de distribución, operación de equipos de bombeo y dispositivos de entrega al

usuario, conexiones domiciliarias inclusive la medición, piletas públicas, unidad sanitaria y otros.

b) Servicio de alcantarillado sanitario:

- Sistema de recolección que comprende: conexiones domiciliarias, sumideros, redes y emisores.
- Sistema de tratamiento y disposición de aguas servidas.

c) Servicio de disposición sanitaria de excretas, sistema de letrinas y fosas sépticas.

Para brindar dichos servicios, SEDALORETO realiza los siguientes procesos:

- a) Producción: consiste en la captación del agua, tratarla físicamente y químicamente, para potabilizarla y dejarla apta para el consumo humano, asegurando el abastecimiento de agua potable para los clientes, durante todo el año, de manera permanente. Asimismo, se realiza una evaluación constante de la calidad del agua tratada.
- b) Distribución: consiste en la planificación y el control del abastecimiento de agua potable, a través de la red primaria, así como también la distribución y el mantenimiento correctivo y preventivo de la red. Este proceso concluye cuando el agua potable pasa a la red de distribución secundaria, que es controlada por los equipos de operación y mantenimiento de redes.
- c) Recolección: consiste en la planificación y el control de la recolección y la disposición final de las aguas servidas, a través de la infraestructura de desagües

(colectores, plantas de tratamiento y emisores). También comprende programar, ejecutar y evaluar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de los colectores primarios y las unidades de tratamiento, así como también la disposición final.

- d) Comercialización: comprende el desarrollo y la aplicación de los procesos y técnicas en actividades de toma de estado de operatividad de los sistemas de medición de consumo, facturación y cobranza del servicio, orientados a la predicción y prevención de reclamos.

5.8 ORGANIZACIÓN

La razón de ser de SEDALORETO es la captación de recursos hídricos, producción de agua potable, su distribución, recolección de aguas servidas, mantenimiento de la infraestructura física y la comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado, para la población (clientes).

Las actividades de logística, finanzas, contabilidad, informática, administración de recursos humanos y planeamiento, entre otras, de apoyo y asesoría, constituyen procesos o servicios internos que ayudan al logro de los objetivos fundamentales de la Entidad.

El dimensionamiento estructural de las áreas se determina en función directa a la cobertura y volumen de sus operaciones y actividades, situación de permanencia y estabilidad funcional, así como a la relativa importancia estratégica de cada una de ellas.

La Estructura está basada en términos de eficiencia, productividad, evitando duplicidades,

superposición, frondosidad y subjetividad, tanto en el aspecto estructural, funcional y jerárquico. Contempla criterios de flexibilidad, horizontalidad, delegación y desconcentración. También considera las relaciones funcionales que deben mantener las áreas entre sí.

Desde el punto de vista de integración corporativa, la empresa se rige y alimenta del accionar que desarrollan los sistemas siguientes:

- Sistema Operacional: integra a los subsistemas de Operaciones; Mantenimiento; Medición y Seguridad e Higiene Industrial y Medio Ambiente.
- Sistema Comercial: integra a los subsistemas de Catastro Comercial y Medición de Consumo; Facturación y Cobranzas y Comercialización.
- Sistema de Administración y Finanzas: integra a los subsistemas de Contabilidad y Análisis Financiero; Finanzas; Suministros y Servicios Generales, Recursos Humanos y de Bienes y Control Patrimonial, Trámite Documentario, Archivo y Biblioteca.
- Sistema de Planificación Estratégica y Presupuesto: integra a los subsistemas de Estrategias Empresariales, Presupuesto y Medición de Desempeño y Planificación Prospectiva.
- Sistema Informático: formula, desarrolla, implementa y controla los Planes de Sistemas y de Tecnologías de información de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.

En términos funcionales, la estructura orgánica de SEDLORETO es la siguiente:

- Órgano de Dirección y Control: comprende el Directorio, quien es responsable de la representación y la administración general; el Órgano de Control Interno y la Gerencia General.
- Órganos Operativos: conformado por la Gerencia Operacional, Gerencia Comercial y Gerencia de Ingeniería.
- Órganos de Apoyo: conformado por la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Órganos de Asesoramiento: conformado la Gerencia de Planificación y Presupuesto y Asesoría Legal.

El Organigrama de SEDALORETO tiene la siguiente representación gráfica:

EPS SEDALORETO S. A.
ESTRUCTURA ORGANICA AL 3er. NIVEL
Aprobado en Sesión Extraordinaria de Directorio N.º 001-2008 Acuerdo N.º 008 (29-01-2008)
[RESOLUCION DE GERENCIA GENERAL N.º 120-2008-EPS SEDALORETO S.A.-GG]

Figura 12. Organigrama de EPS Sedaloreto, S.A.

Fuente: EPS Sedaloreto, S.A. Información Interna.

En cuanto, al área materia de estudio, el Organigrama específico de Recursos Humanos está dado por la siguiente gráfica:

Figura 13. Organigrama del departamento de recursos humanos de EPS Sedaloretto, S.A.

Fuente: EPS Sedaloretto, S.A. Información Interna.

En SEDALORETO, el **Departamento de Recursos Humanos** depende de la Gerencia de Administración y Finanzas, y comprende el planeamiento, la organización, la dirección, la coordinación y el control de los procesos vinculados con el requerimiento, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación del recurso humano, así como la administración de las compensaciones, registros y controles, fijación de políticas de bienestar social y relaciones laborales.

Como parte del accionar de este departamento, se tienen las Funciones Generales siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, conducir y controlar toda la gestión técnica administrativa, actividades, tareas, y acciones.
- b) Elaborar y dirigir el Plan de Trabajo Anual, para ser presentado a la Gerencia General y Directorio para su aprobación, de acuerdo al Reglamento de Organización y

Funciones (ROF) de la empresa.

- c) Conducir y ejecutar el proceso de selección de recursos humanos, de tal forma que su contratación responda a reales requerimientos vinculados con el crecimiento de la Organización.
- d) Conducir y ejecutar el proceso de registro y control del personal y mantener actualizada la estadística de documentos tanto de los deberes de función, como de los documentos para el otorgamiento de los derechos y el récord de permisos y licencias, vacaciones, remuneraciones, descuentos judiciales, descuentos tributarios, asistenciales, para mantener ordenamiento dentro de la organización.
- e) Planear, dirigir, ejecutar y evaluar el proceso de desarrollo de los recursos humanos a través de su capacitación, entrenamiento, desarrollo de líneas de carrera, evaluación de desempeño y programas de motivación.
- f) Asesorar a la Alta Dirección y a las demás Gerencias y Departamentos en asuntos laborales.
- g) Coordinar con los Funcionarios y Jefes de Oficina de SEDALORETO, los asuntos relacionados a la Administración del Personal.
- h) Conducir y atender los pliegos de reclamos que presenta el Sindicato de conformidad con las disposiciones legales y la situación económica de la empresa para su resolución correspondiente.
- i) Mantener actualizado el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) que se encuentra laborando en la organización.
- j) Organizar y coordinar la ejecución de programas de capacitación para el personal de

SEDALORETO.

- k) Programar y promover la realización de actividades de sano esparcimiento, turístico, cultural, deportivo y recreacional a fin de mantener y mejorar las buenas relaciones laborales y encontrarse de esta forma motivado con SEDALORETO.
- l) Formular, proponer, implementar y administrar estructuras remunerativas racionales, equitativas y técnicamente justificadas, así como implementar programas de beneficios y compensaciones adicionales.
- m) Proveer y administrar los servicios de Bienestar, Asistencia Social y Recreación para satisfacer las necesidades del personal en estos aspectos específicos.
- n) Cumplir con las demás funciones que le son dispuestas por la Gerencia siempre y cuando se encuentren dentro de su competencia y responsabilidad.
- o) Las demás que le asigne el Jefe de la Gerencia de Administración y Finanzas.

El Jefe de Departamento es el encargado de nombrar un responsable de la conducción, y la administración del proceso, convirtiéndose en Facilitador y Responsable del Equipo funcional de cada proceso.

CAPÍTULO 6: DATA OBTENIDA

6.1 ANÁLISIS DE HALLAZGOS

A continuación, se muestran los resultados del instrumento aplicado a los colaboradores, el cual permitió caracterizar el proceso de selección de personal, que motivaría una rotación de personal, y finalmente corroborar la relación estadística entre las dos variables.

6.1.1 Variable 1: Selección de personal

Dimensión 1: Revisión del Currículum Vitae

- Experiencia.

La Figura 14 resume los resultados del indicador de experiencia. Los mismos indican que la mayoría de los colaboradores (57.06%) opinan que en el proceso de selección del personal actual no se toma en cuenta el nivel de experiencia del currículum vitae (CV). Esta afirmación se sustenta en el hecho de que 27.12% y 29.94% de la muestra están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que la experiencia reflejada en el CV sí es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal. Asimismo, un 14.69% de la muestra se tornó neutral ante la afirmación, mientras que solo el 19.77% y 8.47% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, con la misma.

El hecho de que los colaboradores opinen que no es valorado el nivel de experiencia del CV en los procesos de selección es contraproducente para la productividad, pues existe más

posibilidad de cometer errores en operaciones por el personal inexperto y puede generar malestar entre los empleados al no tomar en cuenta los méritos de carrera. De igual manera, incrementa el riesgo de rotación no voluntaria.

Figura 14. La experiencia reflejada en el CV es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

- Formación académica.

Otro factor importante para el proceso de selección es la formación académica. Los hallazgos resumidos en la Figura 15 indican que gran parte de los colaboradores (59.32%) opinan que en los procesos de selección del personal actuales no prevalece el criterio de la formación académica del trabajador. Dicho resultado se evidencia en el hecho de que 28.25% y 31.07% de la muestra está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la

afirmación referente a que la formación académica reflejada en el CV sí es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal. De la misma manera, un 16.95% de la muestra se tornó neutral ante la afirmación, mientras que solo el 20.34% y 3.39% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, con la misma.

El hecho de que los colaboradores no sientan que es valorada la formación académica del CV en los procesos de selección puede generar que ocurran eventos de negligencia técnica y riesgos a terceros, impactando la productividad y afectando a largo plazo el clima organizacional al no acoplarse a los equipos. De la misma manera, incrementa el riesgo de rotación no voluntaria.

Figura 15. La formación académica reflejada en el CV es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 2: Prueba de aptitud

- Prueba de conocimiento.

Los resultados que se detallan en la Figura 16 sugieren que la mayoría de la muestra opina en los procesos de selección actuales sí se realizan pruebas de conocimiento (67.79%). Este resultado se sustenta en el hecho de que 61.58% y 6.21% de la muestra está totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con la afirmación de que sí se realizan pruebas de conocimiento en los procesos de selección. Asimismo, solo un 2.26% de la muestra se tornó neutral ante la afirmación, mientras que el 13.56% y 16.38% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, respectivamente, con la misma. Estos resultados implican, desde un punto de vista práctico, que los exámenes de conocimiento pudieran ayudar a seleccionar trabajadores que provean de mayor eficiencia a la empresa y el cumplimiento de los objetivos, lo cual constituye un punto a su favor minimizando el riesgo de rotación no voluntaria.

3. Se efectúan pruebas de conocimiento para seleccionar el personal

Figura 16. Se efectúan pruebas de conocimiento para seleccionar el personal

Fuente: Elaboración propia.

- Prueba práctica

Los resultados resumidos en la Figura 17 evidencian que la mayoría de la muestra señala que, durante los procesos de selección de personal actuales, no se llevan a cabo pruebas prácticas (61.01%). Dicho resultado se reconoce en el hecho de que 28.81% y 32.20% de la muestra está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que sí se realizan pruebas prácticas en los procesos de selección. Asimismo, no se reportaron trabajadores neutros ante esta afirmación. Por otra parte, el 22.03% y 16.95% de los colaboradores están en acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, con la misma. Estos resultados hacen inferir que un trabajador pudiera hacer trampa en su prueba de

conocimiento y, al no presentar pruebas prácticas, se puede seleccionar alguien sin la pericia adecuada al cargo, lo cual redundaría en un mayor riesgo de rotación no voluntaria.

Figura 17. Se efectúan pruebas prácticas para seleccionar el personal

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 3: Entrevista

- Contenido de la entrevista

La Figura 18 muestra los resultados referentes a si el contenido de la entrevista efectuada al personal es idóneo al cargo que están aspirando. En ella se revela que la mayoría de la muestra de colaboradores opina que el referido contenido no es provechoso según el cargo aspirado (52.54%). Esta tendencia se sustenta en el hecho de que 24.86% y 27.68% de la muestra están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que el

contenido de la entrevista efectivamente es idóneo al cargo que se aspira. Asimismo, 13.56% de la muestra se declaró neutro ante dicha información. Por otra parte, el 19.77% y 14.12% de los colaboradores están en acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, con dicha afirmación.

Los resultados evidencian que el contenido de la entrevista constituye un elemento vital para poder detectar buenos trabajadores, que no se está llevando de una manera adecuada, y si la misma es tomada a la ligera o no se efectúa, provoca efectos directos en el incremento del factor riesgo de una mala selección y posterior rotación involuntaria del trabajador.

5. El contenido de la entrevista es idóneo al cargo postulado

Figura 18. El contenido de la entrevista es idóneo al cargo postulado

Fuente: Elaboración propia.

- Clima de la entrevista

La Figura 19 resume los resultados referentes a si el clima de la entrevista efectuada al personal es de respeto y cordialidad; en ella se revela que la mayoría de la muestra de colaboradores (69.89%) afirma que el clima de la entrevista no es el adecuado. Esta tendencia se sustenta en el hecho de que 28.25% y 31.64% de la muestra está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que el clima de la entrevista es de respeto y cordialidad. En el mismo resultado se encontró que 16.38% de la muestra se mostró neutral ante dicha información. Asimismo, 21.47% y 2.26% de los colaboradores están en acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, con dicha afirmación. Estos resultados revelan que la entrevista efectuada tiende a ser informal, sin el debido respeto y cordialidad que amerita para poder seleccionar un talento humano de nivel.

Figura 19. El clima de la entrevista es de respeto y cordialidad

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 4: Otros factores

- Relaciones políticas / amistad

La Figura 20 reseña los hallazgos referentes a si en la selección de personal prevalecen criterios de tipo político o amicales. Los resultados muestran que la gran parte de los colaboradores muestreados (59.89%) afirmaron que factores políticos y de amistad sí afectan la selección del personal. Este valor se sustenta en el hecho de que 28.25% y 31.64% de la muestra está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que la política y la amistad son ajenas a la selección del personal. En el mismo resultado se encontró que 16.38% de la muestra se mostró neutral ante dicha información. Asimismo, 21.47% y 2.26% de los colaboradores están de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, con dicha afirmación. Por tanto, se evidencia un factor de riesgo de mala selección del personal, al emplear criterios políticos o de amistad, que a la postre redundará en una baja productividad y mayor riesgo de rotación no voluntaria.

Figura 20. Las relaciones políticas y la amistad son ajenas a la selección del personal

Fuente: Elaboración propia.

- Examen médico

La Figura 21 resume los resultados referidos a si en la empresa se efectúan exámenes médicos para la selección del personal. Existe una clara tendencia en las respuestas (71.19%), que revela que sí se efectúa el examen médico como parte de la selección del personal. Asimismo, muy pocas personas se muestran neutros o en desacuerdos ante dicha información. Estos resultados son favorables, pues los exámenes médicos permiten decantar posibles patologías que dificultarían el desempeño del trabajador y sirven para orientar al trabajador hacia el área más idónea.

Figura 21. Se efectúa un examen médico al seleccionar el personal

Fuente: Elaboración propia.

- Nivel de selección del personal

Una vez totalizadas las respuestas de cada colaborador, es posible determinar el nivel de apreciación de la muestra de empleados sobre la selección del personal. La Figura 22 da cuenta que el 31.03% de la muestra la califica como regular, 22.41%, como muy buena y 17.24%, como buena. Por el contrario, 16.09% la califica como deficiente y 13.22%, como muy deficiente. Los resultados revelan que la selección del personal muestra indicios de un nivel que va de muy deficiente a regular (60.34%), evidenciando fallas que se deben mejorar para no comprometer las operaciones de la empresa y elevar los riesgos de rotación del personal.

Figura 22. Nivel de selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Variable 2: Rotación de personal

Dimensión 1: Factores personales

- Satisfacción laboral

El indicador de satisfacción laboral se resumió en la Figura 23, y el mismo reveló que la mayoría de la muestra se siente insatisfecha laboralmente (61.01%). Esta tendencia se sustenta en el hecho de que 28.81% y 32.20% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de sentirse satisfecho laboralmente con su trabajo actual. Por otra parte, 19.21% de los trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación y 19.21% se mantuvo de acuerdo. Estos resultados

dan cuenta de un factor de incomodidad o de insatisfacción de los trabajadores con respecto a su situación laboral.

Figura 23. Se siente satisfecho con su trabajo actual en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

- Reconocimiento

La Figura 24 muestra el indicador de reconocimiento laboral, y el mismo dejó ver que una gran parte de la muestra afirma que se efectúan mecanismos de reconocimiento laboral en la empresa (51.41%). Dicha tendencia se sustenta en el hecho de que 40.11% y 11.30% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con la afirmación de que su labor es reconocida en la empresa. Por otra parte, 6.78% de los trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación. Asimismo, 20.9% y 20.9% presentó una opinión en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, respectivamente, ante dicho ítem. Estos hallazgos

nos muestran que la empresa cuenta con mecanismos de reconocimiento no monetarios, que elevan la moral del trabajador y que pudieran favorecer su desempeño.

Figura 24. Se reconoce su labor en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 2: Factores organizacionales

- Paquete salarial

El indicador referente al paquete salarial se resume en la Figura 25, y el mismo reveló que la mayoría de la muestra afirma estar inconforme con el paquete salarial recibido (62.71%). Dicha tendencia se comprueba en el hecho de que 31.07% y 31.64% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que reciben por parte de la empresa un paquete salarial acorde a sus expectativas. Además,

16.38% de los trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación. Asimismo, 18.64% y 2.26% presentó una opinión en acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, ante dicha afirmación. Los resultados evidencian una clara tendencia de inconformidad de los trabajadores con respecto al paquete salarial recibido, siendo un factor importante para motivar rotaciones voluntarias o de una baja del desempeño, que a la postre provoque una rotación no voluntaria.

Figura 25. El paquete salarial que recibe esta acorde con sus expectativas

Fuente: Elaboración propia.

- Línea de carrera

Los resultados correspondientes al indicador de desarrollo de una línea de carrera, se

presentan en la Figura 26, y la misma evidencia que la mayoría de la muestra está descontenta con la forma en la cual se gestiona la línea de carrera en la empresa (55.93%). Estos resultados se explican por el hecho de que 27.68% y 28.25% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que existe una línea de carrera definida con posibilidades de ascenso. Además, 13.56% de los trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación. Por otra parte, 17.51% y 12.99% presentó una opinión en acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, ante dicha afirmación. Dichos resultados reafirman que la falta de claridad de la línea de carrera provoca un factor de perturbación entre los trabajadores, elevando los índices de inconformidad y siendo un factor que puede catalizar la rotación voluntaria de los trabajadores.

Figura 26. Existe una línea de carrera definida con posibilidades de ascenso

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 3: Comunicación

- Clima de comunicación

La Figura 27 reseña el indicador que describe el clima de comunicación existente en la empresa. Dicho indicador dejó ver que una parte mayoritaria de los trabajadores se siente inconforme al respecto (53.27%), evidenciando que no existe un clima comunicacional de respeto y profesionalismo. Este resultado se sustenta en el hecho de que 34.46% y 28.81% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que el clima comunicacional que priva en la empresa es de respeto y profesionalismo. Por otra parte, 16.95% de los trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación. Asimismo, 19.21% presentó una opinión en acuerdo ante dicho ítem. Estos hallazgos dan cuenta de que en la empresa existe informalidad en los procesos de comunicación, lo cual puede dificultar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

13. El clima comunicacional es de respeto y nivel profesional

Figura 27. El clima comunicacional es de respeto y nivel profesional

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 4: Evaluación del personal

- Comunicación del desempeño

La Figura 28 resume lo referente al indicador que describe la comunicación del desempeño. Dicho indicador dejó ver que una parte mayoritaria de los trabajadores no se siente a gusto al respecto (58.61%), evidenciando que no existe una correcta comunicación del desempeño. Este resultado se sustenta en el hecho de que 28.81% y 29.38% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que las evaluaciones de desempeño que reciben se comunican correctamente. Por otra parte, 14.69% de los trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación. Asimismo, 16.95% y 10.17% presentó una opinión en acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, ante

dicho ítem. Estos resultados evidencian que las evaluaciones de desempeño no son comunicadas de forma correcta, lo cual pudiera crear fricciones con los trabajadores y motivos para una posible rotación voluntaria.

14. Las evaluaciones de desempeño que recibe se comunican correctamente

Figura 28. Las evaluaciones de desempeño que recibe se comunican correctamente

Fuente: Elaboración propia.

- Selección acorde al cargo

El indicador referente a la selección acorde al cargo se resume en la Figura 29, y el mismo reveló que la mayoría de la muestra afirma estar en desacuerdo en relación a si su cargo es adecuado a su perfil laboral (62.71%). Dicha tendencia se comprueba en el hecho de que un 31,07%, y 31.64% refiere estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la afirmación de que su cargo es adecuado a su perfil laboral. Además, 16.38% de los

trabajadores eligió mantenerse neutro ante dicha afirmación. Asimismo, 18.64% y 2.26% presentó una opinión en acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente, ante dicha afirmación. Los resultados evidencian una clara tendencia de inconformidad de los trabajadores con respecto a la selección de acuerdo al cargo, siendo un factor importante para motivar rotaciones voluntarias o de una baja del desempeño, que a la postre provoque una rotación no voluntaria.

Figura 29. Su cargo es adecuado a su perfil laboral

Fuente: Elaboración propia.

- Selección acorde para el desempeño colectivo

El indicador referente a si su cargo permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo se resume en la Figura 30. El mismo reveló que la mayoría de la muestra afirma estar

totalmente de acuerdo en relación a si su cargo permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo (58.76%). Asimismo, un 6,2% está de acuerdo y un 2,2% se mantiene con opinión neutra con respecto a esta afirmación. Además, un porcentaje de la unidad muestral respondió estar en desacuerdo, específicamente 17,51%, y un 15,25% está totalmente en desacuerdo. Los resultados evidencian una clara tendencia de conformidad de los trabajadores con respecto a si su cargo permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo.

16. Su cargo le permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo

Figura 30. Su cargo le permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo

Fuente: Elaboración propia.

- Nivel de rotación del personal

La evaluación global da cuenta de que existen causas que ubicarían a la intención de rotación en un nivel de posible intención medio-alto (63.06%). Dicha calificación indica que existen muchas oportunidades de mejora de las causas que elevan el riesgo de rotación en la empresa estudiada.

Figura 31. Nivel de intención de rotación de personal

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3 Prueba de correlación entre las variables

Para aplicar la prueba de correlación, previamente se efectuó la prueba de normalidad de los datos, usando la prueba no paramétrica de K-S, la cual reveló que no existe normalidad en los mismos. Por ello, se optó por aplicar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual es adecuado para datos que no siguen una distribución normal o están medidos en una escala ordinal. Los postulados teóricos afirman que un buen proceso de selección del personal

provocaría una baja intención de rotación. En este sentido, se observó una correlación de tipo negativa o inversa ($r = -0.95$; $p < 0.05$) de nivel fuerte y significativa que corrobora dichos presupuestos teóricos (Tabla 9).

Tabla 9. Rho de Spearman - Nivel de selección del personal vs Nivel de rotación del personal

		Nivel de rotación del personal
Nivel de selección del personal	Coefficiente de correlación	-.950**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	177

Fuente: elaboración propia.

6.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

6.2.1 Establecimiento del contexto

El análisis del contexto es la primera etapa de la evaluación de riesgos de selección y rotación del personal en la empresa EPS Sedaloretto, S.A. Dicho paso previo consiste en centrarnos en el área de Recursos Humanos para aplicar la Gestión de Riesgos, demostrando que es una herramienta de utilidad para cualquier proceso de la organización. Seguido, iniciamos el proceso de gestión de riesgos, con las etapas de identificación, análisis y evaluación, que consisten en el examen de los factores externos e internos que pudieran elevar o mitigar el riesgo, los cuales son priorizados y constituyen un insumo clave para la correcta gestión de los riesgos. Para evaluar esta etapa, se realizó una lluvia de ideas con dos representantes del personal directivo, dos del personal administrativo y dos del área operacional, y con sus opiniones se aplicó el análisis FODA, cuyos factores fueron priorizadas mediante la matriz

EFE (Tabla 10) y la matriz EFI (Tabla 11).

Tabla 10. Factores Externos

Oportunidades	Amenazas
Utilización de estándares para la determinación de riesgos empresariales, como ISO 31000.	Regulaciones legales en materia laboral que dificultan la remoción de los trabajadores.
Creciente tendencia de gestión de recursos humanos basadas en una correcta selección y retención del personal clave.	Influencia de factores políticos en la recomendación del personal de la empresa.
Las previsiones de crecimiento de la economía peruana incrementarán los proyectos de dotación de agua potable.	Alta rotación de personal presente en la generación Millennial.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Factores internos

Fortalezas	Debilidades
Se efectúa una prueba de conocimientos teórica en los procesos de selección.	El clima laboral es bajo, el personal se siente insatisfecho con su trabajo, paquete salarial y línea de carrera.
Se realizan exámenes médicos durante la selección del personal.	Se selecciona personal sin tomar en cuenta la experiencia y formación académica.
La empresa cuenta con perfiles de puestos, ROF, MOF establecidos.	No se aplica en la selección del personal una prueba de conocimientos prácticos y una entrevista adecuada.
El personal siente que su trabajo es reconocido al menos de manera informal.	Las relaciones políticas o de amistad influyen en el proceso de selección.
	No cuentan con un plan de sucesión, de carrera o de retención de personal.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, con ayuda de una lluvia de ideas, se construyó la matriz EFE y EFI (Tabla 12), utilizando los pasos siguientes:

Cada factor fue ponderado con un factor del 0 a 1, según el grado de impacto que poseía sobre la selección y rotación del personal (0 = poco impacto, 1 = alto impacto). Esta sumatoria arroja un valor de 1.

Seguidamente, se calificó el grado de respuesta que la organización estaba dando a cada factor.

1 = respuesta baja.

2 = respuesta promedio.

3 = respuesta superior al promedio.

4 = respuesta alta.

Se multiplicó la calificación del factor por la ponderación para obtener la calificación ponderada y se sumó cada resultado de cada fila para obtener el puntaje global. El puntaje total de la matriz EFE es de 1.5. Dado que este valor está por debajo del valor promedio de 2.5, se puede afirmar que la organización no está aprovechando sus oportunidades ni atendiendo las amenazas del entorno en relación a la selección y rotación del personal.

Tabla 12. Matriz EFE

	Factor	Calificación	Calificación ponderada
<i>Oportunidades</i>			
-Aplicación de estándares para la determinación de riesgos empresariales, como la norma ISO 31000.	0.2	1	0.2
-Creciente tendencia de gestión de recursos humanos basadas en una correcta selección y retención del personal clave.	0.2	2	0.4
-Las previsiones de crecimiento de la economía peruana incrementarán los proyectos de dotación de agua potable.	0.1	1	0.1
<i>Amenazas</i>			
-Regulaciones legales en materia laboral que dificultan la remoción de los trabajadores.	0.1	2	0.2
-Influencia de factores políticos en la recomendación del personal de la empresa.	0.2	2	0.4
-La alta rotación de personal es una cualidad en la generación Millennial.	0.2	1	0.2
Total	1.0		1.5

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el puntaje total de la matriz EFI es de 1.2. Dado que este valor está por debajo del valor promedio de 2.5, se puede afirmar que la organización no está aprovechando sus fortalezas ni atendiendo las debilidades internas en relación a la selección y rotación del personal (Tabla 13).

Tabla 13. Matriz EFE

	Factor	Calificación	Calificación ponderada
<i>Fortalezas</i>			
-Se efectúa una prueba de conocimientos teórica en los procesos de selección.	0.05	2	0.1
-Se realizan exámenes médicos durante la selección del personal.	0.05	2	0.1
-La empresa cuenta con perfiles de puestos, ROF, MOF establecidos.	0.05	2	0.1
-El personal siente que su trabajo es reconocido al menos de manera informal.	0.05	2	0.1
<i>Debilidades</i>			
-El clima laboral es bajo, el personal se siente insatisfecho con su trabajo, paquete salarial y línea de carrera.	0.2	1	0.2
-Se selecciona personal sin tomar en cuenta la experiencia y formación académica.	0.2	1	0.2
-No se aplica en la selección del personal una prueba de conocimientos prácticos y una entrevista adecuada.	0.15	1	0.15
-Las relaciones políticas o de amistad influyen el proceso de selección.	0.2	1	0.2
-No cuentan con un plan de sucesión, de carrera o de retención de personal.	0.05	1	0.05
Total	1.00		1.2

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Apreciación del riesgo

Gracias a los resultados del cuestionario aplicado, así como también de las matrices EFI, EFE y mediante la técnica de tormenta de ideas, fueron identificados los factores de riesgos de selección y rotación del personal. La probabilidad se estimó en función de la frecuencia de respuestas obtenida en el instrumento aplicado a los colaboradores.

Tabla 14. Factores de riesgo, probabilidad y descripción

Factor de riesgo	Probabilidad	Descripción del factor de riesgo
Experiencia	57.06%	No se toma en cuenta el nivel de experiencia del currículum vitae
Formación académica.	59.32%	No prevalece el criterio de la formación académica del trabajador
Prueba de conocimiento	67.79%	Sí se realizan pruebas de conocimiento.
Prueba práctica	61.01%	No se llevan a cabo pruebas prácticas, puede haber trampa en la prueba de conocimiento.
Contenido de la entrevista	52.54%	No es provechoso según el cargo aspirado.
Clima de la entrevista	69.89%	Clima de la entrevista no es el adecuado.
Relaciones políticas / amistad	59.89%	Prevalecen criterios de tipo político o amicales que afectan la selección.
Examen médico	71.19%	Sí se efectúa el EMO como parte de la selección del personal.
Nivel de selección del personal	60.34%	Selección del personal muestra indicios de un nivel de muy deficiente a regular.
Satisfacción laboral	61.01%	Se siente insatisfecha laboralmente.0
Reconocimiento	51.41%	Se efectúan mecanismos de reconocimiento laboral.
Paquete salarial	62.71%	No reciben un paquete salarial acorde a sus expectativas.
Línea de carrera	55.93%	No existe una línea de carrera definida con posibilidades de ascenso.
Clima de comunicación	53.27%	No existe un clima comunicacional de respeto y profesionalismo.
Comunicación del desempeño	58.61%	No existe una correcta comunicación del desempeño.
Selección acorde al cargo	62.71%	El cargo no es adecuado al perfil laboral.
Selección acorde para el desempeño colectivo	58.76%	El cargo permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo.
Nivel de rotación del personal	63.06%	Existen causas que ubicarían a la intención de rotación en un nivel de posible intención medio-alto.

Fuente: Elaboración propia.

Para calificar el nivel de probabilidad, se utilizó la escala reseñada en la Tabla 15 (en el caso de riesgos positivos se aplicó el porcentaje inverso definido como 100%-Porcentaje observado). Posteriormente se calificó del 1 al 3 el factor de riesgo estimado, con el fin de construir un mapa de riesgos (Tabla 16).

Tabla 15. Factores de riesgo, probabilidad y descripción

Nivel de probabilidad	Probabilidad	Valor	
Baja	0 hasta 33.33%	1	
Media	33.34% hasta 66.66%	2	
Alta	66.67% hasta 100%.	3	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Mapa de riesgos

Factor de riesgo	Valor	Identificación de riesgos
Experiencia	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación no voluntaria
Formación académica	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación no voluntaria
Prueba de conocimiento	1	Riesgo positivo
Prueba práctica	2	Productividad baja Rotación no voluntaria
Contenido de la entrevista	2	Productividad baja Rotación no voluntaria
Clima de la entrevista	3	Productividad baja Imagen de Sedaloreto
Relaciones políticas / amistad	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación no voluntaria Imagen de Sedaloreto
Examen médico	1	Riesgo positivo
Nivel de selección del personal	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación no voluntaria Imagen de Sedaloreto
Satisfacción laboral	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación voluntaria Imagen de Sedaloreto
Reconocimiento	1	Riesgo positivo
Paquete salarial	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación voluntaria
Línea de carrera	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación voluntaria
Clima de comunicación	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación voluntaria
Comunicación del desempeño	2	Productividad baja Clima organizacional bajo

		Rotación voluntaria
Selección acorde al cargo	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación voluntaria
Selección acorde para el desempeño colectivo	1	Riesgo positivo
Nivel de rotación del personal	2	Productividad baja Clima organizacional bajo Rotación no voluntaria Imagen de Sedaloretto

Fuente: Elaboración propia.

El análisis y evaluación de riesgos nos lleva a definir tres escalas de impacto:

Tabla 17. *Escala de impacto*

Nivel de Impacto	Severidad	Valor	
Bajo	Poco impacto	1	
Moderado	Impacto considerable	2	
Severo	Gran impacto	3	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. *Matriz de impacto*

Probabilidad	Identificación de Riesgos	Severidad	Impacto
2	Productividad baja por falta de experiencia Clima organizacional bajo por falta de experiencia Rotación no voluntaria por falta de experiencia	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
2	Productividad baja por falta de formación Clima organizacional bajo por falta de formación Rotación no voluntaria por falta de formación	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
1	Prueba de conocimiento	2	Mejora de percepción
2	Productividad baja por no haber prueba práctica Rotación no voluntaria por no haber prueba práctica	2	Baja producción Costos de reemplazo
2	Productividad baja por contenido de entrevista Rotación no voluntaria por contenido de entrevista	2	Baja producción Costos de reemplazo
3	Productividad baja por clima de entrevista Imagen de Sedaloretto por clima de entrevista	2	Baja producción Reputación no adecuada
2	Productividad baja por injerencia política Clima organizacional bajo por injerencia política Rotación no voluntaria por injerencia política Imagen de Sedaloretto por injerencia política	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada
1	Examen médico	1	Mejora de percepción
2	Productividad baja por selección no adecuada Clima organizacional bajo por selección no adecuada Rotación no voluntaria por selección no adecuada	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada

	Imagen de Sedaloretto por selección no adecuada		
2	Productividad baja por insatisfacción laboral Clima organizacional bajo por insatisfacción laboral Rotación voluntaria por insatisfacción laboral Imagen de Sedaloretto por insatisfacción laboral	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada
1	Reconocimiento	2	Mejora de percepción
2	Productividad baja por insatisfacción salarial Clima organizacional bajo por insatisfacción salarial Rotación voluntaria por insatisfacción salarial	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
2	Productividad baja por falta de línea de carrera Clima organizacional bajo por falta de línea de carrera Rotación voluntaria por falta de línea de carrera	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
2	Productividad baja por comunicación no adecuada Clima organizacional bajo por comunicación no adecuada Rotación voluntaria por comunicación no adecuada	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
2	Productividad baja por baja comunicación de desempeño Clima organizacional bajo por baja comunicación de desempeño Rotación voluntaria por baja comunicación de desempeño	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
2	Productividad baja por no haber selección por perfiles Clima organizacional bajo por no haber selección por perfiles Rotación voluntaria por no haber selección por perfiles	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo
1	Sección acorde para desempeño colectivo	2	Mejorar percepción
2	Productividad baja por percepción de rotación alto Clima organizacional bajo por percepción de rotación alto Rotación no voluntaria por percepción de rotación alto Imagen de Sedaloretto por percepción de rotación alto	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se tiene el nivel de riesgos en las tres escalas de impacto:

Tabla 19. *Matriz de riesgo según escalas de impacto*

Probabilidad	Identificación de Riesgos	Severidad	Impacto	Severidad	Nivel de Riesgo
2	Productividad baja por falta de experiencia Clima organizacional bajo por falta de experiencia Rotación no voluntaria por falta de experiencia	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo	4	Medio
2	Productividad baja por falta de formación Clima organizacional bajo por falta de formación Rotación no voluntaria por falta de formación	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo	4	Medio
1	Prueba de conocimiento	2	Mejora de percepción	2	Bajo
2	Productividad baja por no haber prueba práctica Rotación no voluntaria por no haber prueba práctica	2	Baja producción Costos de reemplazo	4	Medio
2	Productividad baja por contenido de entrevista Rotación no voluntaria por contenido de entrevista	2	Baja producción Costos de reemplazo	4	Medio
3	Productividad baja por clima de entrevista Imagen de Sedaloretto por clima de entrevista	2	Baja producción Reputación no adecuada	6	Alto
2	Productividad baja por injerencia política Clima organizacional bajo por injerencia política Rotación no voluntaria por injerencia política Imagen de Sedaloretto por injerencia política	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada	6	Alto
1	Examen médico	1	Mejora de percepción	2	Bajo
2	Productividad baja por selección no adecuada Clima organizacional bajo por selección no adecuada Rotación no voluntaria por selección no adecuada Imagen de Sedaloretto por selección no adecuada	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada	6	Alto
2	Productividad baja por insatisfacción laboral Clima organizacional bajo por insatisfacción laboral Rotación voluntaria por insatisfacción laboral Imagen de Sedaloretto por insatisfacción laboral	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada	6	Alto
1	Reconocimiento	2	Mejora de percepción	2	Bajo
2	Productividad baja por insatisfacción salarial	2	Baja producción Desmotivación	4	Medio

	Clima organizacional bajo por insatisfacción salarial Rotación voluntaria por insatisfacción salarial		Costos de reemplazo		
2	Productividad baja por falta de línea de carrera Clima organizacional bajo por falta de línea de carrera Rotación voluntaria por falta de línea de carrera	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo	4	Medio
2	Productividad baja por comunicación no adecuada Clima organizacional bajo por comunicación no adecuada Rotación voluntaria por comunicación no adecuada	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo	4	Medio
2	Productividad baja por baja comunicación de desempeño Clima organizacional bajo por baja comunicación de desempeño Rotación voluntaria por baja comunicación de desempeño	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo	4	Medio
2	Productividad baja por no haber selección por perfiles Clima organizacional bajo por no haber selección por perfiles Rotación voluntaria por no haber selección por perfiles	2	Baja producción Desmotivación Costos de reemplazo	4	Medio
1	Selección acorde para desempeño colectivo	2	Mejorar percepción	2	Bajo
2	Productividad baja por percepción de rotación alto Clima organizacional bajo por percepción de rotación alto Rotación no voluntaria por percepción de rotación alto Imagen de Sedaloretto por percepción de rotación alto	3	Baja producción Desmotivación/conflicto Costo de reemplazo Reputación no adecuada	6	Alto

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, la matriz de riesgos que grafica el análisis y evaluación de riesgos:

PROBABILIDAD	Alta	3		Clima de entrevista	
	Moderada	2	Prueba conocimiento Contenido entrevista	Falta de personal con experiencia Falta de formación Inaplicación de pruebas prácticas Insatisfacción salarial Línea de carrera Mala comunicación del desempeño Selección sin usar perfiles	Injerencia Política Selección mala Insatisfacción laboral Percepción de rotación
	Baja	1	Examen médico	Reconocimiento Selección para el desempeño colectivo	
IMPACTO			1	2	3
			Bajo	Moderado	Muy Alto

Figura 32. Matriz de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

Tratamiento del riesgo

Lo referente al tratamiento del riesgo se trata en la sección 6.3 y se complementa en las recomendaciones de este documento.

6.3 PROPUESTAS DE TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que los factores de riesgos de mayor probabilidad e impacto (clima de entrevista, injerencia política, mala selección e insatisfacción laboral y alta percepción de rotación) y los factores de riesgos de moderada probabilidad y mediano impacto (falta de personal con

experiencia, falta de formación, inaplicación de pruebas prácticas, insatisfacción salarial, línea de carrera y selección sin usar perfiles) se presentan por la deficiente gestión estratégica de la empresa en materia de gestión del talento humano, se presenta una propuesta de *plan integral de selección y retención del personal* como una alternativa para reducir los riesgos antes señalados.

6.3.1 Propósito

El propósito del *plan de selección y retención* es proporcionar las líneas generales para que los líderes de la empresa EPS Sedaloreto, S.A. y los responsables de recursos humanos puedan seleccionar y retener al personal de forma exitosa. Seleccionar, desarrollar y retener a las personas es una de las tareas más importantes del área de recursos humanos; sin embargo, el análisis de riesgo reveló que en la empresa EPS Sedaloreto, S.A dichos procesos no obedecen a criterios estratégicos y técnicos. A tal fin, se identificaron los siguientes retos en términos de selección:

- Alto costo de selección y rotación.
- Costo de mantener un paquete de compensación y beneficios competitivo que estimule la satisfacción laboral.
- Capacidad para encontrar y retener a candidatos cualificados y centrados en la misión de la empresa, que favorezcan la productividad de las operaciones

Para facilitar la lectura y la utilización de este plan, se ha dividido en tres secciones: Pre-selección, selección y retención

6.3.1.1 Pre-selección

Objetivo del plan

Colocar a la persona adecuada en la posición correcta dentro de un marco de tiempo y presupuesto apropiado.

Forma de evaluación del plan

- Se utilizarán los puntajes correspondientes a la evaluación del nuevo personal durante su período de prueba o introductorio. Ello servirá para identificar si se está colocando a personas competentes dentro de la empresa. Dichos puntajes deben reflejar que los nuevos empleados están cumpliendo con las expectativas establecidas de aprendizaje y desempeño esperado para dicho periodo.
- Se emplearán mediciones de satisfacción del personal para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa desde la perspectiva del personal. La satisfacción del personal reflejará los esfuerzos de retención. Los puntajes de satisfacción del personal deben indicar al menos un 70% de respuesta positiva a la pregunta “¿Recomendaría usted a un familiar o amigo la empresa EPS Sedaloreto, S.A. como un buen lugar para trabajar?”.
- Se determina como meta una tasa de rotación anualizada de 10%.

Plan de suministro de personal

Se proyectarán las necesidades de captación del personal en todas las áreas funcionales de la empresa tomando en cuenta los proyectos estratégicos anuales y el presupuesto disponible.

Dicha proyección se utilizará para la determinación del presupuesto del plan.

Descripción de puestos

Se mantendrá una descripción de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Dichas descripciones estarán disponibles en formato electrónico y contendrá la descripción de tareas, relaciones de reporte, características del cargo y ambiente de trabajo. Esa información se utiliza para publicar las vacantes de trabajo, desarrollar evaluaciones previas a la contratación y examinar las solicitudes.

A continuación, se presenta el presupuesto anual para el plan de suministro del personal, considerando como parámetro fundamental el sueldo del asistente de recursos humanos (Sueldo promedio), quien sería la persona que ejecute el plan de selección.

Tabla 20. *Presupuesto anual para el plan de suministro de personal*

Plan anual de selección y retención		
I Preselección		
Parámetros		
Sueldo asistente de Recursos Humanos		
Sueldo mensual	1,800.00	
Sueldo diario	60.00	
Sueldo por hora	7.50	
Elaboración Plan de suministro del personal anual		
1. Proyección de los puestos de trabajo vacantes		435.00
Número de puestos aproximados	58.00	
Horas dedicadas a descripción de puestos y proyección	58.00	
Equivalente en días dedicados a proyección	7.25	
2. Publicación vacantes		45.00
Horas dedicadas diseño publicación	6.00	
Equivalente en Días	0.75	
3. Publicación en medios digitales		
Publicación en medios (20 soles por día) - 45 días		900.00
4. Otros costos asociados (Uso de equipo y materiales, 10%)		138.00
Costo anual (Soles)		1,518.00

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el plan de selección se estima como meta un índice de rotación del 10 %, la estimación disminuye tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 21. *Plan anual de selección con rotación del 10%*

Plan anual de selección y retención		
I Preselección		
Parámetros		
Sueldo asistente de Recursos Humanos		
Sueldo mensual	1,800.00	
Sueldo diario	60.00	
Sueldo por hora	7.50	
Elaboración Plan de suministro del personal anual		
1. Proyección de los puestos de trabajo vacantes		240.00
Número de puestos aproximados	32.00	
Horas dedicadas a descripción de puestos y proyección	32.00	

Equivalente en días dedicados a proyección	4.00	
2. Publicación vacantes		45.00
Horas dedicadas diseño publicación	6.00	
Equivalente en Días	0.75	
3. Publicación en medios digitales		
Publicación en medios (20 soles por día) - 45 días		900.00
4. Otros costos asociados (Uso de equipo y materiales, 10%)		118.50
Costo anual (Soles)		1,303.50

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.2 Selección

El proceso de selección de candidatos consiste en:

- Revisión de los materiales de solicitud.
- Entrevistas telefónicas y en persona.
- Evaluaciones específicas del puesto.
- Verificación de antecedentes.
- Verificación de credenciales.
- Examen de salud ocupacional.
- Prueba de conocimientos.

A continuación, se presenta el presupuesto anual, considerando los aspectos mencionados y una rotación inicial del 18 %

Tabla 22. *Presupuesto anual de selección con rotación del 18%*

Plan anual de selección y retención		
II Selección		
Parámetros		
Sueldo asistente de Recursos Humanos		
Sueldo mensual	1,800.00	
Sueldo diario	60.00	
Sueldo por hora	7.50	

Sueldo especialista Salud ocupacional	5,000.00	
Sueldo diario	166.67	
Sueldo por hora	20.83	
Sueldo especialista Salud ocupacional		
Puestos de trabajo aproximados a revisar	58.00	
Promedio de Solicitudes a revisar por puestos de trabajo	4.00	
Puestos de trabajo aproximados a revisar	232.00	
1. Revisión de los materiales de solicitud		870.00
Revisión de currículos (0,5 hora c/ u)	116.00	
Revisión de currículos (equivalente en días)	14.50	
2. Entrevistas telefónicas y en persona		1,740.00
Entrevistas realizadas (1 hora c/u)	232.00	
Entrevistas realizadas (equivalente en días)	29.00	
3. Evaluaciones específicas del puesto		1,740.00
Evaluaciones realizadas (1 hora c/u)	232.00	
Evaluaciones realizadas (equivalente en días)	29.00	
4. Verificación de antecedentes		870.00
Verificaciones realizadas (0,50 hora c/u)	116.00	
Verificaciones realizadas (equivalente en días)	14.50	
5. Verificación credenciales		2,610.00
Verificaciones realizadas (1,50 horas c/u)	348.00	
Verificaciones realizadas (equivalente en días)	43.50	
6. Examen de salud ocupacional		7,250.00
Exámenes realizados (1,50 horas c/u)	348.00	
Exámenes realizados (equivalente en días)	43.50	
7.Pruebas de conocimiento		1,305.00
Pruebas realizadas y evaluadas (3 hora c/u)	174.00	
Pruebas realizadas y evaluadas (equivalente en días)	21.75	
8. Otros costos asociados (Uso de equipo y materiales) 10%		1,638.50
Costo anual (Soles)		18,023.50

Fuente: Elaboración propia.

Al disminuir el índice de rotación al 10 %, se estiman los siguientes costos:

Tabla 23. *Estimación de costos con rotación del 10%*

Plan anual de selección y retención		
II Selección		
Parámetros		
Sueldo asistente de Recursos Humanos		
Sueldo mensual	1,800.00	

Sueldo diario	60.00	
Sueldo por hora	7.50	
Sueldo especialista Salud ocupacional	5,000.00	
Sueldo diario	166.67	
Sueldo por hora	20.83	
Sueldo especialista Salud ocupacional		
Puestos de trabajo aproximados a revisar	32.00	
Promedio de Solicitudes a revisar por puestos de trabajo	4.00	
Puestos de trabajo aproximados a revisar	128.00	
1. Revisión de los materiales de solicitud		480.00
Revisión de currículos (0,5 hora c/ u)	64.00	
Revisión de currículos (equivalente en días)	8.00	
2. Entrevistas telefónicas y en persona		960.00
Entrevistas realizadas (1 hora c/u)	128.00	
Entrevistas realizadas (equivalente en días)	16.00	
3. Evaluaciones específicas del puesto		960.00
Evaluaciones realizadas (1 hora c/u)	128.00	
Evaluaciones realizadas (equivalente en días)	16.00	
4. Verificación de antecedentes		480.00
Verificaciones realizadas (0,50 hora c/u)	64.00	
Verificaciones realizadas (equivalente en días)	8.00	
5. Verificación credenciales		1,440.00
Verificaciones realizadas (1,50 horas c/u)	192.00	
Verificaciones realizadas (equivalente en días)	24.00	
6. Examen de salud ocupacional		4,000.00
Exámenes realizados (1,50 horas c/u)	192.00	
Exámenes realizados (equivalente en días)	24.00	
7.Pruebas de conocimiento		720.00
Pruebas realizadas y evaluadas (3 hora c/u)	96.00	
Pruebas realizadas y evaluadas (equivalente en días)	12.00	
8. Otros costos asociados (Uso de equipo y materiales) 10%		904.00
Costo anual (Soles)		9,944.00

Fuente: Elaboración propia

Al considerar ambos procesos preselección, selección, la disminución en los costos es de 3984 soles

Tabla 24. *Disminución de costos en procesos de preselección y selección*

Disminución costos: preselección - selección -			
	Rotación 18 %	Rotación 10 %	Disminución (soles)
Preselección	1,518.00	1,303.50	214.50
Selección	18,023.50	9,944.00	8,079.50
			8,294.00

Fuente: Elaboración Propia

Antes de continuar con las estimaciones, es importante destacar aspectos relacionados con la entrevista y su aplicación, descritos a continuación.

Entrevistas

Se anima a los gerentes de contratación a prepararse a fondo para cada entrevista utilizando el siguiente proceso:

1. Revisar la descripción del puesto y el perfil del candidato ideal.
2. Elaborar una lista de preguntas de la entrevista. Las preguntas deben ser consistentes en cuanto a la posición. Se recomienda utilizar preguntas basadas en el comportamiento del candidato cuando sea posible. Desarrolle preguntas de seguimiento para usar en caso de que se necesite más información.
3. Recopilar información para compartir con cada candidato, incluyendo la descripción del puesto, el resumen de beneficios salariales, los requisitos, entre otros.
4. Revise a fondo el currículum de cada candidato poco antes de la entrevista. Anote cualquier pregunta o señal de alerta para discutir durante la entrevista.

Trate de programar las entrevistas dentro de la misma semana y programe aproximadamente una hora para cada entrevista.

Se anima a los gerentes usar el formato de entrevista que se muestra a continuación:

- Configurar la escena
 - Encuentre un espacio tranquilo y cómodo para reunirse donde no le interrumpen.
 - Traiga la información que ha reunido para compartir con el candidato junto con los formularios y/o evaluaciones necesarias para que el candidato los complete.
- El proceso
 - Use este tiempo para crear un ambiente cómodo sin preguntar acerca de/recibir información que usted no debería saber en este momento (por ejemplo, estado civil, hijos). No mencione la frase: “Háblame de ti”.
 - Agradezca al candidato por venir a la entrevista.
 - Dígle al candidato que le hará una serie de preguntas que se centrarán en su experiencia y que le pedirá que proporcione ejemplos específicos.
 - Ayude a un candidato que esté divagando a comprender su punto de vista. Cuando el candidato hace una pausa para respirar, dice: “Eso es muy interesante. ¿Por qué no me hablas de ____ ahora?”.
 - Si aparece una bandera roja durante la entrevista, dele al candidato la oportunidad de ofrecer otro ejemplo haciendo otra pregunta para buscar evidencia contraria. Tenga cuidado de no hacer una pregunta importante.
 - Cerrar la entrevista.

6.3.1.3 Retención

La retención consiste en la elaboración de planes específicos en las áreas de:

- **Compensación al desempeño:** La empresa se comprometerá a recompensar a las personas en base a sus contribuciones a la organización. La remuneración en función del desempeño ha sustituido al aumento típico del nivel de vida del personal y ofrece la oportunidad de obtener un aumento mayor al superar las expectativas basadas en criterios de evaluación del desempeño.
- **Evaluación de la satisfacción laboral:** Se trata del monitoreo dos veces al año de la satisfacción laboral de los empleados con el fin de realizar las mejoras del clima laboral.
- **Formación y desarrollo:** Se incluirán planes de desarrollo permanente por líneas de carrera y al menos dos capacitaciones por año.
- **Paquete de beneficios:** Se incluyen los paquetes de beneficios salariales y no salariales haciendo énfasis en las compensaciones por la vía de salario emocional. Dicho tema puede ser objeto de desarrollo en una futura investigación.
- **Tasa de rotación y análisis de salida:** Consiste en el monitoreo de las tasas de rotación mensual y la realización de una entrevista de salida para retroalimentar.

En cuanto a la evaluación del desempeño y a la evaluación de la satisfacción laboral, a continuación, se presenta un estimado de los costos.

Tabla 25. *Estimación de costos para evaluación del desempeño y satisfacción laboral*

Plan anual de selección y retención		
III Retención.		
Parámetros		
Sueldo asistente de Recursos Humanos		
Sueldo mensual	1,800.00	
Sueldo diario	60.00	
Sueldo por hora	7.50	
Puestos de trabajo de la organización	324.00	
1. Evaluación por desempeño		1,942.50
Diseño del instrumento para evaluación (16 horas)	16.00	
Diseño del instrumento para evaluación (equivalente en días)	2.00	
Aplicación del instrumento (0,50 horas c/u)	162.00	
Aplicación del instrumento (equivalente en días)	20.25	
Evaluación de resultados (0,25 horas c/u)	81.00	
Evaluación de resultados (equivalente en días)	10.13	
2. Evaluación de la satisfacción laboral (2 veces por año)		3,825.00
Diseño del instrumento para medir satisfacción (12 horas)	12.00	
Diseño del instrumento para medir satisfacción (equivalente en días)	1.50	
Aplicación del instrumento (0,50 horas c/u)	162.00	
Aplicación del instrumento (equivalente en días)	20.25	
Evaluación de resultados (0,25 horas c/u)	81.00	
Evaluación de resultados (equivalente en días)	10.13	
3. Otros costos asociados (Uso de equipo y materiales) 10%		576.75
Costo anual (Soles)		6,344.25

Fuente: Elaboración propia

Otro factor importante a considerar son los costos laborales asociados a las gratificaciones, compensación por tiempo de servicio y vacaciones. Para la apreciación se está tomando un salario promedio de 1800 soles, el factor renuncia voluntaria y el tiempo promedio de un año

para la permanencia en la organización. En la tabla siguiente se presentan las estimaciones, al disminuir el índice de rotación a 10%:

Tabla 26. *Estimaciones de costos laborales*

Costos laborales promedio			
Renuncia voluntaria			Costos salariales de Rotación
Parámetros			
Sueldo promedio		1,800.00	
Tiempo promedio de Permanencia (1 año)			
Gratificación (2 veces al año)		3,600.00	
Compensación por tiempo de servicio (2 veces al año)		3,600.00	
Vacaciones (1 vez al año)		1,800.00	
Total, promedio anual por vacante		10,800.00	
Total plantilla colaboradores		324	
Rotación laboral inicial	18%	58	626,400.00
Rotación laboral luego de aplicado plan (10%)	10%	32	345,600.00
Disminución rotación en %		8%	
Disminución rotación en vacantes		26	
Disminución rotación vacantes (soles)			280,800.00

Fuente: Elaboración propia

Al considerar, en conjunto la disminución de los costos asociados al plan con los factores tangibles y explícitos estimados, se obtiene lo siguiente:

Tabla 27. *Disminución de costos asociados a la administración del talento humano*

Disminución costos: preselección - selección - costos laborales			
	Rotación 18 %	Rotación 10 %	Disminución (soles)
Preselección	1,518.00	1,303.50	214.50
Selección	18,023.50	9,944.00	8,079.50
			8,294.00
Costos laborales	626,400.00	345,600.00	280,800.00
Disminución total (Soles)			289,094.00
Disminución equivalente en salario promedio (S/1800)			161
Disminución equivalente en gratificaciones, CTS y vacaciones (6 salarios promedio) – Vacantes			26

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en conjunto una disminución financiera de 289,094.00 soles, su equivalente en salario promedio de estimación es de 161 salarios y su equivalente en vacantes de 26 puestos. Lo anterior indica que, aplicando un plan de preselección y selección con los parámetros seleccionado, la tendencia es a disminuir la rotación de personal y una reducción de los costos tangibles asociados a la administración del talento humano en esta organización.

A continuación, presentamos un cronograma de acciones para la mejora propuesta para el departamento de RR.HH.

Actividades	Factor trabajado	1T Año 1	2T Año 1	3T Año 1	4T Año 1	1T Año 2	2T Año 2	3T Año 2	4T Año 2	1T Año 3	2T Año 3	3T Año 3	4T Año 3	1T Año 4	2T Año 4	3T Año 4	4T Año 4
Revisión y Mejora	Método de Selección																
Elaboración	Perfiles y Necesidades																
Revisión de empresas estatales	Beckmarking																
Revisión y redefinición	Reglamentos y Lineamientos																
Comunicación e Inducción	Gerencia y Jefaturas																
Comunicación e Inducción	Trabajadores																
Redacción y comunicación	Política de RRHH																
Medición	Evaluaciones de RRHH, Clima, Satisfacción																
Análisis e interpretación	Resultados																
Medición	Índice de Rotación																
Medición	Desempeño / Productividad																
Redacción, revisión y entrega	Informe de Gestión																

Figura 33. Cronograma para mejorar la selección y reducir la rotación de personal

Fuente: Elaboración propia.

De la figura anterior se pueden apreciar todas las actividades generales para implementar una mejora de la selección del personal, de modo que se reduzca el riesgo de rotación de personal y sus consecuencias. Cada factor trabajado encierra una o más acciones (por ejemplo, en la

medición del clima laboral, se pueden realizar encuestas físicas o virtuales, entre otras) y responsables (asistente de RRHH, Jefe de RRHH, Jefes de Departamentos o Procesos, entre otros).

Por otro lado, la empresa cuenta con indicadores de productividad, algunos de los cuales tendrían un impacto positivo al reducirse el índice de rotación, según los entrevistados.

Tabla 28. *Indicadores de Productividad de Sedaloreto*

	2016	2017	2018	Meta
Recaudación (S/)	3,738,171	32,450,654	31,698,839	32,434,252
Variación		-7.68%	-2.32%	2.32%
Agua No facturada	56.73%	60.33%	58.69%	57.09%
Variación		6.35%	-2.72%	-2.72%
Reclamos Recibidos (u)	8,879	8,170	8,550	8,500
Reclamos Atendidos (u)	8,118	6,602	5,879	8,500
Variación	91.43%	80.81%	68.76%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Impacto en la Productividad

Considerando los aspectos de productividad, debemos indicar que del análisis del horizonte planteado en el cronograma anteriormente mostrado (figura 33), se puede concluir que los beneficios de la reducción del índice de rotación son cuantificables en relación a los costos del área de recursos humanos, que al fin de cuentas son los costos para la empresa, por lo que para un impacto en un primer año, es multiplicable para el tiempo que demore la reducción de la rotación de personal, de 1 a 5 años, en caso se presenten condiciones adversas (factores externos principalmente).

Es necesario hacer hincapié en el hecho de que el clima laboral se puede mejorar con la implantación de un paquete de beneficios, que incluya aspectos sin un costo adicional o un costo mínimo de implementación, por ejemplo: licencias (medio día libre por desempeño sobresaliente de un trabajador), promoción (cargos nominativos), reconocimientos públicos (sistema de comunicación vía mail, intranet, murales en todas las áreas).

Un aspecto a considerar como de gran impacto en la productividad, a través de la motivación del personal, aunque con una inversión necesaria, es la capacitación de los trabajadores. Esto se puede lograr mediante convenios con entidades educativas, a las cuales se enviarían trabajadores destacados (talentos), que una vez capacitados, recibirían el encargo de realizar capacitaciones internas a sus compañeros.

Como la cultura organizacional no es mejorable en un periodo de mediano plazo, es necesario, aplicar mitigadores de riesgo de rotación, mediante acciones que incidan positivamente en el clima laboral. Nos referimos a trabajar la conducta de los jefes, mediante capacitaciones en temas tales como, liderazgo, coaching, feedback, trabajo en equipo, inteligencia emocional, considerando la contratación de especialistas en dichos talleres.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El principal reto planteado por esta investigación consistía en determinar la relación entre la rotación y la selección del personal en la EPS Sedaloreto, S.A., tomando como base la gestión de riesgos. En este sentido, se evidenció una relación inversa o negativa entre el riesgo de la selección de personal de la EPS Sedaloreto, S.A., y el riesgo de rotación presente en los empleados. Esto quiere decir que a mayor probabilidad de una selección del personal correcta se reduce la posibilidad de rotación del personal. Asimismo, a menor posibilidad de una selección del personal correcta, se incrementa el riesgo de rotación del personal. En el mismo orden de ideas, la aplicación de la metodología ISO 31000 evidenció que la selección de personal se ubica en la zona de riesgo extremo, lo cual explica parte de la alta rotación existente, requiriendo como una medida para el tratamiento del riesgo la implementación de una propuesta de selección y retención del personal.

La investigación también se trazó como meta distinguir los procesos de selección de personal presentes en la EPS Sedaloreto, S.A. En este orden de ideas, se comprobó un proceso de selección con muchas falencias y debilidades, que no aprovecha las oportunidades ni las fortalezas internas y no reduce las amenazas del entorno. Este proceso se caracteriza por la carencia de criterios técnicos al seleccionar el personal, la marcada influencia de la política

y la amistad, y la falta de planes de selección y sucesión. Todo esto provoca alta rotación, que afecta la productividad y eleva los costos de las operaciones, afectando la imagen de la empresa.

Por otra parte, la investigación buscaba identificar el nivel y las causas de la rotación en la EPS Sedaloretto, S.A. De acuerdo con esto, se encontró que la misma se ubica en un nivel medio-alto. Asimismo, las causas identificadas son atribuidas a fallas en el clima laboral (como insatisfacción laboral e incomodidad salarial), ausencia de planes de carrera y problemas con el planeamiento estratégico. La empresa actualmente se ve afectada por causas que generan la rotación de su personal y que pudieran corregirse con un plan de retención, el cual es esbozado en el presente trabajo. Dicho plan pasa por compensar a los trabajadores con alto desempeño, medir la satisfacción laboral de forma regular para detectar variaciones, implementar planes de desarrollo de carrera y desarrollar nuevas políticas de beneficios no salariales.

La investigación también logró establecer la relación entre el nivel de riesgo de rotación y el riesgo de la selección del personal en la EPS Sedaloretto, S.A. Dicha relación resultó significativa desde una perspectiva estadística y analítica, requiriendo de atención urgente de la gerencia. De igual manera, gracias a la adaptación de la metodología ISO 31000 de gestión de riesgos a este tipo de análisis, se obtuvo un panorama más completo de las causas y consecuencias en la rotación del personal y de una mala selección del talento humano. No obstante, es una metodología que exige mayores estudios en el contexto local.

Como hemos visto a lo largo del desarrollo de esta investigación, las mejoras del índice de

rotación que se pretenden lograr, dependen no sólo de una inversión financiera de la empresa, sino principalmente de la decisión de buscar soluciones innovadoras o ingeniosas, que pongan en práctica los conocimientos no sólo del área de recursos humanos, sino también las distintas áreas de la entidad. Es así que el análisis costo beneficio siempre resultará positivo a los intereses de Sedaloreto y además se mejorará aspectos tales como la productividad, la motivación e impactará positivamente en la imagen de la empresa.

7.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización la ampliación y puesta en marcha del plan de selección y retención propuesto para atender los riesgos críticos y moderados. El mismo permitirá transformar la relación entre los altos riesgos de rotación y los factores de riesgo, tales como una inadecuada selección del personal. Dicho plan puede servir de insumo a otras investigaciones similares.

Las pruebas de selección de personal deben ayudar a decidir cuáles candidatos cumplen los requisitos necesarios en cuanto a competencias para desempeñar el puesto vacante del departamento que solicita cubrir el puesto, considerando los objetivos de la empresa. Es decir, la experiencia, el perfil psicológico y las competencias profesionales, deben estar en concordancia con los objetivos de la empresa. El candidato más adecuado será aquel que reúna los requerimientos, en base a las calificaciones y el potencial observado, durante las entrevistas, evaluación de aptitudes profesionales, exámenes psicológicos y médicos, etc. No se debería aprobar aquellos candidatos que no reúnan competencias indispensables, tales como comunicación, liderazgo, empatía, atención, trabajo en equipo, etc.

Los factores críticos que deben manejarse para mejorar el clima de la empresa son entre otros: redefinir la función de Recursos Humanos en el organigrama de la empresa, ya que esta área constituye un proceso estratégico, cuyo objetivo es mejorar las relaciones entre los trabajadores de todos los niveles, de la mano con el desempeño personal y colectivo. Al hacer esto, se logrará mejorar el liderazgo, la satisfacción y la retención, al ofrecer mejores condiciones (ambiente, responsabilidades, salarios justos, compensaciones y beneficios) que denoten el interés de la empresa en reconocer el esfuerzo y el talento.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño deberían ser tomadas de buenas prácticas, de manera que no sólo sirvan para levantar información sobre la productividad de cada trabajador, sino para fomentar la retención del mismo talento. Se deben implementar evaluaciones como Evaluación 360° (de forma vertical y horizontal), Tablero de Mando Integral (Balance Score Card), entre otras. Asimismo, se debe establecer un programa de reconocimiento del Talento, comunicando aquellos logros de los trabajadores.

Un riesgo moderado que se debe atender es la comunicación del desempeño. Para ello se recomienda desarrollar un plan de evaluación del trabajador, que incorpore su comunicación de manera más efectiva sin causar malestar en el trabajador y que sirva como una puerta de entrada a mejores niveles de productividad. Dicho plan se puede apoyar en la norma ISO 10667, la cual constituye un marco muy completo para la evaluación del personal, abarcando diversas etapas como la selección, desarrollo del personal, sucesiones y recolocación del talento humano. Según la AENOR (2013), la norma ISO 10667 se centra en la promoción de mejores prácticas de evaluación y que exista una relación profesional entre clientes y

proveedores de servicios de evaluación del personal. En este orden de ideas, este aspecto puede ser un tema de investigación a profundizar en investigaciones complementarias.

Se recomienda al departamento de recursos humanos desarrollar mecanismos de control, que permitan monitorear el desarrollo de los procesos de selección del personal, y de cómo los mismos ayudarían a reducir los altos riesgos existentes. Dicho enfoque también puede servir de antecedente a futuros temas de investigación.

Otra sugerencia es el establecimiento de un nivel de rotación ideal o estándar que permita activar las alarmas de la empresa a tiempo, de modo de minimizar las consecuencias de la rotación de personal sobre la productividad. La rotación, por estar influenciada en buen parte por factores humanos, requiere de la implementación de planes de retención que permitan incrementar la satisfacción laboral.

Se recomienda a la gerencia la utilización de técnicas alternativas para la medición del riesgo, que permita visualizar desde diversas ópticas la relación entre el factor de riesgo de selección y el nivel riesgo de rotación. Dichas herramientas son las entrevistas a profundidad, listas de chequeo, arboles de decisión, entrevistas de salida, entre otras. Por tanto, la gestión de riesgos en recursos humanos constituye un campo fértil para nuevas investigaciones al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2013). Norma Internacional ISO 10667 -1: 2011.

Alcalá, Á. (2011). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta*. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: Gestión por competencias*. México D.F.: Granica.

Apolinario, P., Aquije J. & Contreras, C. (2018). *Propuesta de Estrategias de Motivación para Reducir El Alto Índice de Rotación del Personal, en Las Áreas Administrativas De La Universidad Privada Sergio Bernales. 2017*.(Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/296>

Baca, G. et al. (2014). *Administración Integral: Hacia un Enfoque de Procesos*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Becker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.

Calderón, C., Parga, M. & Betancourt, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas-FACCEA*, 7(1), 58-66.

Ccollana-Salazar, Y. (2017). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor*, 6(2), 40-49.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *Enterprise*

Risk Management–Integrating with Strategy and Performance. Frequently Asked Questions.

Conexión ESAN (2013). *El talento no se compra, se cultiva*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/09/talento-compra-cultiva/>

Chiavenato, M. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Decreto Legislativo N° 1280, Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento (26 de junio de 2017).

Decreto Supremo N° 006-2017-VIVIENDA, Texto Único Ordenado de la Ley N° 29090, Ley de Regulación de las Habilitaciones Urbanas y Edificaciones (28 de febrero de 2017).

Decreto Supremo N° 011-2017-VIVIENDA, Reglamento de Licencias de Habitación Urbana y Licencias de Edificación (15 de mayo de 2017).

Decreto Supremo N° 017-2001-PCM, Reglamento General de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (21 de febrero de 2001).

Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, Reglamento del Decreto Legislativo 1280 (06 de julio de 2017).

Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la Productividad y rentabilidad de la empresa COTTON textil SAA-planta Trujillo-2013*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/205>

ESAN BUSSINES (2017). *La gestión del talento humano en el Perú: una tarea en constante desarrollo*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/07/la-gestion-del-talento-humano-en-el-peru-una-tarea-en-constante-desarrollo/>

- EY Perú (2017). *Gestión de riesgos: Diagnóstico del mercado peruano*. Recuperado de <https://perspectivasperu.ey.com/2017/05/24/gestion-riesgos-diagnostico-mercado-peruano/>
- Gestión (2018). *Movilidad laboral es mayor en personas de 25 y 30 años, según GRM*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/movilidad-laboral-mayor-personas-25-30-anos-grm-244375-noticia/?ref=gesr>
- Giron, I. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/142>
- Gjerdrum, D., & Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk management*, 31(21), 8-12.
- Henry, O. & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52-58.
- Herrera, A, Mendoza, C. & Torrejón, R. (2016). *Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional, S.A.* (Tesis de grado). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621729>
- Infocapitalhumano (2019). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>

- International Organization for Standardization [ISO] (2019). ISO 31000 - Risk Management. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Ipsos (2013). *Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir?* Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/talento-estamos-preparados-para-dejarlos-ir>
- Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations. *The Business Review*, 16, 275-282.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Ley N° 29128, Ley que establece la Facturación y Forma de Pago de Servicios de Energía y Saneamiento para inmuebles de Uso Común (08 de noviembre de 2007).
- Ley N°30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas (07 de enero de 2017).
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno informe COSO*. ECOE Ediciones. Bogotá.
- Marsh Risk (2018). *By the Numbers: Global Cyber Risk Perception Survey*. Recuperado de <https://www.marsh.com/us/insights/research/global-cyber-risk-perception-survey.html>
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K. & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Humanresources risk management: Governing

- people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management/SA*,9(1), Art. #366, 12 páginas.doi:10.4102/sajhrm.v9i1.366
- Miller, B. (2017). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2328>
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Nazareno, J. & Fernanda, B. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas basado en la norma ISO 31000*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6327/T-PUCE-6514.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ofori, D. & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60.
- OIT (2001). *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo*. Ginebra: OIT.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 049-054.
- Opatha, H. (2010). *Human resource management*. Columbia: Author published.
- Pascal, C. (2004). Foreword. En A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Montreal: Wiley.
- Reglamento de la Ley N° 30424: Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas. Decreto Supremo N° 002-2019-JUS.

Resolución de Gerencia General N° 001-2009-SUNASS-GG, Reglamento de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de le EPS SEDALORETO S.A (20 de febrero de 2009).

Rivera, M. (2018). *Gestión y desarrollo humano: evolución de la gestión de Recursos en el Perú*. Recuperado de

[https://esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opini
on_makaly_rivera.pdf&usg=AOvVaw3uPVie2U-cb-2ZRPFdqK4c](https://esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf&usg=AOvVaw3uPVie2U-cb-2ZRPFdqK4c)

Anexo 1. Cuestionario realizado

A continuación, le presentamos una serie de preguntas orientadas a distinguir los procesos de selección de personal y la rotación de personal en la EPS Sedaloretto, S.A. Por favor, marque con un aspa (X) la respuesta que describa mejor la situación en su empresa, utilizando la siguiente escala: TD=Totalmente en desacuerdo, D= En desacuerdo, N= neutro, A= De acuerdo, TA=Totalmente de acuerdo.

	TD	D	N	A	TA
Variable 1: Selección de personal					
Dimensión 1: Revisión del CV					
<i>Indicador 1: Experiencia</i>					
1. La experiencia reflejada en el CV es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal.					
<i>Indicador 2: Formación académica</i>					
2. La formación académica reflejada en el CV es tomada en cuenta a la hora de la selección de personal.					
Dimensión 2: Prueba de aptitud					
<i>Indicador 1: Prueba de conocimiento</i>					
3. Se efectúan pruebas de conocimiento para seleccionar el personal.					
<i>Indicador 2: Prueba práctica</i>					
4. Se efectúan pruebas prácticas para seleccionar el personal.					
Dimensión 3: Entrevista					
<i>Indicador 1: Contenido de la entrevista</i>					
5. El contenido de la entrevista es idóneo al cargo postulado.					
<i>Indicador 2: Clima de la entrevista</i>					
6. El clima de la entrevista es de respeto y cordialidad.					
Dimensión 4: Otros factores					
<i>Indicador 1: Relaciones política / amistad</i>					
7. Las relaciones políticas y la amistad son ajenas a la selección del personal					
<i>Indicador 2: Examen médico</i>					
8. Se efectúa un examen médico al seleccionar el personal.					

	TD	D	N	A	TA
Variable 2: Rotación de personal					
Dimensión 1: Factores personales					
<i>Indicador 1: Satisfacción laboral</i>					
9. Se siente satisfecho con su trabajo actual en la empresa.					
<i>Indicador 2: Reconocimiento</i>					
10. Se reconoce su labor en la empresa.					
Dimensión 2: Factores organizacionales					
<i>Indicador 1: Paquete salarial</i>					
11. El paquete salarial que recibe está acorde con sus expectativas.					
<i>Indicador 2: Línea de carrera</i>					
12. Existe una línea de carrera definida con posibilidades de ascenso.					
Dimensión 3: Comunicación					
<i>Indicador 1: Clima comunicación</i>					
13. El clima comunicacional es de respeto y nivel profesional.					
<i>Indicador 2: Comunicación del desempeño</i>					
14. Las evaluaciones de desempeño que recibe se comunican correctamente.					
Dimensión 4: Selección del personal					
<i>Indicador 1: Selección acorde al cargo</i>					
15. Su cargo es adecuado a su perfil laboral.					
<i>Indicador 2: Selección acorde para el desempeño colectivo</i>					
16. Su cargo le permite aportar de forma positiva al desempeño colectivo.					