



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial  
Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:  
Mg. OSCAR ALEJANDRO ROMERO AYALA  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**“Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos”**

Trabajo de Titulación  
para optar  
al título de **Ingeniero Civil Industrial**

**MAURICIO JAVIER SALDIVIA ALMONACID**

**PUERTO MONTT – CHILE  
2013**

DEDICATORIA

*A la persona que más amo.....mi hija, Antonia.*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la salud para lograr todos los objetivos de mi vida.

A Antonia mi hija, por ser el motivo por el cual tener objetivos.

A Manuela mi pareja, por ser la compañía durante el desarrollo de los objetivos.

A mi padre y hermanos, por su constante apoyo en esta etapa.

A mis profesores, por entregarme los conocimientos y formarme como un futuro profesional, en especial al profesor Oscar Romero, quien fue mi profesor guía durante esta etapa.

A Transportes Cruz del Sur, por abrirme las puertas de su organización, en la realización de prácticas y el desarrollo de la presente investigación

Finalmente y en especial a mi madre ya que ella fue el aliento constante para siempre tratar de ser mejor y recalcarle siempre que “soy su orgullo”.

## SUMARIO

En la presente investigación se presentan propuestas de solución para un gran problema que afecta a la empresa de Transportes Cruz del Sur, la alta rotación de personal. El poder llevar a cabo las alternativas de solución posibles podría servir a la empresa para disminuir considerablemente sus gastos por contratación y desvinculación de conductores y auxiliares de buses interurbanos.

Para el desarrollo de este informe se consideraron tres estudios que se cree tienen directa relación con la alta rotación existente, los cuales son: Análisis de clima laboral, análisis de procesos de reclutamiento y selección y finalmente los métodos de capacitación y entrenamiento.

El análisis de clima laboral se efectuó mediante la realización de una encuesta aplicada a 230 personas, de las cuales fueron 95 auxiliares y 135 conductores de buses interurbanos, estas cantidades fueron arrojadas por los muestreos realizados sobre las poblaciones totales.

Los datos que arroja la encuesta muestran en forma clara los principales problemas que tiene la organización, dando señales de donde se debe intervenir para poder encontrar una solución que sea beneficiosa tanto para la empresa como para los trabajadores.

El análisis de los procesos de reclutamiento y selección por su parte también hizo posible para la investigación observar que estos procesos presentan serias deficiencias, ya que no se está seleccionando el personal adecuado para los cargos en cuestión.

Mediante el estudio de los métodos de capacitación y entrenamiento se observó que en cuanto a estos puntos la organización no presenta mayores problemas, ya que la mayoría de los trabajadores dicen estar conformes con la capacitación y el entrenamiento recibidos.

Finalmente mediante la realización de un diagnóstico organizacional efectuado con todos los datos obtenidos de los análisis se realizan las propuestas de soluciones buscando mejorar la situación actual de la organización.

Las soluciones entregadas son de fácil puesta en marcha, sólo se tiene que contar con la disposición para realizarlas por parte de la empresa y por parte de los trabajadores.

## ÍNDICE

PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
SUMARIO	IV
ÍNDICE	V
1. ANTECEDENTES GENERALES	10
1.1. INTRODUCCIÓN	10
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.3. OBJETIVO GENERAL	11
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
1.6. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. ROTACIÓN DE PERSONAL	14
2.1.1. Fundamentos de rotación de personal	15
2.1.2. Causas de la rotación de personal	17
2.1.3. Índice de rotación de personal	18
2.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	20
2.2.1. Modelos de diagnóstico organizacional	21
2.3. FUNDAMENTOS DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA	24
2.3.1. Reclutamiento de candidatos	24
2.3.2. Selección de trabajadores	26
2.3.3. Capacitación de trabajadores	26
2.3.4. Clima laboral	27
2.3.5. Motivación de trabajadores	28
2.3.6. Plan estratégico	30
2.4. MEDIOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	31
2.4.1. Entrevista	31
2.4.2. Encuesta	32
3. DISEÑO METODOLÓGICO	34

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA	34
3.1.1. Levantamiento de información	35
3.1.2. Análisis de clima laboral	36
3.1.3. Análisis de procesos de reclutamiento y selección	36
3.1.4. Análisis de procesos de capacitación y entrenamiento	36
3.2. DESARROLLO DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	37
3.2.1. En cuanto a la encuesta aplicada a conductores y auxiliares de buses interurbanos	37
3.2.3. En cuanto a la entrevista a la encargada de capacitación, sobre los métodos de capacitación y entrenamiento	38
3.3. DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	38
3.3.1. Propuesta de intervención en relación al clima laboral	38
3.3.2. Propuesta de intervención en cuanto a los métodos de reclutamiento y selección de personas.	38
4. RESULTADOS	39
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA.	39
4.1.1. Levantamiento de información	39
4.2.1. Análisis de Clima Laboral	46
4.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	70
4.2.1. En cuanto a la encuesta aplicada a los conductores y auxiliares de buses interurbanos.	70
4.2.2. En cuanto a la entrevista a la jefa de personal, sobre los métodos de reclutamiento y selección de personal.	71
4.2.3. En cuanto a la entrevista a la encargada de capacitación, sobre los procesos de capacitación y entrenamiento.	71
4.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	72
4.3.1. Clima laboral de la organización	72
4.3.2. En cuanto al reclutamiento y selección de personas.	75
5. CONCLUSIONES	77
6. RECOMENDACIONES	79
7. BIBLIOGRAFÍA	80
8. LINKOGRAFÍA	82
9. ANEXOS	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1 Organigrama Organizacional _____	13
Figura N° 2.1 Interacción continúa entre el mercado de RRHH y el mercado de trabajo. ____	14
Figura N° 2.2 Rotación de personal _____	17
Figura N° 2.3 Todas las funciones de los recursos humanos influyen en su elección. _____	25
Figura N° 2.4 Proceso de capacitación. _____	27
Figura N° 3.1 Diseño Metodológico. _____	34
Figura N° 4.1. Pregunta N° 1 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	47
Figura N° 4.2. Pregunta N° 2 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	48
Figura N° 4.3. Pregunta N°3 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	48
Figura N° 4.4. Pregunta N°4 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	48
Figura N° 4.5. Pregunta N°5 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	49
Figura N° 4.6. Pregunta N°6 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	50
Figura N° 4.7. Pregunta N°7 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	50
Figura N° 4.8. Pregunta N°8 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	51
Figura N° 4.9. Pregunta N°9 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	51
Figura N° 4.10. Pregunta N°10 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	52
Figura N° 4.11. Pregunta N°11 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	52
Figura N° 4.12. Pregunta N°12 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	53
Figura N° 4.13. Pregunta N°13 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	53
Figura N° 4.16. Pregunta N°16 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	55
Figura N° 4.17. Pregunta N°17 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	55
Figura N° 4.18. Pregunta N°18 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	56
Figura N° 4.19. Pregunta N°19 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	56
Figura N° 4.20. Pregunta N°20 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	57
Figura N° 4.21. Pregunta N°21 de encuesta aplicada a auxiliares. _____	57
Figura N° 4.22. Pregunta N°2 de encuesta aplicada a conductores _____	58
Figura N° 4.23. Pregunta N°3 de encuesta aplicada a conductores _____	58
Figura N° 4.24. Pregunta N°4 de encuesta aplicada a conductores _____	59
Figura N° 4.26. Pregunta N°6 de encuesta aplicada a conductores _____	60
Figura N° 4.27. Pregunta N°7 de encuesta aplicada a conductores _____	60
Figura N° 4.28. Pregunta N° 8 de encuesta aplicada a conductores _____	61
Figura N° 4.29. Pregunta N° 9 de encuesta aplicada a conductores _____	61

Figura N° 4.31. Pregunta N° 11 de encuesta aplicada a conductores _____	62
Figura N° 4.32. Pregunta N° 12 de encuesta aplicada a conductores _____	63
Figura N° 4.33. Pregunta N° 13 de encuesta aplicada a conductores _____	63
Figura N° 4.34. Pregunta N° 14 de encuesta aplicada a conductores _____	64
Figura N° 4.35. Pregunta N° 15 de encuesta aplicada a conductores _____	64
Figura N° 4.36. Pregunta N° 16 de encuesta aplicada a conductores _____	65
Figura N° 4.38. Pregunta N° 18 de encuesta aplicada a conductores _____	66
Figura N° 4.39. Pregunta N° 19 de encuesta aplicada a conductores _____	66
Figura N° 4.42. Proceso reclutamiento y selección modificada. _____	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

9.1. VALORES DE Z _____	83
9.2. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A AUXILIARES _____	84
9.3. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A CONDUCTORES _____	85
9.4. ENTREVISTA A JEFA DE PERSONAL SOBRE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA TRANSPORTE CRUZ DEL SUR. _____	86
9.5. ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE CAPACITACIÓN, SOBRE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBEN LOS AUXILIARES Y CONDUCTORES DE BUSES INTERURBANOS. _____	88
9.6. DESCRIPCIÓN DE CARGO. CONDUCTOR DE BUS _____	89
9.7. DESCRIPCIÓN DE CARGOS. AUXILIAR DE BUS _____	92

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad uno de los grandes problemas con que se enfrentan las organizaciones es el poder retener a sus trabajadores, ya que el mercado laboral está en constante movimiento, ya sea por iniciativa de los trabajadores, en el caso de las renunciaciones voluntarias o por decisión de la organización, en el caso de los despidos.

Es en este ámbito en que se presentan grandes problemas para las organizaciones, siendo uno de los más influyentes la rotación de personal, que resta trabajadores a la empresa, pudiendo generar impactos negativos sobre la productividad o la calidad de servicio prestado, además se asocian a este fenómeno grandes costos por conceptos como desvinculación del empleado que se va, por contratación y capacitación de los nuevos empleados, aunque estos últimos se pueden evitar si es que el puesto es tomado por algún empleado de la misma organización.

La presente investigación se basa en la rotación de personal, en los cargos de conductores y auxiliares de buses interurbanos en Transportes Cruz del Sur. Para la empresa son puestos sensibles porque finalmente son éstos quienes prestan los servicios de la empresa, pudiendo alterar con el servicio prestado la preferencia que tengan los clientes con la empresa. Si la preferencia de los clientes se ve afectada en forma negativa por el servicio prestado la empresa pierde clientes y por tanto, pierde económicamente.

En los puestos de conductores y auxiliares de buses interurbanos, la empresa presenta una rotación de alrededor de 20% y 40% respectivamente, lo cual es preocupante para la organización, más aún en la actualidad donde la empresa se encuentra con déficit de estos trabajadores y su duración en el interior de la empresa es por un tiempo reducido (Principalmente en Auxiliares).

Por estas razones, es que se realizarán propuestas de intervención orientadas a mejorar la retención de personal en la organización, tratando de mejorar diversos aspectos organizacionales.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para la empresa siempre ha sido importante entregar la máxima satisfacción a sus clientes con los servicios que ofrece, para que esto suceda debe de contar con empleados que estén capacitados y dispuestos a realizar de buena forma sus labores. Sin embargo, la empresa no está teniendo la capacidad de retener a sus trabajadores, en los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos, viéndose afectados los cargos por una alta rotación de personal.

La rotación de personal en los cargos antes nombrados se podría explicar desde dos puntos de vista, el primero desde la mirada de la organización al no encontrar personal que cumpla de forma satisfactoria

sus funciones como trabajadores, por otro lado desde el punto de vista de los funcionarios en donde de alguna manera es la organización la que no está cumpliendo con las expectativas de ellos.

Por las razones anteriormente descritas es que se hace necesario analizar la rotación que afecta a la organización con el fin de desarrollar las intervenciones que sean necesarias para revertir esta situación y contrarrestar así los altos costos en que la empresa debe incurrir por conceptos de finiquitos, contratos e inducciones.

En el caso de los auxiliares la rotación de estos es de alrededor de un 40 por ciento y en el caso de los conductores es de alrededor de un 20 por ciento, apuntando a que en la organización se presenta un grave problema para retener al personal que se desempeña en dichos cargos como funcionarios de la empresa.

Finalmente, se propone el desarrollo de un diagnóstico organizacional en que se analicen diversos procedimientos que son realizados por la organización, orientado a establecer las causas de la rotación de personal y finalmente generar propuestas de intervención que sean convenientes tanto para la empresa como para los trabajadores.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una propuesta de Intervención en la empresa de Transportes Cruz del Sur, orientada a mejorar la retención de trabajadores de los cargos de conductores y auxiliares de buses interurbanos, a través del desarrollo de un diagnóstico organizacional.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar de la situación actual de los procesos organizacionales de empresa, con el fin de dar una visión global de la organización.
- Desarrollar un diagnóstico organizacional de la empresa Cruz del Sur, orientado a establecer las causas de la rotación de personal.
- Desarrollar propuestas de intervención para dar solución a los posibles problemas encontrados en la organización.

## **1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Empresas Cruz del Sur es la principal empresa de transportes del sur de Chile, entrega servicios de Transporte de Carga y de Pasajeros con un área de cobertura geográfica que va desde Santiago a Punta Arenas. Además, realiza el Transbordo a Chiloé en el Canal de Chacao.

La empresa fue fundada en 1958 por Don Juan Almonacid Soto y Don Mario Marchant Binder, con el objetivo de proveer conectividad a la Isla de Chiloé. En los inicios contaban sólo con dos microbuses Ford de los años 1954 y 1957 y una lancha a vela.

La familia Almonacid, única dueña desde 1983, llevó adelante un proceso de expansión y consolidación, cuyo resultado es un holding de 6 empresas: Transportes Cruz del Sur, Pullman Sur, Turibus, Bus Norte, Transchiloé y Naviera Cruz del Sur.

La calidad del servicio de la empresa ha sido reconocido con varios premios nacionales e internacionales destacándose entre ellos el "Golden America Award For Quality", otorgado por Trade Leaders' Club.

Actualmente el holding cuenta con más de 40 oficinas, 4 transbordadores, una flota de modernos buses encargados del transporte de pasajeros y camiones de última generación para el traslado de cargas refrigeradas y encomiendas, además de una cantidad importante de vehículos menores para el retiro y reparto de encomiendas y carga en general.

## **1.6. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de la empresa de Transportes Cruz del sur puede ser observada mediante la figura N° 1.1. A continuación se procederá a explicar los cargos en base a las funciones que realizan.

- Gerente General: Es responsable de generar, supervisar, dar cumplimiento y ejecutar en forma eficiente las políticas acordadas para el desarrollo de la empresa. Debe de desarrollar la coordinación general, planificación y evaluación de las actividades bajo su dependencia, a fin de lograr los objetivos establecidos y controlar el recurso financiero generado por la gestión de la empresa, el cual deberá trabajar en estrecha relación a los otros gerentes.
- Gerente Comercial: Responsable de coordinar, dirigir y controlar a todas las unidades de la empresa, debiendo vincularla con sus trabajadores en todas aquellas materias que dicen relación con el cumplimiento de las partes, deberá buscar nuevas alternativas comerciales de manera que la empresa sea proactiva y competitiva, adquiriendo y negociando la actualización de la flota y de nuevas tecnologías.

- Gerente de Operaciones: Responsable de establecer planes estratégicos para la compra y adquisición de nueva maquinaria para la empresa, resguardando que las operaciones de mantenimiento, conservación y cuidado de la flota se efectúen de acuerdo a la normativa vigente y a los lineamientos de calidad y seguridad establecidos para el transporte de pasajeros.
- Gerente Zonal: Responsable de representar legalmente a la empresa en el territorio que corresponda, gestionar los recursos humanos, físicos y materiales de la zona, además deberá preocuparse del eficiente funcionamiento de las distintas áreas de la empresa, tales como: venta de pasajes, servicio de carga y encomiendas, cuidado y mantención de la flota. Su preocupación central es mantener y mejorar los estándares de excelencia en la calidad de servicio de la empresa.
- Jefe del departamento de Recursos humanos: Responsable de la supervisión de los procesos que dicen relación con la vida laboral y carrera funcionaria del personal, desde su ingreso hasta su desvinculación. Coordina, supervisa, implementa y evalúa las tareas vinculadas al procesamiento de la información de la unidad.
- Jefe del departamento de Tráfico: Responsable de planificar, dirigir y controlar itinerarios de los buses y de toda la dotación de conductores y auxiliares de buses de la empresa.
- Jefe del departamento de Contabilidad: Responsable de analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso y la gestión de la empresa, velando por el adecuado registro de la información y verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
- Jefe de Agencia: Responsable de la administración general del terminal de buses perteneciente a la empresa, las agencias de pasaje, dirección del personal, la supervisión de funciones, atender y dar solución a los problemas tanto de oficina como de los clientes resguardando la calidad en la entrega del servicio.

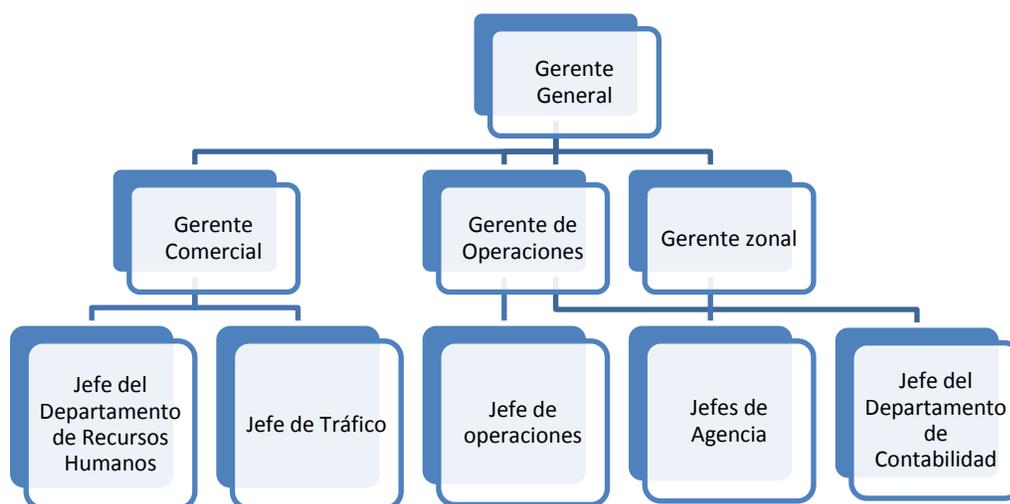


Figura N° 1.1 Organigrama Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ROTACIÓN DE PERSONAL

En la actualidad uno de los grandes retos que se presenta a las empresas para ser capaces de competir en los mercados, es el poder consolidar sus elementos técnicos y humanos. La presente investigación se centrará en los recursos humanos, que sin duda son uno de los componentes más importantes con los que cuenta una organización.

“Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico – las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso presenta un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.” (CHIAVENATO, 2000).

Las personas que tienen la disposición y las condiciones para trabajar, generalmente se encuentran trabajando y el porcentaje que se encuentra cesante son aquellas personas que no encuentran un empleo que sea de su total satisfacción, se encuentran esperando una nueva oportunidad laboral o simplemente no tienen una real necesidad de trabajar (IBARRA, 2012). En la figura N° 2.1 se muestra la forma en que interactúa el mercado de ofertas laborales, con el mercado de recursos humanos.



Figura N° 2.1 Interacción continua entre el mercado de RRHH y el mercado de trabajo.

Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, 2007.

El personal es considerado el recurso más importante dentro de la organización y también el de mayor complejidad de tratar, ya que sobre este influyen una diversidad de factores que van desde las características propias de la persona hasta el comportamiento del mercado laboral, por esta razón es que se hace fundamental el reto de tener bajo control un factor tan importante para la dinámica organizacional como lo es la rotación de personal y así lograr retener a los trabajadores, ya que este puede dar o no a la empresa cierta estabilidad, con respecto a su personal. (CHIAVENATO, 2007)

Con respecto a las salidas de personal desde una institución están son agrupadas de la siguiente forma (FLORES, ABREU, BADI, 2008):

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también llamadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias, es cuando el empleado comete algún acto ilegal.
- Bajas por motivos personales
- Bajas por motivos laborales, determinado por la organización
- Bajas por decisión de la propia empresa.

### **2.1.1. Fundamentos de rotación de personal**

La rotación de personal es la fluctuación entre las entradas y salidas de personas desde una organización, dentro de un periodo de tiempo determinado. En toda empresa es esperable un cierto grado de rotación, con lo cual se logra mantener a los empleados idóneos para cargos afines y también se logra la posibilidad de obtener nuevos trabajadores que posean las competencias necesarias para los puestos en cuestión, aunque este fenómeno es generalmente rechazado por los mandos de las organizaciones, ya que a este se asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes (GOLEMAN, 1999).

Cabe destacar, que una organización al enfrentarse a una situación donde es necesario personal, se pueden generar dos situaciones: Rotación de personal, cuando el personal es obtenido desde fuera de la institución o rotación de puestos, que se genera cuando es el mismo personal perteneciente a la empresa el que fue removido a un nuevo puesto (CHIAVENATO, 2007).

Según el autor (VALENCIA, 2007) la rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar a la misma, en relación con el total de funcionarios de una empresa, departamento o puesto. Según esto dentro de la rotación no se debe de considerar los trabajadores que salen pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o

contracción de la empresa. Y del mismo modo si entran trabajadores pero no a sustituir trabajadores que se fueron, tampoco se debería de considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización.

Los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa, por trámites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores (REYES PONCE, 2002).

Los principales elementos de costo para la empresa son (REYES PONCE, 2002):

- Costos del departamento de empleo: Tiempo y facilidades, usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos, etc.
- Costos de entrenamiento: Tiempo del supervisor, entrenador o de algún empleado que le explique el trabajo al nuevo empleado.
- Pago al entrenado, superior a lo que produce.
- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje.
- Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás trabajadores.
- Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel.

Otros elementos negativos a los que se ve afectada una organización al sufrir de una alta rotación de trabajadores es el ver dañada su imagen pública y la posible divulgación de sus sistemas de trabajo.

- Imagen de la empresa: Cuando una organización se ve en la necesidad de estar cambiando constantemente de personal se juzga que esto se debe a que el personal que se va no encuentra en ella trato o condiciones satisfactorios (REYES PONCE, 2002).
- Posibilidad de divulgación de sistemas: las personas que se van de la empresa, pueden dar a conocer sistemas o métodos usados, en su antigua organización, ya sea porque él los ideó, porque le sirvan de apoyo en su nuevo trabajo o solamente para ganarse la aceptación de sus superiores y/o pares (REYES PONCE, 2002).

La figura n° 2.2 ilustra el proceso de la rotación de personal, mostrando claramente como las personas que salen de una organización prontamente van a estar en otra ejerciendo sus labores. En la figura también es posible apreciar las comparaciones entre los trabajadores que pertenecen y los que ingresan a la organización.

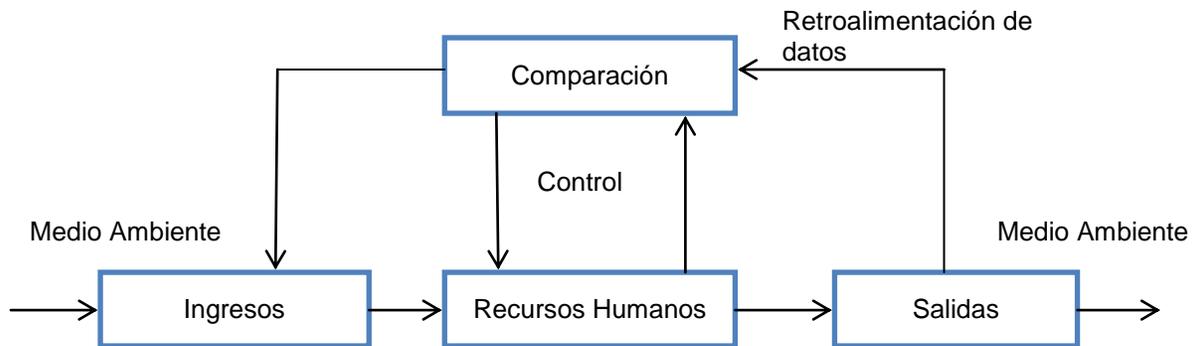


Figura N° 2.2 Rotación de personal  
Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2007

### 2.1.2. Causas de la rotación de personal

La rotación de personal es un efecto de factores internos o externos que afectan a la organización, los que condicionan el comportamiento y la actitud de los trabajadores (CHIAVENATO, 2000). Por lo tanto la rotación de recursos humanos es una variable dependiente de algunos de los factores, ya sean estos internos o externos, entre los cuales se pueden nombrar (CHIAVENATO, 2007):

#### A. Factores externos

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- Disminución del desempleo
- Condicionalidad de la demanda

#### B. Factores internos

- Política salarial de la organización
- Política de prestaciones de la organización
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos

- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización
- Aplicación del liderazgo y motivación para con los trabajadores

Según (ÁLVAREZ, 2012), las principales causas de un alto índice de rotación de personal son problemas con temas de ausencia de liderazgo, motivación o satisfacción laboral.

La información referente a los factores que están afectando a la organización, ya sean estos internos o externos pueden ser obtenida por medio de las llamadas entrevistas de salida, las cuales se aplican a las personas que ya no pertenecen a la empresa, dando estas una base para un análisis situacional de la organización y una evaluación de la política de recursos humanos practicada por la organización, pudiéndose determinar las modificaciones necesarias a realizar, que permitan sanar los efectos de estos sobre la rotación de personal (CHIAVENATO, 2007).

En la investigación a modo de definir las posibles causas de la rotación de conductores y auxiliares en las empresas Cruz del Sur, se realizaron estudios sobre los métodos de reclutamiento y selección, de clima laboral y finalmente un análisis sobre la capacitaciones y el entrenamiento que reciben los nuevos trabajadores al ingresar a la empresa. Se estudiaran estos factores, ya que están en directa relación con la satisfacción laboral de los individuos en el trabajo. Identificando los problemas y tratando de dar soluciones se podría lograr trabajadores más motivados, que puedan dar a la empresa un trabajo de mayor calidad y productividad (CHIAVENATO, 2007).

### **2.1.3. Índice de rotación de personal**

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos y salidas de personal en relación con los empleados disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales (CHIAVENATO, 2007).

Un índice de rotación equivalente a cero no debe de ser deseable por ninguna institución, ya que esto produce un estancamiento y en algunos casos un envejecimiento de la misma. En el caso contrario de un alto índice reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, con el cual no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos (CHIAVENATO, 2007).

Un índice de rotación de personal igual a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. (CHIAVENATO, 2007)

**A. Índice de rotación de personal para planeación de recursos humanos.**

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{I + S}{2PE} 100 \quad (2.1)$$

Dónde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado.

S = Salidas de personal en el periodo considerado, voluntarias como también por decisión de la organización.

PE = Personal promedio empleado en el periodo considerado.

Esta ecuación expresa un valor porcentual referente a los empleados que circulan en la organización con relación al número medio de empleados. Es usada generalmente para la planeación de recursos humanos.

**B. Índice de rotación de personal para cálculo de pérdida de personas.**

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S * 100}{PE} \quad (2.2)$$

Dónde:

S = Salidas de personal en el periodo considerado, voluntarias como también por decisión de la organización.

PE = Personal promedio empleado en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos y que modifican el volumen de recursos humanos disponible, pero cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas se debe utilizar esta ecuación.

**C. Índice de rotación de personal que trata de analizar las pérdidas de personal, que llevan a las personas a dejar la organización (Sólo se consideran las desvinculaciones por iniciativa del trabajador).**

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{R * 100}{(\sum_1^s N)/n} \quad (2.3)$$

Dónde:

R = Renuncias espontáneas a ser sustituidas

$\sum_1^s N$  = Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

N = Número de meses en el periodo.

Esta ecuación trata de analizar los motivos que llevan a las personas a dejar la organización, despreciando las separaciones por iniciativa de la propia empresa. Esto permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal.

**D. Índice de rotación de personal por departamentos, considerados como subsistemas.**

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{I + S + 2R + 2T}{2PE} \quad (2.4)$$

Dónde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado.

S = Salidas de personal en el periodo considerado, voluntarias como también por decisión de la organización.

PE = Personal promedio empleado en el periodo considerado.

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas.

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas.

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

## **2.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El objetivo del diagnóstico, es conocer la situación actual de la organización. Para el desarrollo de éste existen diversos instrumentos para recolectar información, entre los cuales se puede nombrar: cuestionarios, entrevistas, observación, etc., éstas permiten conocer una realidad, para luego intervenirla

a través de una propuesta de trabajo. Entonces, el diagnóstico organizacional trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar (RODRÍGUEZ, 2004).

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo (en su ámbito de experiencia) del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación, y además deberán deducirse otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos, deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él, se pueda implementar un proceso de cambio organizacional (RODRÍGUEZ, 2004).

Otro autor señala que el diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben de mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y generar conclusiones para el posible cambio y las mejoras (HELLRIEGEL, 2009).

### **2.2.1. Modelos de diagnóstico organizacional**

Según el autor (CUMMINGS, WORLEY, 2007), los modelos representan una simplificación de la realidad y en consecuencia escogen ciertas características por considerarlas esenciales, por lo tanto, describen relaciones entre varios aspectos. Generalmente indican que áreas estudiar y que preguntas formular cuando se determina su funcionamiento.

Los modelos de diagnóstico organizacional son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas (RODRÍGUEZ, 2004).

Los modelos de diagnóstico organizacional:

- Modelos de funcionamiento organizacional
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos
- Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.
- Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino sólo las que son estimadas relevantes.

- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamientos y fallas; así como también potencialidades.
- Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional.
- Hacen explícitas las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.
- Por consiguiente, son predecibles e intercambiables. Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cuál usar, o decidir comenzar su diagnóstico sin pre-nociones acerca de las formas de organización.
- Debido a lo anterior, los modelos de análisis organizacional permiten hacer explícitas las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.

#### **A. Modelo do it yourself!.. modelo para armar**

Un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor con el objeto de él mismo guiar su análisis evaluativo de la organización (RODRIGUEZ, 2004).

Este modelo contiene un amplio listado de conceptos, dentro de los cuales se puede elegir los que se estime conveniente y así confeccionar un modelo propio. Con cada uno de uno de los conceptos se puede medir una serie de factores relacionados al ítem global. A continuación los conceptos (RODRIGUEZ, 2004):

- Organización- ambiente
- Cultura y cultura organizacional
- Estructura
- Comunicaciones
- Poder, autoridad y liderazgo
- Conflicto
- Descripción, evaluación de cargos y desempeño
- Motivación
- Clima laboral
- Sindicatos
- Toma de decisiones

## **B. Modelo de contingencia**

Este modelo se basa en que las relaciones entre el sistema y el entorno se encuentran caracterizadas por la diferencia entre las complejidades de uno y otro. El sistema es siempre menos complejo que su ambiente y para relacionarse con él deberá actuar selectivamente (RODRIGUEZ, 2004).

Según (RODRÍGUEZ, 2004) existen dos procesos fundamentales:

- **Diferenciación:** La organización especializa partes de sí misma para reducir la complejidad de su entorno. Esta va estructurándose en términos de la especialización de subpartes organizacionales dedicadas a responder las diversas demandas ambientales provenientes de los distintos sub-ambientes con los que la organización tiene relación.
  
- **Integración:** Evita que la fuerza centrífuga de la diferenciación despedace la organización en sub-organizaciones perdiendo la identidad del sistema organizacional como un todo. Se busca a través de la integración que todos los subsistemas colaboren entre sí y se complementen para cumplir con los fines organizacionales.

El análisis deberá determinar:

- Relación empresa individuo
- División de trabajo
- Planificación de actividades
- Relaciones interpersonales
- Condiciones del entorno
- Exigencias de la empresa
- Grado y tipo de mecanismos de control
- Sistema de comunicados

## **C. Mintzberg y la estructura en cinco partes.**

Organización en cinco partes (RODRIGUEZ, 2004):

- **Cumbre estratégica:** Alta gerencia
- **Línea media:** Gerentes
- **Núcleo operativo:** Operarios
- **Tecnoestructura:** Expertos que estandarizan el trabajo
- **Staff de apoyo:** Cafetería, relaciones públicas.

Cinco mecanismos coordinadores básicos (RODRÍGUEZ, 2004):

- Ajuste mutuo: Coordinación del trabajo a través de la comunicación informal.
- Supervisión directa: Supervisor que coordina el trabajo de sus subordinados directos, siendo su responsabilidad el cumplimiento de la tarea global.
- Estandarización de los procesos de trabajo: Se especifica las labores de cada proceso de trabajo.
- Estandarización de productos: Se especifica el resultado del trabajo.
- Estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.

Cinco modelos organizacionales (RODRIGUEZ, 2004):

- Estructura simple: Supervisión directa - Cumbre estratégica
- Burocracia mecánica: Estandarización de procesos – Tecnoestructura.
- Burocracia profesional: Estandarización de destrezas y conocimientos – Núcleo Operativo
- Forma Divisional: Estandarización de productos – Línea media
- Adhocracia: Ajuste mutuo – Staff de apoyo.

Ventaja: Brinda múltiples opciones de combinación de los elementos de diseño organizacional.

Objetivo: Servir como guía para el diseño de organizaciones que puedan enfrentar con éxito el desafío de la eficiencia.

Son un parámetro de comparación que permite reconocer como está la organización.

### **2.3. FUNDAMENTOS DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA**

A continuación se dan a conocer las bases de los procesos organizacionales presentes en cualquier empresa, con el objetivo de dar una base teórica a los estudios realizados en la empresa.

#### **2.3.1. Reclutamiento de candidatos**

Una organización se vale del reclutamiento para atraer candidatos adecuados a sus necesidades (ARIAS, 1984). El reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de los recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el desempeño de las actividades para lo que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo.

El reclutamiento es una acción dinámica y flexible cuyo objetivo es el de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un tiempo determinado, para cubrir un puesto (NEBOT, 1999).

## A. Fuentes externas

Los candidatos se presentan espontáneamente, referenciados por parte de funcionarios de la empresa, aquellos que leen carteles o avisos en la puerta de la empresa, mediante los contactos con el sindicato u organizaciones gremiales, también mediante promoción ante las universidades o directorios académicos, las conferencias en universidades y escuelas, los contactos con otras empresas por intercambio de información, los avisos en periódicos y revistas, servicios de las agencias de reclutamiento y los viajes para reclutamiento en otras localidades, por mencionar los más comunes (CHIAVENATO, 2007).

También algunas empresas mantienen estadísticas detalladas por cada tipo de puesto en las fuentes en las que contratan a sus empleados. Esto ayuda a los encargados de reclutamiento a tomar las mejores decisiones sobre los lugares donde se debe de reclutar cuando surjan las vacantes (BOHLANDER, SNELL, 2008).

## B. Fuentes internas

Son transferencias, ascensos y programas de desarrollo de personal. Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes a los vacantes que puedan surgir (VALENCIA, 2007).

La figura N° 2.3 muestra la interacción que debe de existir en una organización al momento de tomar la determinación de realizar ingresos de personal a la misma.

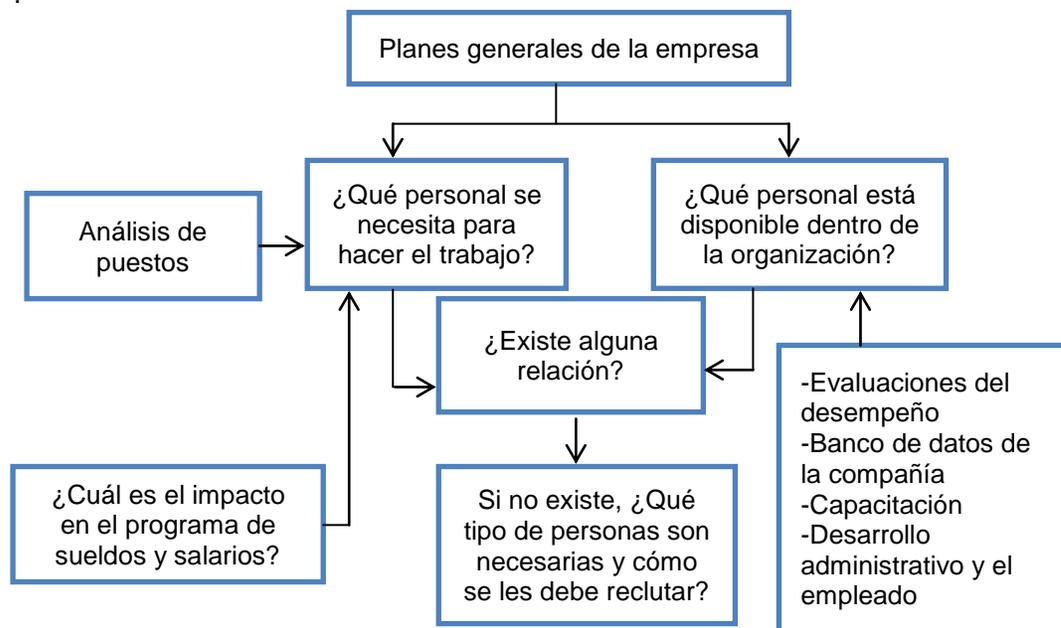


Figura N° 2.3 Todas las funciones de los recursos humanos influyen en su elección.

Fuente: Administración de personal, Gary Dessler, 2001.

### **2.3.2. Selección de trabajadores**

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado (ARIAS, 1984), lo anterior permitirá la realización del trabajador en el desempeño de su posición asignada y el desarrollo de sus habilidades además de su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la organización.

Según Montes y González (2010), el proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

#### **A. Técnicas de selección**

- La entrevista para conocer las generalidades de las personas y sus actitudes, las pruebas psicológicas que determinarán las actitudes que a simple vista no se perciben, examen médico de admisión, un estudio socioeconómico (ARIAS, 1984).
- Entrevistas de acercamiento personal, pruebas de conocimiento o capacidad para ver si lo que dice saber hacer efectivamente lo detenta, pruebas psicométricas para saber sus habilidades técnico mentales; pruebas de personalidad porque es bueno saber cómo un individuo se comportará frente a diferentes situaciones (CHIAVENATO, 2007).

### **2.3.3. Capacitación de trabajadores**

Consiste en proporcionar a los empleados antiguos o nuevos, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, en la figura N° 2.4 se puede observar este proceso. En la actualidad la capacitación se utiliza para lograr dos objetivos adicionales, primero, las empresas están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de las empresa, como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos; segundo, más empresas están aprovechando que la capacitación puede fortalecer el compromiso del empleado (DESSLER, 2001).

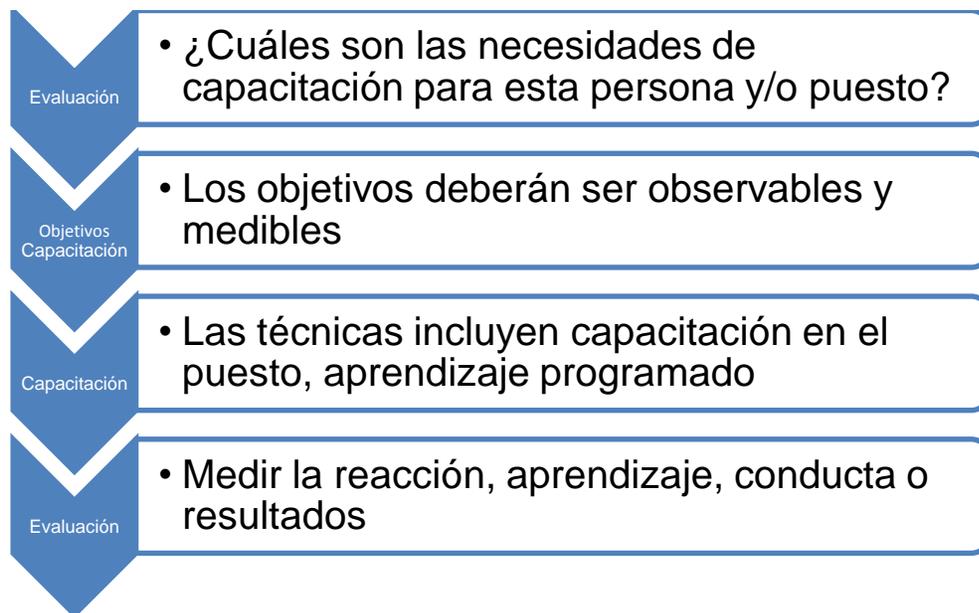


Figura N° 2.4 Proceso de capacitación.

Fuente: Administración de personal, Gary Dessler, 2001.

#### 2.3.4. Clima laboral

“Influye en la motivación y en el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y por tanto en su rendimiento” (BAGUER, 2012).

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable, tiene sentimientos de felicidad y bienestar, y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo. Cabe destacar que dentro de las organizaciones se presenten especies de microclimas, en donde algunos departamentos pueden presentarse un buen clima laboral y otros en ambiente puede de ser irrespirable. (BAGUER, 2012)

Según Garzón (2005), el clima organizacional se entiende como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Un análisis de clima laboral permite (BAGUER, 2012):

- Descubrir demandas legítimas de los trabajadores.
- Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información.

- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados. A veces la dirección y los trabajadores viven en empresas distintas, tienen apreciaciones distintas.
- Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva, constructivamente.

Parámetros que permiten evaluar un análisis de clima laboral (BAGUER, 2012):

- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Trato personal y ambiente de trabajo.
- Promoción
- Reconocimiento del trabajo
- Estructura adecuada de la organización
- Delegación del trabajo
- Formación
- Condiciones de trabajo y seguridad
- Política medioambiental
- Evaluación de los conceptos de motivación por el trabajador
- Participación y sentimiento de pertenencia
- Calidad de liderazgo
- Prestaciones de tipo social

### **2.3.5. Motivación de trabajadores**

Las organizaciones sólo pueden lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales.

La motivación, el potencial para llegar a un desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la predisposición a obrar en forma directa con relación a los objetivos de la organización (MARTINEZ, 2013).

A continuación se presentan algunas teorías motivacionales, que dan a conocer diversas formas de poder motivar y comprometer a los trabajadores con la organización.

### **A) La jerarquía de necesidades de Maslow**

El gráfico de Maslow representa distintos niveles de necesidades en forma piramidal, abajo las necesidades básicas y las superiores o racionales arriba.

La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior le es satisfecha podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. Así muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta a las superiores como seguridad, compañerismo y reconocimiento. (ROBBINS, 2004)

### **B) El factor dual de Herzberg**

Mediante encuestas que indagaron la satisfacción de las personas en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros y la autorrealización (Factores motivadores). Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y la política de la organización (Factores higiénicos).

De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de enriquecimiento del trabajo, que son indicaciones para evitar la monotonía incrementando las responsabilidades y la valoración de las personas. La autonomía, la retroalimentación y el ambiente de trabajo son los puntos principales. (ROBBINS, 2004)

### **C) Los tres factores de McClelland**

David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: logro, poder y afiliación.

Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxitos es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo. (ROBBINS, 2004)

### **D) Teoría X e Y de McGregor**

En este desarrollo teórico se contraponen dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica.

Bajo la suposición de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos, mientras que en la teoría Y se sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores. (ROBBINS, 2004)

### **2.3.6. Plan estratégico**

#### **A) La misión**

Es un concepto amplio y básico que plantea la razón por la cual este segmento de empresas existe, es decir, define la naturaleza del negocio determinando las condiciones de este. La naturaleza del negocio significa qué necesidades se quieren satisfacer, a qué clientes abordar, qué tipo de servicio o producto se ofrecerá, la cobertura o área geográfica y las competencias o ventajas competitivas que se deben desarrollar para esta misión. (MUÑOZ, 2008)

Para el autor (ALLES, 2005) la misión debe de contar con el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización. Además dice aquello por lo cual la organización quiere ser recordada.

Según (GUIRADO, 2007), la misión debe de explicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socio-económica; en qué negocio se encuentra el despacho.

Los beneficios de un adecuado planteamiento de la misión son:

- Suministra unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales.
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartida en todos los niveles.
- Consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés e individuos.
- Proyecta sentido de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa pueden identificar.
- Afirma el compromiso de la empresa con acciones responsables.

#### **B) La visión**

La visión, está concentrada en el futuro. La visión en definitiva es una imagen del futuro que desea de conseguir despacho: muestra donde éste quiere ir. También es verdad que muchas empresas incluyen en su definición de misión a la visión, ofreciendo en está ambas perspectivas temporales. (GUIRADO, 2007)

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. (MARTINEZ, 2005)

Las características que debe poseer la visión son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras.

### **C) Objetivos**

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Estos objetivos deben de ser medibles, durante un periodo de tiempo y se debe de definir desde un principio quién será el responsable de cada objetivo (NAVARRO, 2001).

Son afirmaciones de cómo una empresa intenta cumplir su misión; por lo general, se expresan en términos específicos, agregando la dimensión tiempo en una forma precisa. También se define como aquellos resultados que se desean o se necesitan obtener dentro de un cierto lapso específico de tiempo, de manera que faciliten la medición de la gestión y representen la situación deseada. (MUÑOZ, 2008)

Por lo tanto, dentro de las características propias que deben tener los objetivos es que deben ser específicos y con un resultado final medible, alcanzables y a la vez difíciles, motivadores y por último, que sean aceptados y asumidos plenamente.

## **2.4. MEDIOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

En los puntos siguientes se dan las bases de medios de recopilación de información, tanto masiva como puntual sobre una situación en específico.

### **2.4.1. Entrevista**

Conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas (RODRÍGUEZ, 2004).

- La entrevista es una conversación, esto quiere decir, que los datos que pueden obtenerse por este método pueden ser afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en que tiene lugar la entrevista
- La relación que se establezca entre los participantes de la entrevista es de importancia decisiva en el curso de la entrevista y sus resultados.
- Los resultados que se esperen obtener de la entrevista, pueden condicionar el resultado de esta.
- Las imágenes que el entrevistado y el entrevistador se puedan formar uno del otro, también puede tener efectos sobre la misma.
- La dinámica propia de la conversación implica que es posible que la entrevista siga causas erróneas, es por esto que el entrevistador debe de ser suficientemente cauteloso.
- Puede que no se seleccione a la persona adecuada para la entrevista.

#### **2.4.2. Encuesta**

Es un instrumento de recopilación de masiva información. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas (RODRÍGUEZ, 2004), respecto de una o más variables a medir. Estas preguntas deben de ser congruentes con el planteamiento del problema, para que ayuden a dar respuesta a este (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA, 2010).

El contenido de las preguntas de una encuesta es tan variado como los aspectos que mide y básicamente se consideran dos tipos de preguntas, cerradas y abiertas. Un cuestionario o encuesta puede estar compuesto por el primer o segundo tipo de preguntas y también en algunos casos por ambas, dependiendo de la información que se desee obtener.

##### **A. Preguntas cerradas**

Estas contienen categorías u opciones de respuestas de han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben de acotarse a éstas (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA, 2010).

##### **B. Preguntas abiertas**

Estas no delimitan previamente las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado; en teoría es infinito y puede variar de población en población (ALVIRA, 2011).

### C. Selección de una muestra

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas, en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. (HERNÁNDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA, 2010). Al realizar una muestra probabilística es necesario cuestionarse, ¿Cuál será el menor número de unidades muestrales que son necesarias para el conformar una muestra  $n$ ?, siendo que se tiene una población  $N$ . Se puede obtener el tamaño de la muestra de dos maneras, en cuanto se tengan dos escenarios diferentes, el primero conociendo el tamaño total de la población y el segundo en donde no se conoce el tamaño de la población.

- Fórmula de muestreo con población finita.

$$n = \frac{N * p * q * Z_u^2}{(N - 1) * d^2 + p * q * Z_u^2} \quad (2.5)$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra determinado mediante la fórmula.

$N$  = Tamaño total de la población.

$Z_u^2$  = Nivel de confianza

$p$  = Proporción esperada

$q = (1 - p)$

$d$  = Precisión

- Fórmula de muestreo con población infinita

$$n = \frac{p * q * Z_u^2}{d^2} \quad (2.6)$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra determinado mediante la fórmula.

$Z_u^2$  = Nivel de confianza

$p$  = Proporción esperada

$q = (1 - p)$

$d$  = Precisión

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

La figura N° 3.1 muestra el esquema seguido durante el proceso de la investigación. La metodología usada plantea un esquema en que se van superando etapas, hasta que finalmente se llegó al desarrollo de posibles soluciones para los problemas encontrados en la organización.

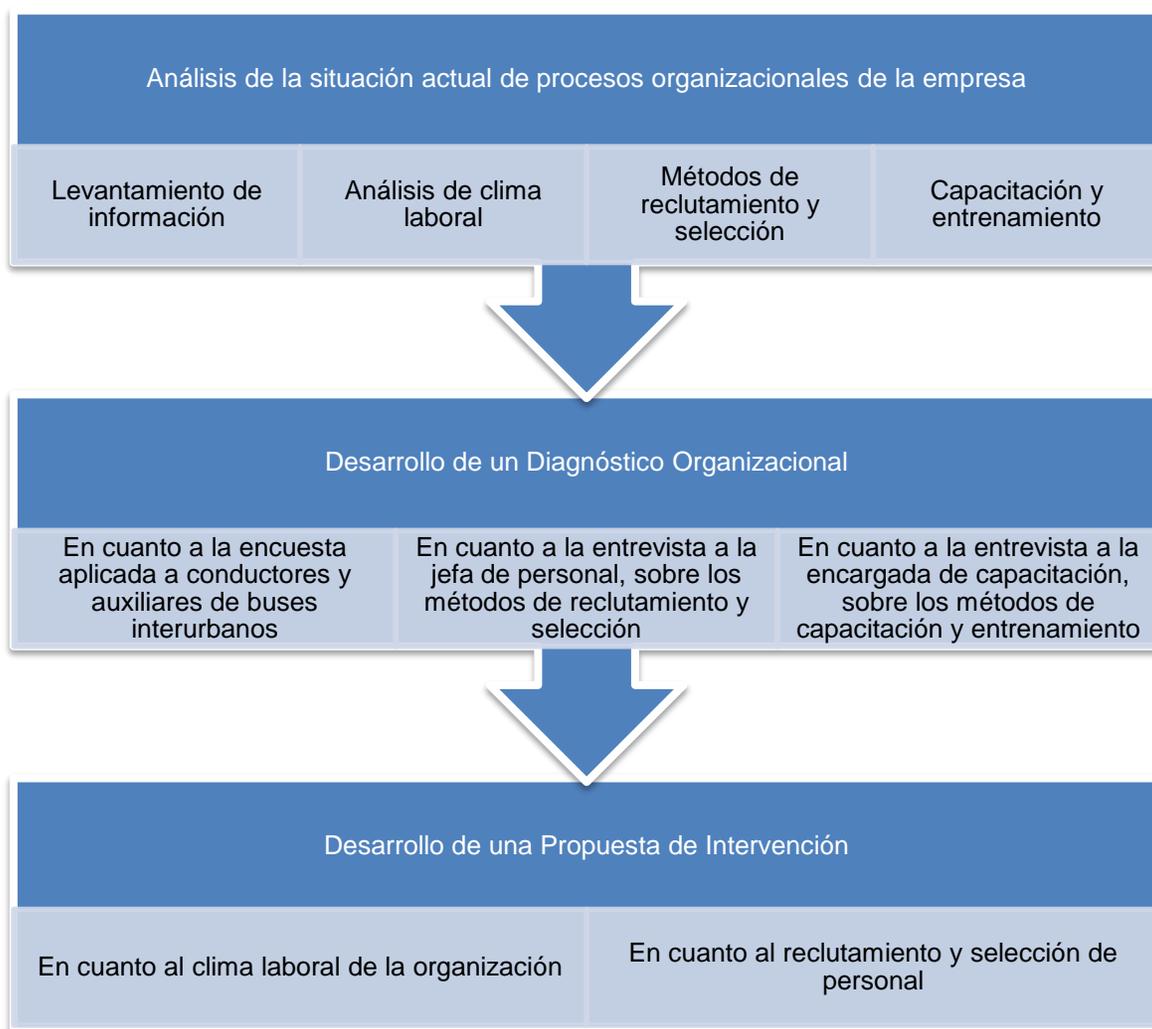


Figura N° 3.1 Diseño Metodológico.

Fuente: Elaboración Propia.

#### 3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

Se realizaron estudios de diversos aspectos organizacionales de la empresa, para observar el modo en que afectan a la rotación de personal.

### **3.1.1. Levantamiento de información**

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, se utilizó como instrumento de recolección de información: la encuesta, la entrevista, sumada la información proporcionada por la organización.

#### **A. Encuesta**

En base a lo descrito por Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su libro Metodología de la Investigación, el cuestionario fue desarrollado con preguntas cerradas y en base al modelo Do it yourself!, de Rodríguez (2004), dando opciones de respuestas previamente definidas a los encuestados y evaluando tópicos definidos por el investigador.

La encuesta fue aplicada a una muestra de conductores y auxiliares de buses interurbanos, que se obtuvieron a través de la fórmula 2.5, de determinación de tamaño muestral conociendo el tamaño de la población.

#### **B. Entrevista**

Según lo descrito por Rodríguez (2004), fueron realizadas dos entrevistas a trabajadores de la organización, la primera a la encargada de capacitación, y luego entrevistar a la jefa de personal sobre los métodos de reclutamiento y selección. Fueron escogidas estas personas para la realización de las entrevistas, ya que tienen un contacto directo con los trabajadores en sus respectivas áreas, por lo tanto se asumió que estas podían dar información clara y precisa sobre la situación de la empresa.

#### **C. Información proporcionada por la organización**

La organización otorgó al investigador una base de datos con los antecedentes de fechas de ingreso y salidas de la organización por parte de los trabajadores. Obtenidos los datos se procedió a obtener los índices de rotación de personal en la organización, según las fórmulas (2.1) y (2.2) obtenidas de la obra de Chiavenato (2007).

Del cálculo de los índices de rotación de personal se tuvo que trabajar la base de datos entregada, en la obtención de la cantidad de trabajadores que estuvieron presentes en la organización durante periodos de un año, así como también cuantos se fueron de la misma durante el mismo periodo.

Se realizaron estudios de diversos aspectos organizacionales de la empresa, para observar el modo en que afectan a la rotación de personal.

### **3.1.2. Análisis de clima laboral**

Las poblaciones estudiadas durante el desarrollo de la investigación, fueron de 125 auxiliares y 208 conductores, estas cantidades se obtuvieron a través de una base de datos otorgada por la empresa, cabe destacar que corresponden hasta el 31 enero de 2013.

En el desarrollo del análisis de clima laboral por cada pregunta de la encuesta se realizó una gráfica representando los resultados obtenidos y dando los porcentajes de los mismos.

Fue necesario obtener los porcentajes de respuestas, ya que de este modo se puede saber cuál es el sentimiento de la mayoría con respecto al ítem que se está evaluando. Una vez que se tuvo claro cuáles eran las áreas que los trabajadores calificaban como negativas, se pudo realizar propuestas de intervención sobre estas.

### **3.1.3. Análisis de procesos de reclutamiento y selección**

El análisis de los procesos de reclutamiento y selección fue realizada a través de una entrevista a la Jefa de Personal de la empresa, en las inmediaciones de la misma.

El motivo por el cual se realizó un estudio a los procesos de reclutamiento y selección, es que como estos son los métodos de inyección de personal a la organización, quizás se podía encontrar anomalías que hicieran que no se estuviera obteniendo el personal adecuado para el cargo. Una vez que se tuvo claro como es el desarrollo de estos procesos en la empresa se pudo desarrollar propuestas para la corrección de algunas anomalías.

### **3.1.4. Análisis de procesos de capacitación y entrenamiento**

El análisis de los procesos de capacitación y entrenamiento fue realizado mediante una entrevista realizada a la Encargada de Capacitación y Entrenamiento.

La finalidad de la aplicación de entrevistas fue dar a conocer como se realizan los procesos de captación y de capacitación de personas, y de esta forma poder verificar si se pueden encontrar anomalías dentro de estos procesos. Una vez que se tuvo claro cómo se desarrollan estos procesos se desarrollaron propuestas orientadas a la mejoría de estos procesos.

## **3.2. DESARROLLO DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Una vez que fueron obtenidos los datos a través de las encuestas y los procesos fueron conocidos a través de las entrevistas, se obtuvo un panorama general de los procesos evaluados con el cual se realizó un diagnóstico de la organización investigada.

### **3.2.1. En cuanto a la encuesta aplicada a conductores y auxiliares de buses interurbanos**

El desarrollo del diagnóstico con respecto a la encuesta que se aplicó consideró cuatro ámbitos en los que se divide la misma, estos son:

#### **A. Jefatura**

El objetivo de obtener información por medio de la encuesta sobre este ámbito fue lograr diagnosticar el grado de cercanía y comunicación existente entre los trabajadores y sus superiores.

#### **B. Puesto**

Este ítem tuvo por objetivo dar a conocer lo conforme o disconforme que puedan estar los trabajadores de la empresa durante la realización de sus funciones.

#### **C. Organización**

En el ítem de organización el objetivo fue dar a conocer que tan comprometidos están los trabajadores con la organización, midiendo que tan conformes están los empleados con la recompensa recibida por sus labores.

#### **D. Departamento**

Obtener información sobre el Departamento de Tráfico tuvo por objetivo dar a conocer la opinión de los trabajadores sobre el clima laboral reinante en el interior del departamento.

### **3.2.2. En cuanto a la entrevista a la jefa de personal, sobre los métodos de reclutamiento y selección**

Se desarrolló una entrevista a la jefa de personal de la empresa con el objetivo de dar a conocer los métodos de reclutamiento y selección, siendo posible de esta forma definir deficiencias o anomalías durante el desarrollo de estos procesos.

### **3.2.3. En cuanto a la entrevista a la encargada de capacitación, sobre los métodos de capacitación y entrenamiento**

La entrevista a la encargada de capacitación y entrenamiento tuvo por objetivo dar a conocer como son realizados estos procesos en la organización y de esta forma fue posible observar si estos estaban realizándose adecuadamente o presentaban deficiencias.

## **3.3. DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Las soluciones obtenidas fueron en conjunto a la jefa de personal de la empresa Cruz del Sur, éstas debieron adaptarse a la realidad de la empresa que fue descrita a través de las conclusiones entregadas.

### **3.3.1. Propuesta de intervención en relación al clima laboral**

En relación al desarrollo de la encuesta se aplicaron propuestas sobre los siguientes ítems.

- A. Reconocimiento del trabajo y logro de objetivos**
- B. Motivación de la los trabajadores**
- C. Trabajo en equipo**
- D. Comunicación**
- E. Relación con el jefe inmediato**
- F. Definición de objetivos y desarrollo de los trabajadores**

### **3.3.2. Propuesta de intervención en cuanto a los métodos de reclutamiento y selección de personas.**

Después de diagnosticados los métodos de reclutamiento y selección, se cree que existen deficiencias en el desarrollo de este proceso en la organización por lo cual se realizó una propuesta que cambia la estructura de desarrollo de estos procesos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA.

#### 4.1.1. Levantamiento de información

##### A. Encuesta

##### ➤ Muestra

Como fue definido anteriormente el tamaño de las muestras fue obtenido a través de la ecuación N° 2.5. Es necesario realizar muestreo para que el estudio realizado sea lo más confiable y representativo de la situación actual de la organización.

En el caso de las probabilidades como no se tiene información anterior a este estudio sobre el tema se asume que tanto  $p$  como  $q$ , tienen el valor de 0,5 ya que ambas tienen las mismas probabilidades.

- **Muestra de auxiliares de buses interurbanos**

El total de auxiliares de buses interurbanos es de 125, que es el número de auxiliares con que cuenta la empresa en el momento de la entrega de la base de datos (Hasta el 31 de Enero de 2013), además es conveniente el uso de esa cantidad de auxiliares ya que esta es la cantidad mínima con que puede contar la empresa para su normal funcionamiento.

La menor cantidad de auxiliares con que puede contar la empresa son 125 como se dijo anteriormente, ya que esta cuenta con 100 máquinas y por condiciones de servicio cada máquina debe de estar dotada de un auxiliar, y se debe de tener en cuenta que los auxiliares salen con días libres, vacaciones, permisos y sus puestos deben de ser tomados por otros auxiliares de reemplazo.

Para la obtención de la muestra se utiliza un nivel de confianza de un 95 por ciento. Se podría haber utilizado un mayor nivel de confianza aún pero esto implicaría en que prácticamente se tendría que haber encuestado a toda la población.

Entonces los datos a reemplazar en la ecuación N° 2.5 son los siguientes:

- $N = 125$  Auxiliares
- $p = q = 0,5$
- $Z = 95$  por ciento, el valor de este dato a reemplazar en la ecuación es obtenido de la tabla de valores  $z$  para niveles de confianza es 1,96. Este dato es obtenido de la tabla que se encuentra en el anexo N° 9.1.
- $d = 5$  por ciento.

Reemplazando la fórmula;

$$n = \frac{125 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{(125 - 1) * 0,05^2 + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$
$$n = \frac{120,05}{1,2704}$$
$$n = 94,49$$

Finalmente el tamaño de muestra a ocupar para los auxiliares de buses interurbanos es 94,49 personas, es decir, el total aproximado de auxiliares a encuestar para que el estudio sea representativo de la situación que se vive en la empresa es de 95.

- **Muestra de conductores de buses interurbanos**

El total de conductores de la empresa es de 208 personas, esto se explica en que cada bus que realiza viajes de tramos largos (Los viajes de tramos largos son considerados los que tienen una duración mayor a 5 horas) debe de contar con dos conductores.

Los datos a reemplazar en la ecuación son los siguientes:

- N = 208 Conductores
- p = q = 0,5
- Z = 95%, el valor de este dato obtenido de la tabla de valores z, para niveles de confianza es 1,96.
- d = 5%

Entonces Reemplazando la fórmula;

$$n = \frac{208 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{(208 - 1) * 0,05^2 + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$
$$n = \frac{199,7632}{1,4779}$$
$$n = 135,166$$

Finalmente el tamaño de la muestra a ocupar para los conductores de buses interurbanos es de 135, cumpliendo con esta condición se puede asegurar que los resultados a obtener en las encuestas son representativos de la situación actual que se presenta en la empresa.

➤ **Formato de Encuesta**

A continuación la Tabla N° 4.1 muestra la encuesta aplicada a los cargos de conductores y auxiliares de buses interurbanos de la empresa de Transportes Cruz del Sur. Cabe destacar que al final de la tabla es posible encontrar una pequeña leyenda en la cual es explicado el objetivo de la encuesta y las condiciones de esta.

**Tabla N° 4.1. Encuesta para auxiliares y conductores de buses interurbanos de la empresa transportes cruz del sur**

<b>Cargo</b>		<b>Edad</b>	
		Tiempo de trabajo la empresa	

Preguntas		Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1.- La relación con su jefe es:	Jefatura					
2.- La relación con el jefe de su jefe es:						
3.- La comunicación existente entre usted y su jefe es:						
4.- ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?	Puesto					
5.- ¿Conoce las metas, funciones y responsabilidades de su puesto?						
6.- La capacitación que recibió fue:						
7.- ¿Recibe toda la información necesaria para el desempeño de sus funciones?						
8.- ¿Conoce los procedimientos que usted debe llevar a cabo en su trabajo?						
9.- La jornada laboral y horarios de trabajo en la empresa son:						
10.- ¿Se siente considerado en la empresa?	Organización					
11.- ¿Conoce la empresa (Historia, jefatura, etc.) y los servicios que esta presta?						
12.- El ambiente de trabajo en general de la empresa es:						
13.- Las instalaciones y servicios que usted usa en la empresa son:						
14.- Los salarios que se pagan en la empresa, en comparación con los de otras conocidas son:						
15.- Las prestaciones (Bonos, actividades extra-laborales, etc.) que ofrece la empresa son:						
16.- La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es:						
17.- Los eventos sociales y/o deportivos que proporciona la empresa son:	Departamento					
18.- El espíritu de equipo y colaboración existente entre las personas de su departamento de trabajo (Tráfico) es:						
19.- ¿Cómo funciona la comunicación con su departamento (Tráfico) y aquellos con los que se relaciona para realizar su trabajo?						
20.- El ambiente de trabajo en su departamento (Tráfico) es:						

Cabe destacar que la información entregada por cada trabajador, será confidencial y será usada en forma anónima para la obtención de datos de la empresa, es por esto que no se piden nombres en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia

## B. Entrevista de reclutamiento y selección

La Tabla N° 4.2 presenta las preguntas realizadas en la entrevista aplicada a las personas encargadas de reclutamiento y selección de la empresa de transportes Cruz del Sur. Las respuestas entregadas por los encargados de estas áreas se pueden encontrar en el anexo N° 9.4.

**Tabla N° 4.2. Preguntas entrevista de reclutamiento y selección**

<b>Entrevista Reclutamiento y selección</b>	
1	Según su experiencia, ¿Cuáles son los principales motivos por los que se generan vacantes?
2	¿La empresa cuenta con una descripción del cargo para el cual es necesario el personal?
3	¿Son ocupados candidatos internos?
4	¿Qué fuentes ocupan regularmente para el reclutamiento de personal?
5	¿Qué tipo de entrevistas son realizadas?
6	¿Quiénes realizan las entrevistas de trabajo?
7	¿De qué forma son evaluados los participantes a partir de las entrevistas?
8	Una vez que los seleccionados son escogidos, ¿qué tipo de contrato realizan?

Fuente: Elaboración propia

## C. Entrevista capacitación y entrenamiento

La Tabla N° 4.3 presenta las preguntas de la entrevista aplicada a la persona encargada de capacitación en la organización. Cabe destacar que las respuestas dadas por la encargada, puede ser encontrada en el presente informe en el anexo N° 9.5.

**Tabla 4.3. Entrevista de capacitación y entrenamiento**

<b>Entrevista de Capacitación y entrenamiento</b>	
1	¿Qué tipos de capacitaciones son realizadas?
2	¿Qué puntos se tocan frecuentemente en las capacitaciones?
3	¿Cuánto dura el periodo de entrenamiento?
4	¿En el entrenamiento los nuevos trabajadores son evaluados?

Fuente: Elaboración Propia

## D. Información otorgada por la organización.

### ➤ Auxiliares de buses interurbanos

En la realización del cálculo de los índices de rotación para los auxiliares de buses interurbanos se utilizó la fórmula N° 2.1 de Idalberto Chiavenato del capítulo 2 de la presente investigación.

Esta ecuación expresa un valor porcentual referente a los empleados que circulan en la organización con relación al número medio de empleados. En esta se consideran tanto los empleados que ingresan a la organización, como los que se van de la misma.

Además se usó la ecuación N° 2.2 que no considera los ingresos de personal. Esta se usará a modo de confirmación de la primera, para observar si los datos obtenidos coinciden o tienen semejanzas.

Cabe destacar que los datos usados para la obtención de estos índices fueron obtenidos de una base de datos histórica de la empresa de Transportes Cruz del Sur, esta base de datos se inicia en el año 1966, pero solo con personal contratado que sigue hasta la actualidad, en 1991 se implementa en la organización un software de gestión y es desde este año que se tiene registro de ingresos y salidas de personal, cabe destacar que se tienen datos de la organización hasta Enero del 2013. La Tabla N° 4.4 presenta los índices de rotación de auxiliares obtenidos mediante la aplicación de las dos fórmulas anteriormente descritas desde el año 1991.

**Tabla N° 4.4. Índices de Rotación de personal de auxiliares de buses interurbanos entre los años 1991 y 2013**

<b>Año</b>	<b>Auxiliares contratados por año</b>	<b>Número de bajas</b>	<b>Masa total de auxiliares por año</b>	<b>Índice de Rotación fórmula 1</b>	<b>Índice de Rotación fórmula 2</b>
1991	56	27	95	44%	28%
1992	57	61	125	47%	49%
1993	47	55	111	46%	50%
1994	101	84	157	59%	54%
1995	97	95	170	56%	56%
1996	83	79	158	51%	50%
1997	120	105	199	57%	53%
1998	97	111	191	54%	58%
1999	104	83	184	51%	45%

	Auxiliares contratados por año	Número de bajas	Masa total de auxiliares por año	Índice de Rotación fórmula 1	Índice de Rotación fórmula 2
2000	86	91	187	47%	49%
2001	80	85	176	47%	48%
2002	119	102	210	53%	49%
2003	79	81	187	43%	43%
2004	78	89	184	45%	48%
2005	107	92	202	49%	46%
2006	102	90	212	45%	42%
2007	107	101	229	45%	44%
2008	103	111	231	46%	48%
2009	84	74	204	39%	36%
2010	70	77	200	37%	39%
2011	95	65	218	37%	30%
2012	57	92	210	35%	44%
2013	12	5	130	7%	4%

Fuente: Elaboración Propia

Los índices de rotación de auxiliares arrojados por las tablas indican que el promedio de estos considerando todos los años desde la implantación del sistema de gestión en la empresa corresponde a un 45% a través de la fórmula N° 2.1 y un 44% con la fórmula N° 2.2.

En la figura N° 4.1 es posible observar las tendencias por años en la rotación de auxiliares de la empresa, donde es posible observar que todos los años en que los despidos superan a las contrataciones es mayor el índice obtenido a través de fórmula (2.2).

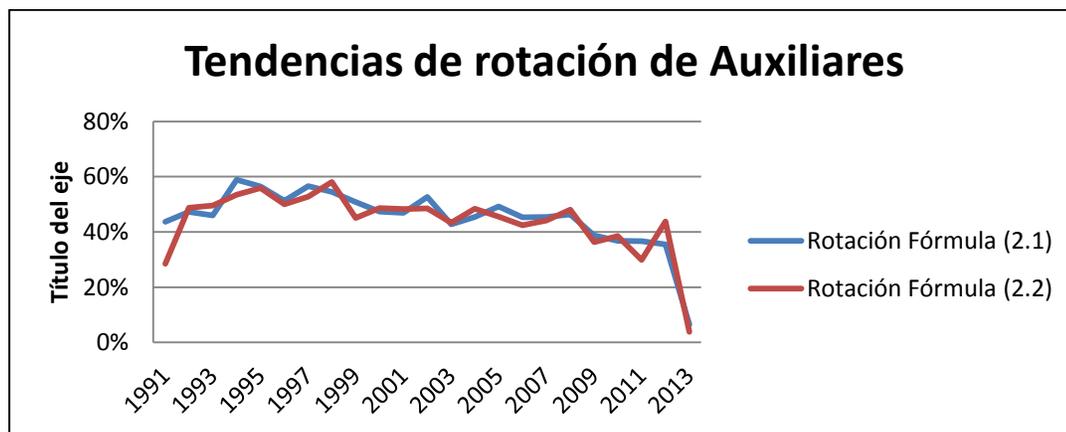


Figura N° 4.1. Rotación de auxiliares.

Fuente: Elaboración Propia

## B. Conductores de buses interurbanos

La Tabla N° 4.5 siguiente muestra los índices de rotación de conductores de buses interurbanos obtenidos a través de las fórmulas N° 2.1 y N° 2.2, desde el año 1991.

**Tabla N° 4.5. Índices de rotación de personal de conductores de buses interurbanos entre los años 1991 y 2012.**

<b>AÑO</b>	<b>CONDUCTORES CONTRATADOS POR AÑO</b>	<b>NÚMERO DE BAJAS</b>	<b>MASA TOTAL DE CONDUCTORES POR AÑO</b>	<b>ÍNDICE DE ROTACIÓN FÓRMULA 1</b>	<b>ÍNDICE DE ROTACIÓN FÓRMULA 2</b>
1991	25	15	96	21%	16%
1992	22	18	103	19%	17%
1993	39	29	124	27%	23%
1994	37	24	132	23%	18%
1995	42	31	150	24%	21%
1996	36	32	155	22%	21%
1997	56	40	179	27%	22%
1998	32	35	171	20%	20%
1999	40	33	176	21%	19%
2000	23	26	166	15%	16%
2001	31	20	171	15%	12%
2002	36	34	187	19%	18%
2003	28	25	181	15%	14%
2004	34	31	190	17%	16%
2005	33	14	192	12%	7%
2006	56	42	234	21%	18%
2007	42	43	234	18%	18%
2008	47	41	238	18%	17%
2009	38	26	235	14%	11%
2010	36	37	245	15%	15%
2011	35	31	243	14%	13%
2012	53	57	265	21%	22%

Fuente: Elaboración propia

Los promedios de índices de rotación obtenidos a través de la fórmula N° 2.1 y N° 2.2, son 19% y 17% respectivamente. Los índices tomados para la obtención de los promedios son los correspondientes desde 1991 al 2012, ya que en Enero de 2013, la rotación aún era igual a cero. Entre los años 2007 y 2013 se puede notar una estabilización en la en los índices de rotación, ya que en esos años no varió en demasía la cantidad de contrataciones ni de desvinculaciones entre un año y otro.

La figura N° 4.2 da a conocer las tendencias de los índices a través de los años, mostrando las fluctuaciones de los mismos.

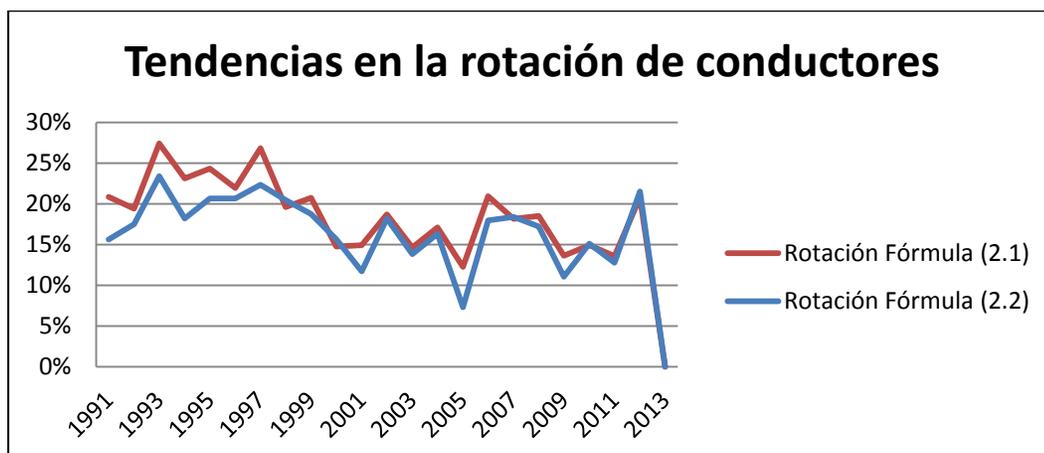


Figura N° 4.2. Rotación de conductores

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°4.2 es posible observar la variación de la rotación de conductores entre los años 1991 al 2013, resaltando la abrupta caída que sufren los índices desde el año 2000 en adelante debido a un cambio en las personas encargadas de la selección y reclutamiento de personal en ese año. Desde el año 2000 en adelante el índice bajo de un promedio de 25% a alrededor de un 18%, es por esto que es posible identificar a las personas encargadas de seleccionar el personal adecuado para el puesto como un factor que afecta directamente a rotación.

#### 4.2.1. Análisis de Clima Laboral

##### A. Resultados encuestas auxiliares de buses interurbanos

A continuación se presentan la encuesta y los gráficos por cada pregunta de las encuestas entregadas por los auxiliares de buses interurbanos.

La encuesta estuvo compuesta por 20 preguntas, las que fueron ordenadas por temas de la siguiente forma: Jefatura, puesto, organización y departamento. Las cantidades de respuestas por cada pregunta de la encuesta aplicada a auxiliares se puede encontrar en el anexo N° 9.2.

Otros datos recopilados mediante la encuesta fueron: el promedio de edad de los auxiliares de buses interurbanos y tiempo medio de duración en la organización.

Promedio de edad: En la encuesta a cada trabajador se le pidió como dato su edad. Todos estos datos fueron sumados y divididos por el número de trabajadores encuestados (95), esto arrojo como resultado que el promedio de edad de los auxiliares de buses de la empresa de Transportes Cruz del Sur es de 24 años. Promedio que se ve afectado por algunos trabajadores que llevan muchos años trabajando en la organización y por tanto son personas de mayor edad que la media, sin embargo son pocos en relación al total de auxiliares.

Duración en la organización: Además de la edad a los trabajadores se le pidió el tiempo que llevan trabajando en la organización, en este caso como se creía que el tiempo de duración es corto se pidió a los trabajadores que entregaran año y mes en tanto fuera posible, y el resultado de este promedio fue de 1,5 años. El promedio de duración en el interior de la organización se ve afectado por alteraciones producidas por los escasos trabajadores antiguos en estos puestos.

- **¿Cómo es la relación con el jefe del departamento de tráfico?**

En la figura N° 4.1 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 1 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

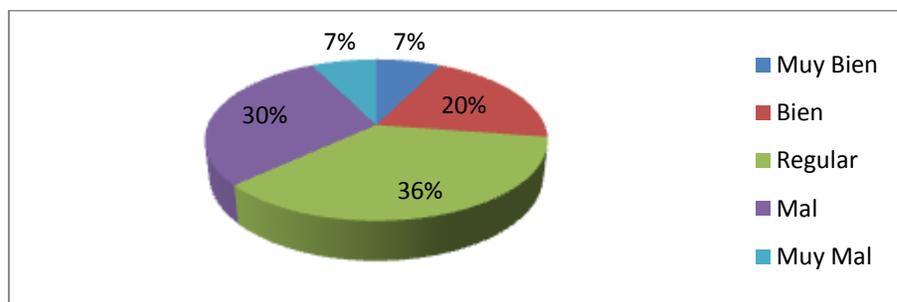


Figura N° 4.1. Pregunta N° 1 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

De la gráfica se aprecia que un 37 por ciento de la muestra dice no tener una buena relación con su jefe directo y un 36 por ciento dice que la relación es regular, de las encuestas realizadas se puede observar que la mayoría de los auxiliares que tienen más antigüedad son los que dicen tener una buena relación con su jefe directo. Es posible inferir que la relación entre los empleados y el jefe del Departamento de Tráfico de la empresa se ve fortalecida mientras mayor es el tiempo que los trabajadores están en la empresa.

- **¿Cómo es la relación con el gerente comercial de la empresa?**

En la figura N° 4.2 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 2 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

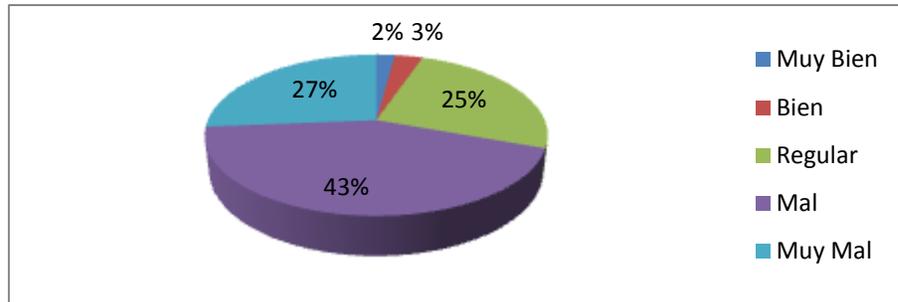


Figura N° 4.2. Pregunta N° 2 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Si gran parte de los auxiliares no presenta buena relación con el Jefe del Departamento de Tráfico, con el jefe de este que es el Gerente Comercial de la empresa el panorama es peor, el 70 por ciento de los encuestados dice tener una mala relación con esta persona o quizás no una mala relación sino que más bien es una relación inexistente y aún esto es peor, ya que otro 25 por ciento dice que la relación es regular. Esto da luces de que las jefaturas de la organización no son lo bastante cercanas con los cargos que se están estudiando, pudiendo generar en estos una suerte de poco compromiso al no sentirse considerados en la organización.

- **La comunicación existente entre usted y su jefe (Jefe de departamento de tráfico) es:**

En la figura N° 4.3 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 3 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

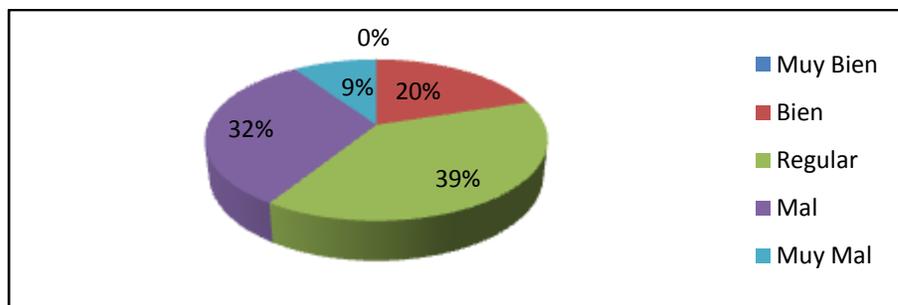


Figura N° 4.3. Pregunta N°3 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Es apreciable que un 41 por ciento de los encuestados desaprueban la comunicación que existe entre ellos y su jefe directo, esta situación puede agravarse considerando que otro 39 por ciento de los mismos asegura que tiene una comunicación regular con su superior.

- **¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?**

En la figura N° 4.4 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 4 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

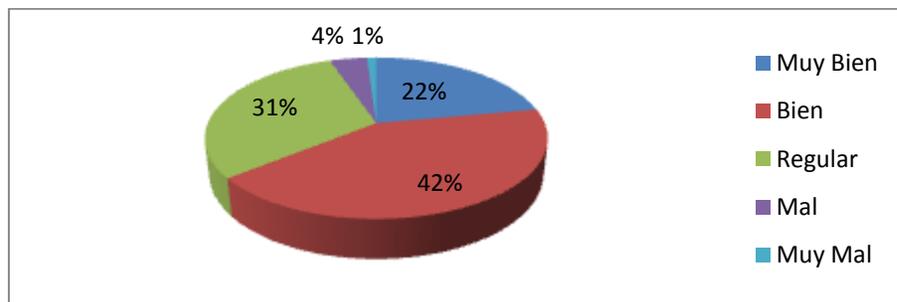


Figura N° 4.4. Pregunta N°4 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Más del 60 por ciento dice estar a gusto en su lugar de trabajo, que este caso serían los buses de transporte de pasajeros, por lo tanto se puede inferir que este no es un factor que influya en una gran medida en la rotación de los empleados.

- **¿Conoce las metas, funciones y responsabilidades de su puesto?**

En la figura N° 4.5 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 5 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

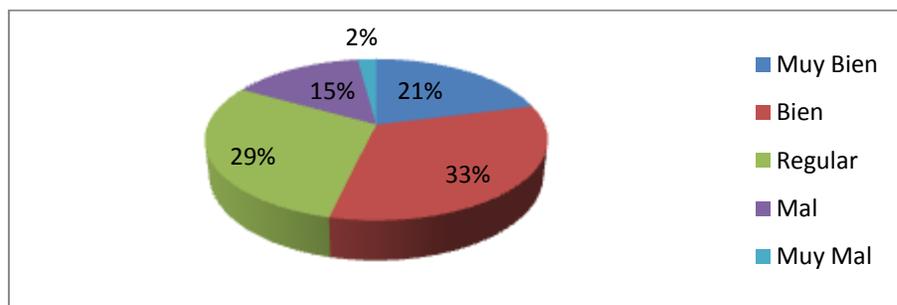


Figura N° 4.5. Pregunta N°5 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados dicen conocer las disposiciones de la empresa con respecto a su puesto y lo que espera la empresa de ellos, estos corresponden a más del 50 por ciento, por otro lado los porcentajes que indican respuestas negativas, alrededor de un 17 por ciento, a esta consulta son generalmente entregadas por trabajadores que no llevan mucho tiempo dentro de la institución.

- **La capacitación que recibió fue:**

En la figura N° 4.6 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 6 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

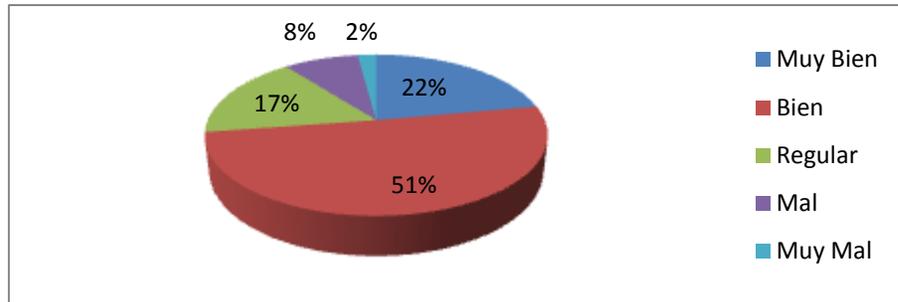


Figura N° 4.6. Pregunta N°6 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados dicen que la capacitación recibida fue acorde a sus expectativas, sólo un bajo porcentaje de estos dice tener una experiencia negativa durante el periodo de capacitación. Las experiencias negativas durante el periodo de capacitación generalmente se deben a roces con otros auxiliares, ya que estas capacitaciones son realizadas por auxiliares de la empresa de mayor antigüedad, entonces se puede de suponer que estos malos resultados en las capacitaciones se puede deber a una mala comunicación con el auxiliar monitor.

- **¿Recibe toda la información necesaria para el desempeño de sus funciones?**

En la figura N° 4.7 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 7 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

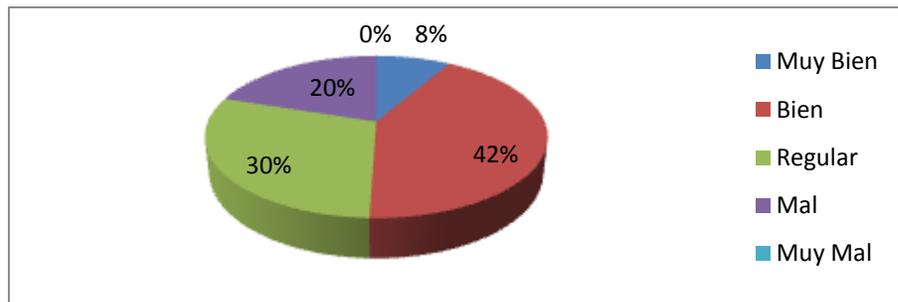


Figura N° 4.7. Pregunta N°7 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

De la gráfica se puede observar que un 50 por ciento de los encuestados están de acuerdo en afirmar que al momento de la realización de su trabajo estos cuentan con toda la información necesaria para el desarrollo de sus funciones, más otro 30 por ciento que dice contar regularmente con toda la información necesaria. En general sólo un 20 por ciento está descontento con la información recibida.

- **¿Conoce los procedimientos que usted debe de llevar a cabo en su trabajo?**

En la figura N° 4.8 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 8 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

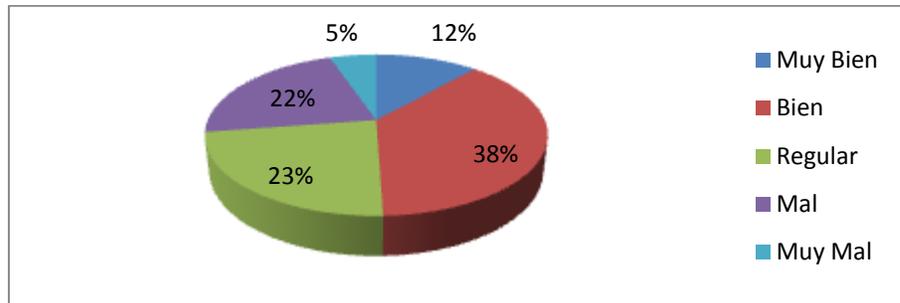


Figura N° 4.8. Pregunta N°8 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos son enseñados a los trabajadores durante los periodos de entrenamiento que reciben, según las últimas gráficas las capacitaciones de trabajadores están cumpliendo su función, ya que según los mismos trabajadores se le está instruyendo en todo lo relacionado con sus labores.

- **La jornada laboral y los horarios de trabajo son:**

En la figura N° 4.9 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 9 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

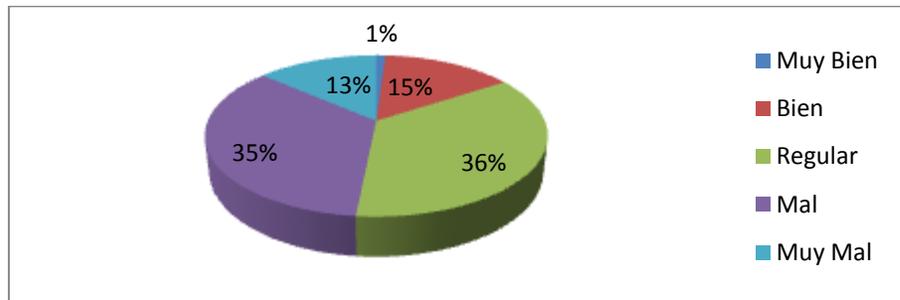


Figura N° 4.9. Pregunta N°9 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Un 48 por ciento opina que las jornadas son algo excesivas, ya que para todos los viajes la tripulación a bordo de los buses está conformada por dos conductores y sólo un auxiliar, además durante la duración de estos el trabajador nunca puede descansar, no así en el caso de los conductores.

- **¿Se siente considerado en la empresa?**

En la figura N° 4.10 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 10 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

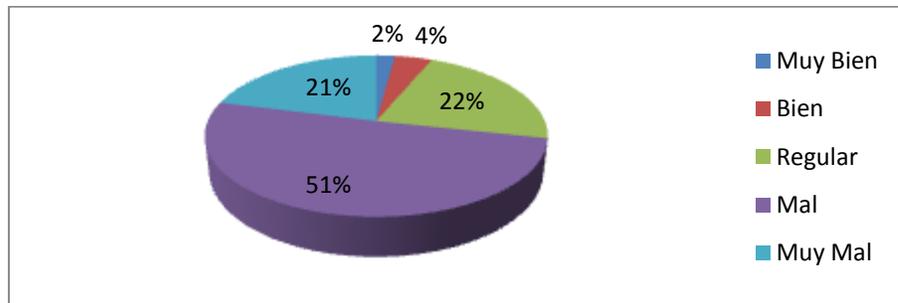


Figura N° 4.10. Pregunta N°10 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Más del 70 por ciento de los encuestados dice no sentirse parte o considerado dentro de la organización, esto es un gran problema, ya que los trabajadores al no sentirse considerados como parte importante de la organización pueden sentirse desmotivados generando un ánimo de poco compromiso con la empresa.

- **¿Conoce la empresa (historia, jefatura, etc.) y los servicios que esta presta?**

En la figura N° 4.11 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 11 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

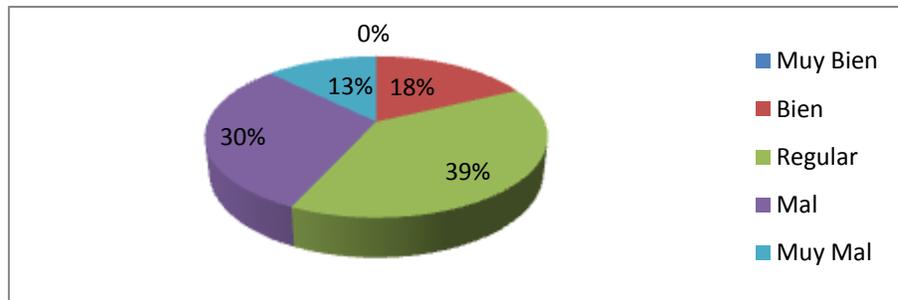


Figura N°4.11. Pregunta N°11 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de no ser la mayoría un 43 por ciento de los encuestados dice no conocer a cabalidad toda la organización y cuáles son los servicios que esta presta. A la vez es observable que la organización no realiza demasiados esfuerzos por que su personal la conozca y se sienta totalmente identificado con ella, esto se puede ver en que no cuenta con una visión, ni una misión corporativa con la que aliente a sus trabajadores para ofrecer el mejor servicio posible a sus clientes.

- **El ambiente de trabajo general en la empresa es:**

En la figura N° 4.12 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 12 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

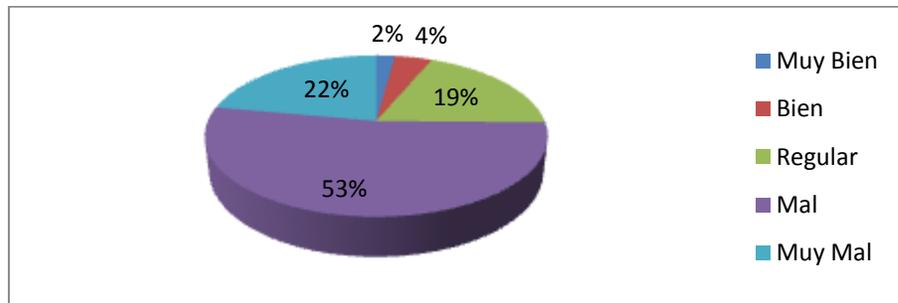


Figura N° 4.12. Pregunta N°12 de encuesta aplicada a auxiliares.  
Fuente: Elaboración propia

Si los auxiliares dan a conocer su situación como negativa con respecto al Departamento de Tráfico, frente a todo el resto de la organización es peor, un 75 por ciento de los encuestados dicen que el ambiente de trabajo dentro de la organización no es bueno.

- **Las instalaciones y servicios que usted usa en la empresa son:**

En la figura N° 4.13 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 13 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

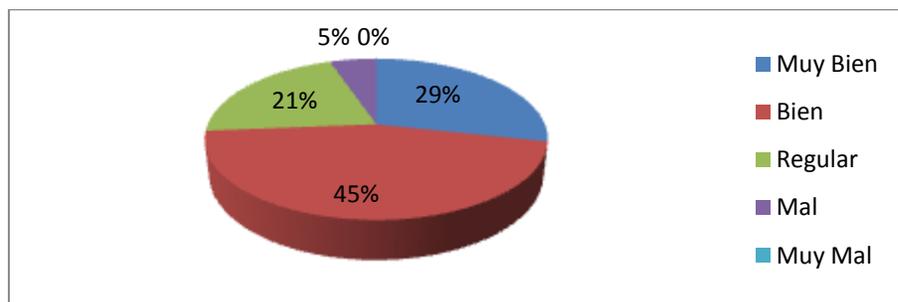


Figura N° 4.13. Pregunta N°13 de encuesta aplicada a auxiliares.  
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar de la gráfica presentada que un 74 por ciento de estos dice estar satisfecho con las instalaciones pertenecientes a la empresa, ya que los edificios son relativamente nuevos y los buses ofrecen toda la comodidad que se puede ofrecer en un bus. La insatisfacción de los que dieron respuesta negativa se puede asociar a las casas de hospedaje como lugares que no son de su agrado.

- **Los salarios que se pagan en la empresa en comparación con los de otras empresas conocidas son:**

En la figura N° 4.14 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 14 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

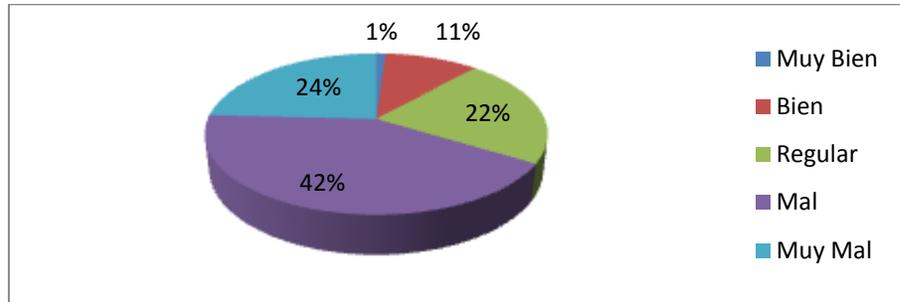


Figura N° 4.14. Pregunta N°14 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados, más de un 60 por ciento de estos está de acuerdo en que los salarios son mejores en otras organizaciones.

- **Las prestaciones que ofrece la empresa son:**

En la figura N° 4.15 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 15 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

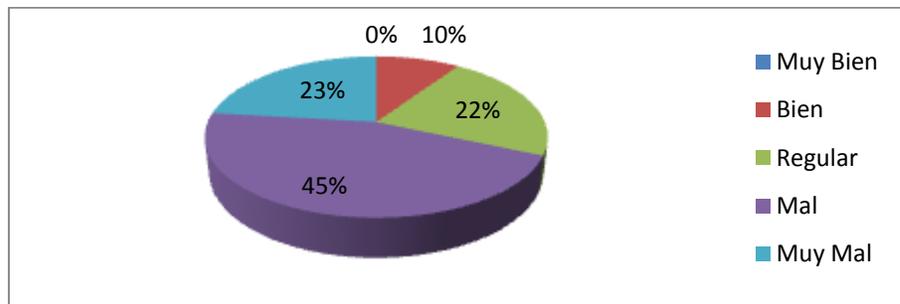


Figura N° 4.15. Pregunta N°15 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Alrededor de un 68 por ciento de los encuestados dicen estar desconformes con las prestaciones entregadas por la empresa.

- **La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es:**

En la figura N° 4.16 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 16 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

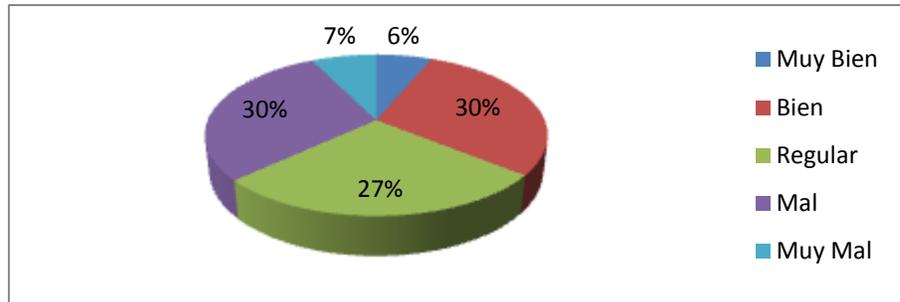


Figura N° 4.16. Pregunta N°16 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

En esta consulta las opiniones de los trabajadores se encuentran totalmente divididas y esto se puede explicar básicamente por los tramos de viajes que realizan, ya que algunos auxiliares deben de soportar viajes excesivamente largos, como son los viajes diurnos desde Castro a Concepción, estos tienen una duración de alrededor de 16 horas, ya que los auxiliares en la duración del viaje no toman descansos y siempre deben de estar dispuestos para los requerimientos de los clientes.

- **Los eventos sociales y/o deportivos que proporciona la empresa son:**

En la figura N° 4.17 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 17 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

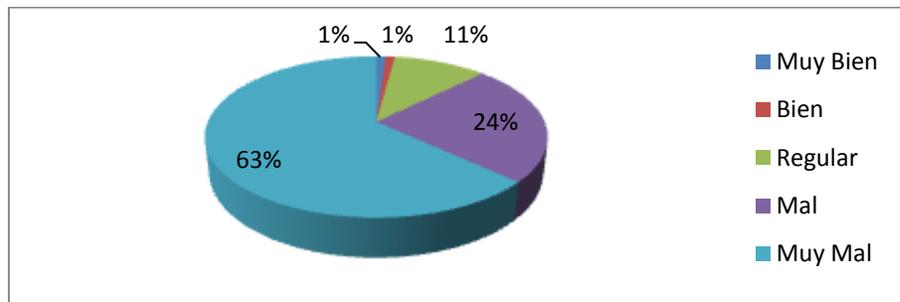


Figura N° 4.17. Pregunta N°17 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados dan a conocer una nula preocupación de la empresa por hacer algo extra-programático, en beneficio de sus trabajadores, un 87 por ciento opina esto. En algunas ocasiones a lo más se reconoce por los años de servicio a los trabajadores de mayor antigüedad, pero esto sucede en muy raras ocasiones.

- **El espíritu de equipo y colaboración existente entre las personas de su departamento de tráfico es:**

En la figura N° 4.18 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 18 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

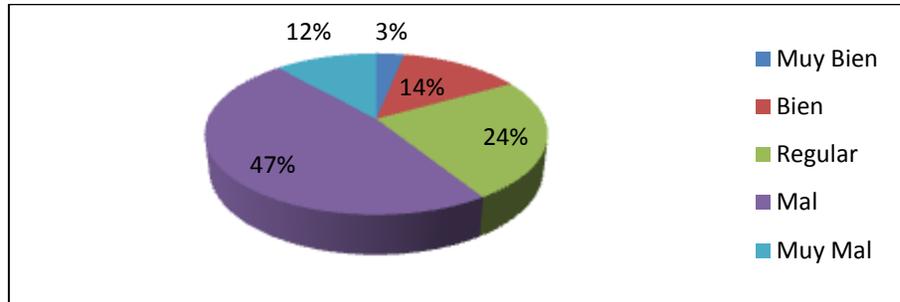


Figura N° 4.18. Pregunta N°18 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que un 59 por ciento de los encuestados opina que las relaciones de compañerismo y cooperación entre sus pares no son buenas, más otro 24 por ciento que dice que las relaciones entre los pares son regulares. Tan solo un 17 por ciento afirma tener buenas relaciones con los pares, y los que realizan esta afirmación son los auxiliares que llevan mayor tiempo en la organización.

- **¿Cómo funciona la comunicación con su departamento de tráfico y aquellos con los que se relaciona para realizar su trabajo?**

En la figura N° 4.19 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 19 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

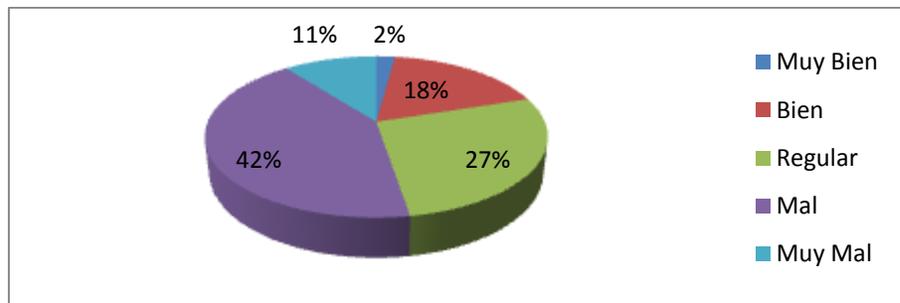


Figura N° 4.19. Pregunta N°19 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

El 53 por ciento de los encuestados dice tener una mala comunicación con el Departamento de Tráfico. Esto es sumamente perjudicial para la organización, ya que genera un mal ambiente laboral y un ambiente de permanente tensión.

- **El ambiente de su departamento es:**

En la figura N° 4.20 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 20 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

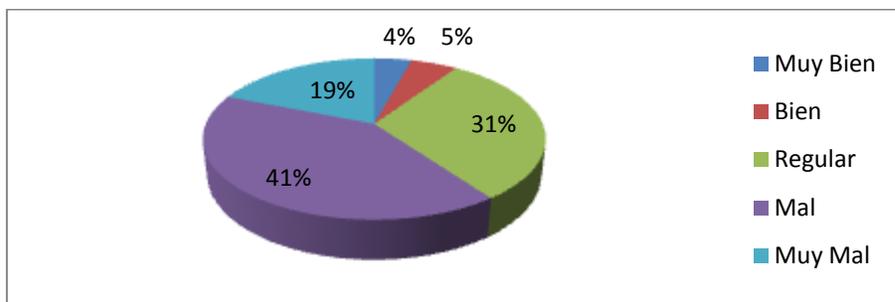


Figura N° 4.20. Pregunta N°20 de encuesta aplicada a auxiliares.

Fuente: Elaboración propia

El 60 por ciento de los encuestados dice que el ambiente de trabajo dentro del Departamento de Tráfico es malo.

#### **B. Resultados encuestas conductores de buses interurbanos**

A continuación se presentan los resultados de las encuestas que se aplicaron a los conductores de buses interurbanos. Las cantidades de respuestas por cada pregunta de la encuesta aplicada a los conductores se pueden encontrar en el anexo N° 9.3.

- **¿Cómo es la relación con el Jefe de Tráfico de la empresa?**

En la figura N° 4.21 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 1 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

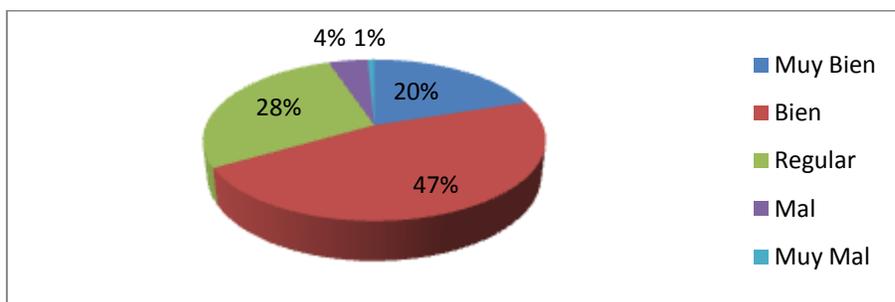


Figura 4.21. Pregunta N°1 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Un 75 por ciento de los conductores encuestados dice tener una buena relación con el jefe del Departamento de Tráfico, esto se puede explicar en que a pesar de la alta rotación que afecta a estos puestos, también el promedio de duración de estos es de alrededor de 6 años.

- **¿Cómo es la relación con el Gerente Comercial de la empresa?**

En la figura N° 4.22 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 2 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

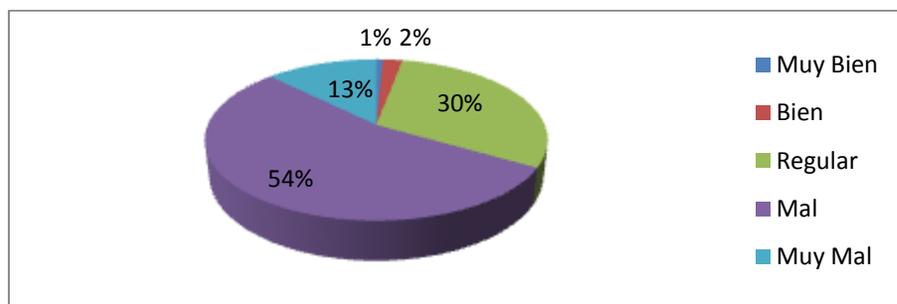


Figura N° 4.22. Pregunta N°2 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los auxiliares la situación no varía en demasía, ya que el 67 por ciento de los trabajadores de ambos puestos de trabajo dicen tener una mala relación con el jefe del jefe del Departamento de Tráfico, que en este caso es el Gerente Comercial de la empresa. En el caso de los conductores el porcentaje que dice tener una mala relación con el gerente comercial es de alrededor de un 67 por ciento.

- **La comunicación existente entre usted y su jefe (Jefe de Tráfico) es:**

En la figura N° 4.23 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 3 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

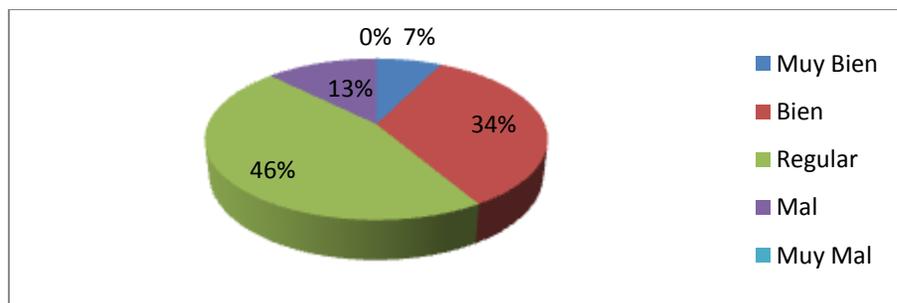


Figura N° 4.23. Pregunta N°3 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Para la mayoría de estos trabajadores la comunicación con su jefe directo es bastante buena, un 41 por ciento y para otro 46 por ciento la comunicación no es buena ni mala, ya que estos con los años de servicio en la institución pueden de haber generado bastantes relaciones humanas con las personas que pertenecen a la organización.

- **¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?**

En la figura N° 4.24 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 4 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

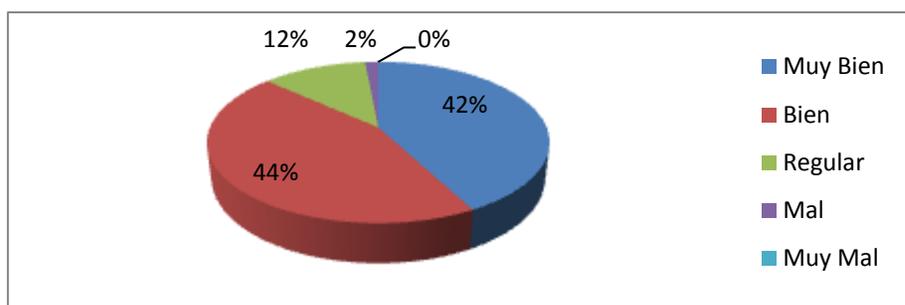


Figura N° 4.24. Pregunta N°4 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Los conductores casi en su totalidad, un 86 por ciento, respondieron que se sienten a gusto en su puesto de trabajo, de esto se puede inferir que su trabajo no es tomado con un empleo temporal, como sucede en el caso de los auxiliares.

- **¿Conoce las metas, funciones y responsabilidades de su puesto?**

En la figura N° 4.25 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 5 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

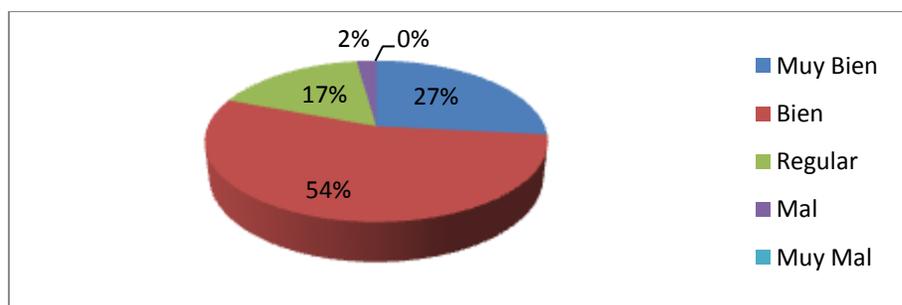


Figura 4.25. Pregunta N°5 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Estos trabajadores al estar mayor cantidad de tiempo en la organización conocen de buena forma todo lo relacionado con el puesto de trabajo.

- **La capacitación que recibió fue:**

En la figura N° 4.26 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 6 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

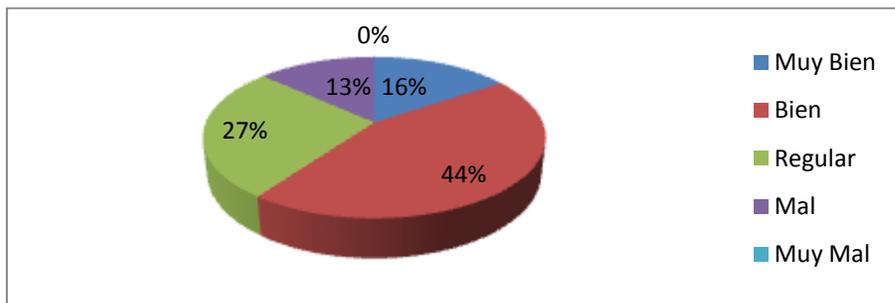


Figura N° 4.26. Pregunta N°6 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

El 60 por ciento de los trabajadores aprueban las capacitaciones recibidas, en las que los conductores son partes de diversos cursos principalmente de conducción a la defensiva. Estos cursos tienen por finalidad el generar choferes con la mayor experticia posible al momento de la conducción para con esto ofrecer el mejor servicio y seguridad a los clientes. Los choferes también se pueden sentir conformes con las capacitaciones recibidas, ya que estas finalmente sirven en la hoja de vida del trabajador.

- **¿Recibe toda la información necesaria para el desempeño de sus funciones?**

En la figura N° 4.27 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 7 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

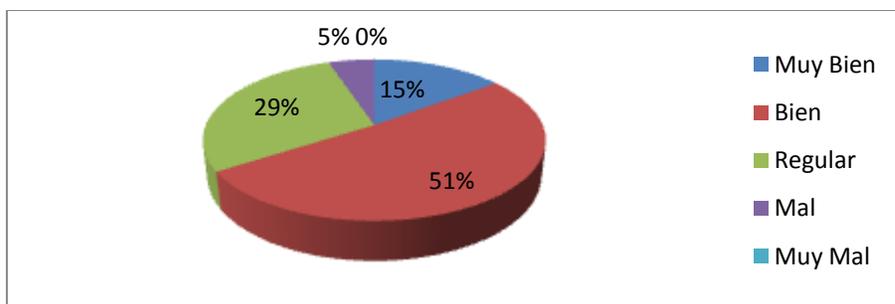


Figura N° 4.27. Pregunta N°7 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

El 66 por ciento de los encuestados dice estar conforme con la información recibida para el desempeño de sus funciones, es más sólo un 5 por ciento está desconforme con la información recibida.

- **¿Conoce los procedimientos que usted debe llevar a cabo en su trabajo?**

En la figura N° 4.28 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 8 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

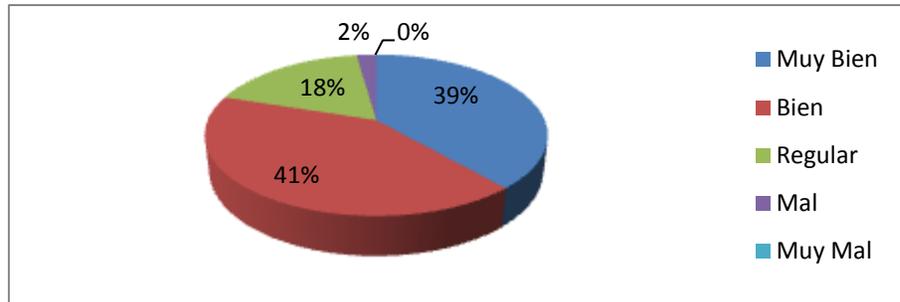


Figura N° 4.28. Pregunta N° 8 de encuesta aplicada a conductores  
Fuente: Elaboración propia

Todos los trabajadores que se desempeñan como conductores de la empresa dicen conocer los procedimientos que deben de realizar en su trabajo, solamente un porcentaje de alrededor de un 2% de los encuestados, dice que no conoce en demasía los procedimientos..

- **La jornada laboral y los horarios de trabajo en la empresa son:**

En la figura N° 4.29 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 9 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

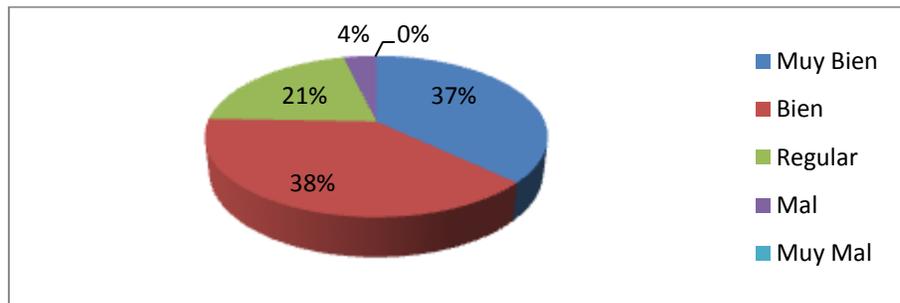


Figura N° 4.29. Pregunta N° 9 de encuesta aplicada a conductores  
Fuente: Elaboración propia

A pesar de estar disconforme con lo respecta a los salarios pagados por la empresa, gran parte de los trabajadores está a gusto en la organización ya que los horarios de trabajo con que cuenta la empresa aseguran a sus trabajadores que día por medio van a estar en sus hogares, quizás en otras organizaciones los salarios son mejores, pero sus jornadas son más extensas, ya que llegando a su punto de destino se le asignan otra diversidad de puntos, no regresando a su origen de inmediato.

- **¿Se siente considerado en la empresa?**

En la figura N° 4.30 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 10 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

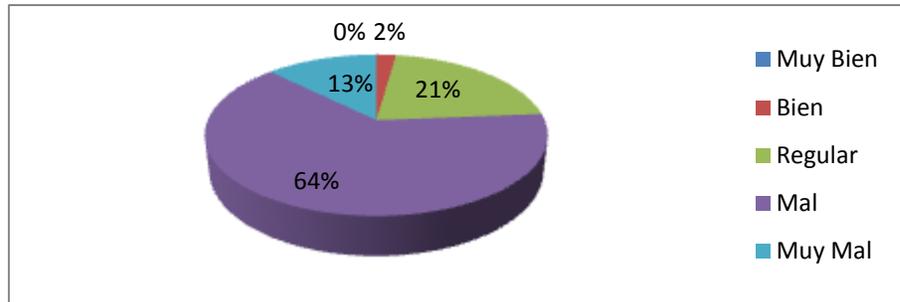


Figura N° 4.30. Pregunta N° 10 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

A pesar de estar mayor tiempo que los auxiliares dentro de la organización, el resultado es el mismo, un 77 por ciento de los conductores de buses de la empresa no se siente considerado, a pesar de que estos en conjunto a los auxiliares de buses son quienes realizan el servicio de transporte de pasajeros.

- **¿Conoce la empresa (historia, jefatura, etc.) y los servicios que esta presta?**

En la figura N° 4.31 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 11 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

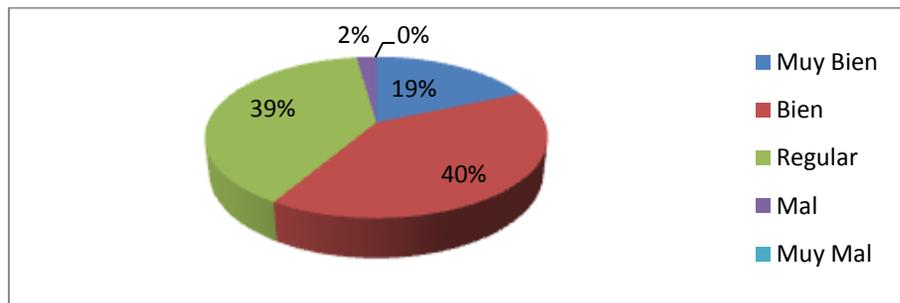


Figura N° 4.31. Pregunta N° 11 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

La organización es una empresa que es reconocida en la décima región y por tanto, generalmente su historia y la familia que compone su jefatura, son bien conocidos por los habitantes de la región de mayor edad. Además los trabajadores al estar insertos en el sistema de trabajo de la empresa, van conociendo a la organización desde su interior.

- **El ambiente de trabajo en general de la empresa es:**

En la figura N° 4.32 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 12 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

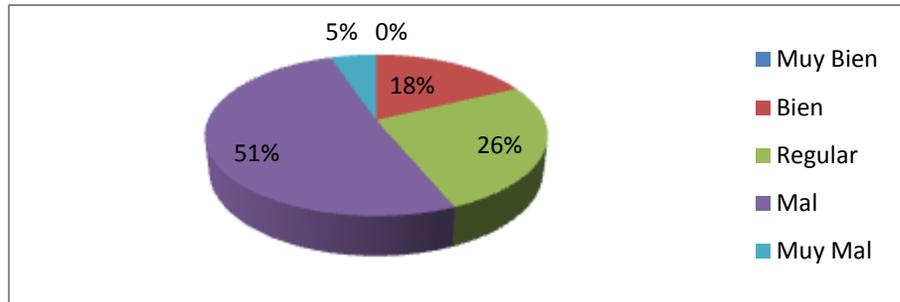


Figura N° 4.32. Pregunta N° 12 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Si bien el ambiente de trabajo en el Departamento de Tráfico no es el mejor, según las respuestas captadas la percepción de los conductores con respecto al ambiente de trabajo en la empresa tampoco es el más favorable, ya que el 56 por ciento de los encuestados da a conocer esta situación.

- **Las instalaciones y servicios que usted usa en la empresa son:**

En la figura N° 4.33 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 13 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

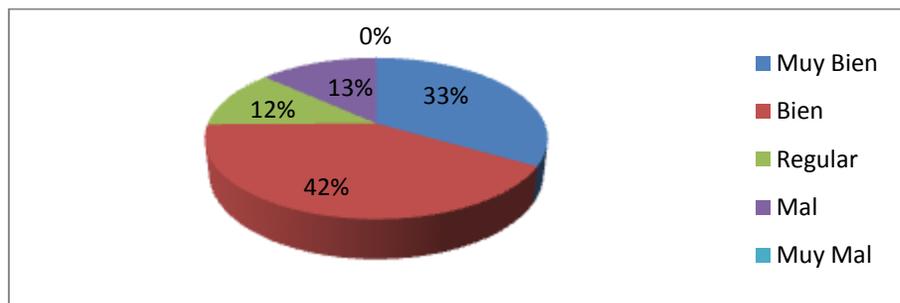


Figura N° 4.33. Pregunta N° 13 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Gran parte de los encuestados dice no tener quejas sobre las instalaciones de la organización, ya que los edificios de la empresa son en su mayoría nuevos, al igual que algunos buses que son usados para la realización de viajes de tramos largos.

- **Los salarios que se pagan en la empresa, en comparación con los de otras conocidas son:**

En la figura N° 4.34 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 14 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

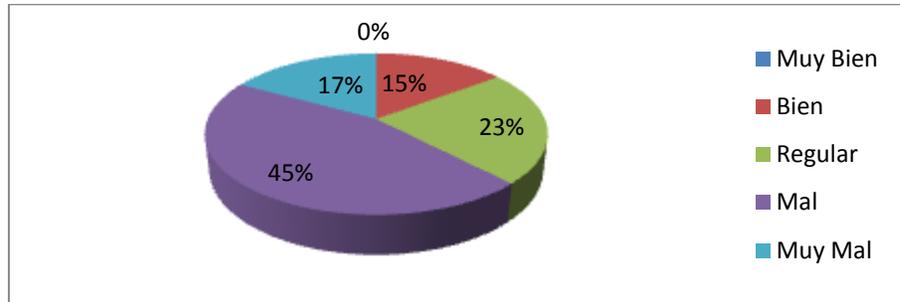


Figura N° 4.34. Pregunta N° 14 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Una 62 por ciento de los conductores de buses encuestados cree que los salarios son bajos en relación a los que se paga en otras organizaciones. Además otro 23 por ciento cree que los salarios son regulares o están en la media de los que se gana en otras organizaciones.

- **Las prestaciones que ofrece la empresa son:**

En la figura N° 4.35 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 15 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

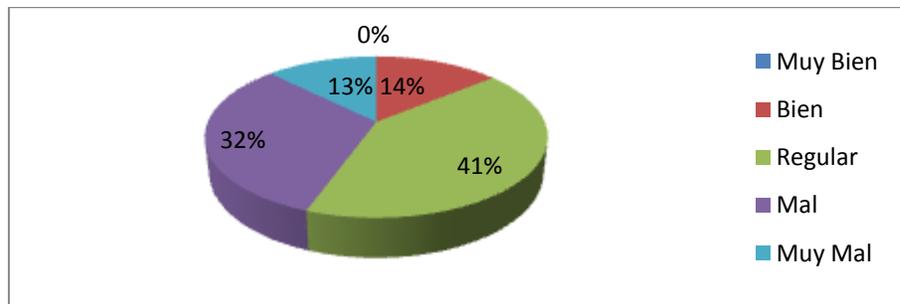


Figura N° 4.35. Pregunta N° 15 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Al igual que con respecto a los salarios gran parte de los trabajadores piensan que las prestaciones que ofrece la organización son insuficientes. Durante la aplicación de las encuestas a los conductores fue repetitivo escuchar quejas sobre la calidad de los hospedajes donde se alojan los trabajadores.

- **La atención que la empresa le presta a la salud y seguridad de sus trabajadores es:**

En la figura N° 4.36 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 16 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

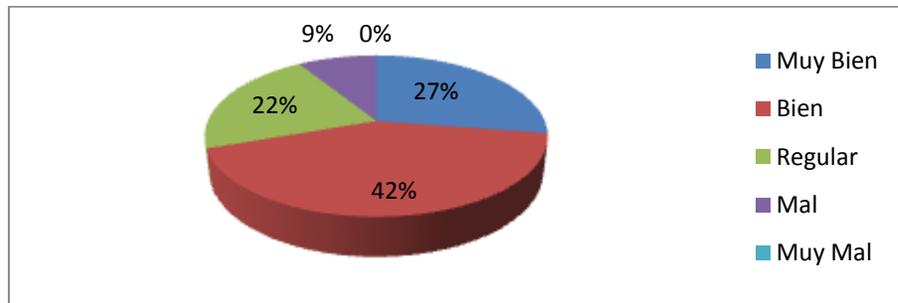


Figura 4.36. Pregunta N° 16 de encuesta aplicada a conductores  
Fuente: Elaboración propia

Según la opinión de los trabajadores la atención prestada por la empresa a la salud y seguridad de los mismos es una gran parte positiva, esto se explica en que la empresa por ley (Ley n° 20271) está obligada a velar por estos, no pudiendo el chofer conducir un tiempo mayor a 5 horas continuas y teniendo un descanso de por lo menos 12 horas, de los cuales al menos 8 horas deberían estar dedicadas a dormir.

- **Los eventos sociales y/o deportivos que proporciona la empresa son:**

En la figura N° 4.37 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 17 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

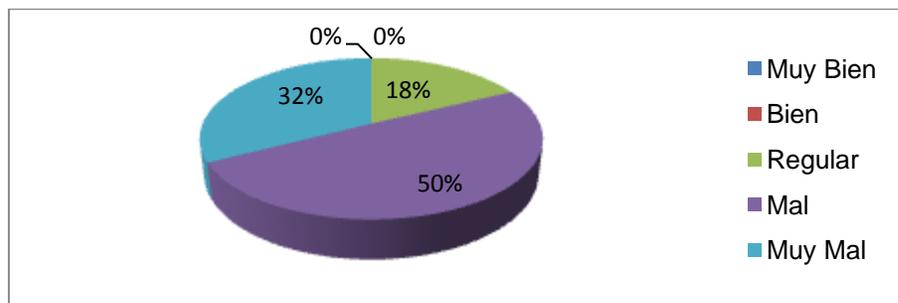


Figura N° 4.37. Pregunta N° 17 de encuesta aplicada a conductores  
Fuente: Elaboración propia

Los eventos sociales realizados por la organización son prácticamente nulos y esto se ve reflejado en el 82 por ciento de los encuestados que afirma esto. La empresa al parecer no se preocupa por crear espacios de esparcimiento para sus trabajadores que fomenten las buenas relaciones humanas y el compañerismo.

- **El espíritu de equipo y colaboración existente entre las personas de su departamento de trabajo (tráfico) es:**

En la figura N° 4.38 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 18 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

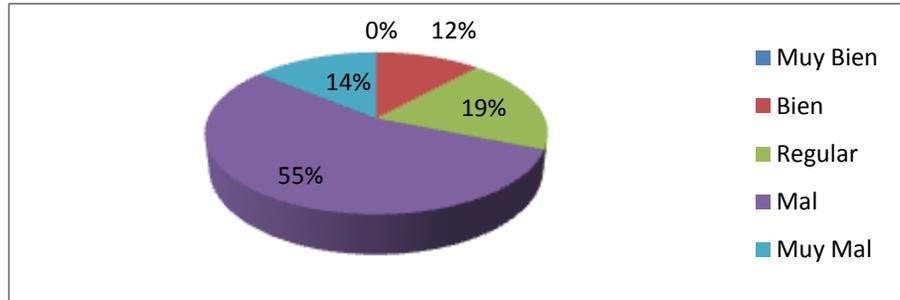


Figura N° 4.38. Pregunta N° 18 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 69 por ciento cree que en el ambiente de trabajo del Departamento de Tráfico no existe cooperación, ni espíritu de equipo. Pudiendo inferirse que el ambiente de trabajo en el departamento no puede ser bueno, ya que no existe compañerismo entre los trabajadores.

- **¿Cómo funciona la comunicación con su departamento (tráfico) y aquellos con los que se relaciona para realizar su trabajo?**

En la figura N° 4.39 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 19 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

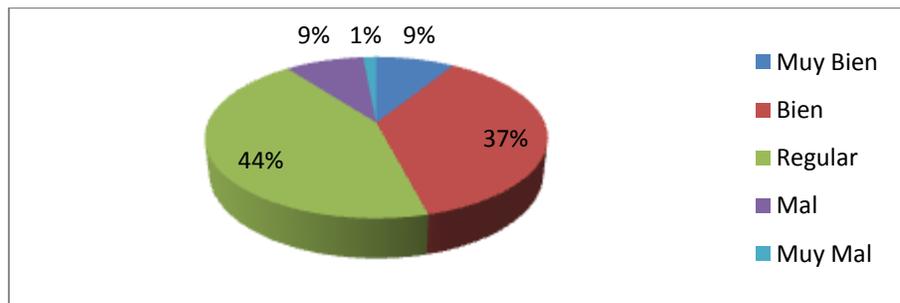


Figura N° 4.39. Pregunta N° 19 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Las personas con se relacionan los conductores de la empresa en la realización de su trabajo, son los pertenecientes al Departamento de Tráfico y los auxiliares, en las respuestas expresadas por estos se puede apreciar que no se tienen mayores problemas de comunicación entre todos los participantes de los viajes interurbanos. Entre todos estos debe de haber una fluida y constante comunicación, ya que cualquier problema debe de ser avisado de forma inmediata a la oficina más cercana.

- **El ambiente de trabajo en su departamento es:**

En la figura N° 4.40 se presenta una gráfica con los resultados de la pregunta 20 asociados a la encuesta aplicada a los auxiliares de buses.

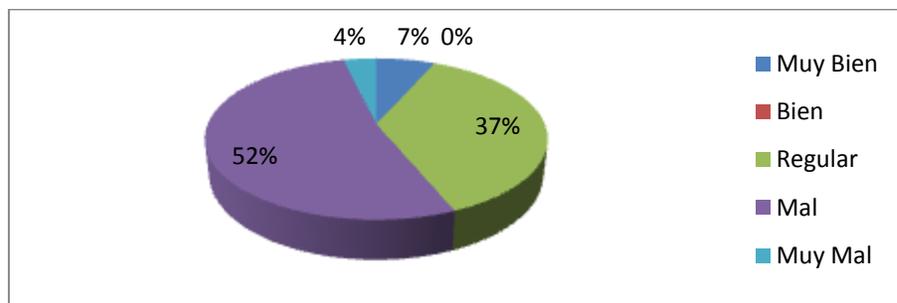


Figura N° 4.40. Pregunta N° 20 de encuesta aplicada a conductores

Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados si bien las relaciones con el personal del Departamento de Tráfico son mejores que lo que respecta a los auxiliares, igualmente el ambiente de trabajo es de mala calidad, dadas las respuestas de los conductores, ya que un 56 por ciento de los encuestados opina esto.

Este mal ambiente de trabajo puede estar dado por el poco espíritu de equipo y de colaboración que reina en la organización.

#### **4.1.3. Resultados de entrevista a encargados de reclutamiento y selección**

##### **A. Reclutamiento**

La organización realiza el reclutamiento de personas a través de diversos medios, entre los cuales se encuentran: asistencia a ferias laborales, difusión de las oportunidades laborales por diversos medios de comunicación y voz a voz.

###### ➤ **Asistencia a ferias laborales**

Un empleado de la empresa es enviado a las ferias que generalmente son realizadas en la intendencia de la ciudad de Puerto Montt, en donde el responsable lleva afiches con los puestos que se encuentran disponibles y toda la información necesaria para que los interesados se dirijan a realizar las consultas que estimen necesarias sobre los puestos en cuestión.

###### ➤ **Difusión por medios de comunicación**

Son publicados avisos de ofertas laborales en diversos medios locales de comunicación entre los que se pueden nombrar diarios (DatosSur, El Llanquihue), radios (Reloncaví) y canales televisión (UCV).

Las personas que se interesan en los puestos de trabajo disponibles deben hacer llegar sus curriculum vitae al edificio de gerencia de la organización, en donde son recibidos por la secretaria y posteriormente son entregados la Jefa de Recursos Humanos, quien una vez teniendo un número considerable de interesados hace llegar los documentos a las personas encargadas de la selección.

➤ **Otros medios**

Además se reclutan personas a través de la página de la empresa, ya que en esta existe una pestaña en la que dice “Trabaje en CDS”, en la cual al entrar se pide una serie de datos personales, después de esto la empresa se comunica con las personas.

## **B. Selección**

Los procesos de selección de las personas interesadas en los puestos disponibles son realizados por la Encargada de Capacitación y el Gerente Comercial de la empresa.

Los interesados en los puestos disponibles son citados a reuniones con las personas anteriormente nombradas y ellos deciden si son aceptados o no. Cabe destacar que la empresa no cuenta con un proceso estandarizado y sistemático de selección, ya que no se realiza ningún examen que indique si el postulante cumple o no con los requisitos para quedarse con el puesto en cuestión. Principalmente abalan al postulante su curriculum vitae y las recomendaciones que tenga de trabajos anteriores, además de la impresión que cause a los encargados de selección.

Las decisiones de que un postulante se quede o no en la organización pasa solamente por cuanto hubiera convencido a las personas encargadas de la selección. Como fue descrito anteriormente esta empresa destaca por ser familiar y es por esta razón que los encargados de la selección son personas miembros de la familia Almonacid.

A los participantes que quedan seleccionados en la empresa se les realiza en una primera instancia un contrato de prueba por un periodo de tres meses y finalmente, a los que pasan este periodo se le realiza contrato indefinido.

### **4.1.4. Resultados de entrevista realizada ha encargado de capacitación y entrenamiento**

#### **A. Capacitación de auxiliares**

La capacitación de auxiliares es realizada mediante una reunión en donde se encuentran todos los trabajadores nuevos con la encargada de capacitación, quién les hace saber todas las funciones y responsabilidades propias del puesto. En esta capacitación también son abordados temas de vestuario y presentación personal.

En la encuesta realizada la gran cantidad de auxiliares dijeron que la capacitación recibida fue acorde a lo esperado, solo un pequeño porcentaje rechaza la capacitación, esto puede hacer inferir que quizás no se está siendo lo suficientemente claro en lo que se dice. A modo de ejemplo se puede decir que en las capacitaciones se les dice a los auxiliares que su vestimenta debe de ser formal y de color azul, pero no se tiene un acuerdo sobre qué tipo de vestimenta y qué color azul es el que debe de usarse, ya que al observar a los auxiliares de la empresa no se encuentra una uniformidad de vestuario que identifique a los trabajadores de la organización.

## **B. Capacitación de conductores**

Al igual que los auxiliares la primera capacitación es realizada por la encargada de capacitación, con el objeto de explicar sus funciones y responsabilidades, así como también explicar lo que tiene que ver con su vestimenta y presentación personal. En el caso de los conductores la vestimenta es proporcionada por la organización.

Para la empresa los conductores son un elemento fundamental, ya que estos tienen en sus manos la seguridad de sus clientes y el prestigio de la empresa, es por esta razón que a estos se les solicita realizar gran cantidad de cursos.

La mayoría de los cursos que son realizados por los conductores son en conjunto con la Asociación Chilena de Seguridad y tratan sobre cómo actuar frente a accidentes, sobre los resguardos que deben de tener al momento de la conducción, etc. La empresa también cuenta con asociaciones con otras empresas que se dedican a temas de seguridad en el momento de la conducción, como es el caso de la empresa SMITH SYSTEM, la cual impartió a los conductores los cursos de manejo a la defensiva.

## **C. Entrenamiento de auxiliares**

El entrenamiento de los auxiliares consiste en que los nuevos trabajadores realizan viajes acompañados de auxiliares más antiguos, llamados monitores, en viajes mayormente de tramos largos. Este entrenamiento dura alrededor de dos viajes o hasta que el monitor crea que el nuevo trabajador está capacitado para efectuar viajes sólo.

El monitor realiza una evaluación por cada viaje al nuevo auxiliar. Esta evaluación es entregada a la encargada de capacitación quien evalúa los resultados de los nuevos auxiliares.

## **D. Entrenamiento de conductores**

En los viajes de tramos largos (Mayores a 5 horas) que realiza la empresa cada máquina debe contar con dos conductores, ya que estos no pueden conducir más de 5 horas continuas por ley, por consiguiente

siempre cuentan con un compañero ante cualquier falla o consulta, que puede ser resuelta por su compañero de mayor experticia.

## **4.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional que se realizó en la empresa de Transportes Cruz del Sur, se basó en las encuestas realizadas a los conductores y auxiliares de buses, además de las entrevistas que se realizaron a la jefa de personal y a la encargada de capacitación

### **4.2.1. En cuanto a la encuesta aplicada a los conductores y auxiliares de buses interurbanos.**

A los conductores y auxiliares de buses interurbanos de la organización, les fue aplicada una encuesta de clima laboral, para evaluar si este factor tiene o no implicancia en la rotación de personal. Los resultados obtenidos en la encuesta dan a conocer que no se presentan mayores discordancias entre las respuestas de ambos cargos, por tanto, el diagnóstico es realizado tanto para auxiliares como para conductores, ya que si bien las respuestas de los auxiliares son más fuertes, apuntan a lo mismo.

La encuesta muestra que el clima laboral es un factor que se ve muy dañado para estos cargos en la organización, ya que de los tópicos evaluados una gran parte tuvo un resultado negativo. Los puntos que se ven mayormente afectados son: trato personal y ambiente de trabajo, promoción, reconocimiento de trabajo, estructura organizacional, motivación al trabajador, participación y sentimiento de pertenencia, calidad de liderazgo y prestaciones de tipo social. Las razones estimadas de por qué estos factores son afectados negativamente principalmente se debe a:

#### **A. Jefatura**

- Jefatura de la empresa lejana, que presenta una relación mayoritariamente inexistente con sus trabajadores.
- Mala comunicación entre los trabajadores y sus jefes, ya sean estos directos o indirectos.

#### **B. Puesto**

- Con respecto al puesto de trabajo no se generan muchas quejas por partes de ambos tipos de trabajadores, aun cuando por lo observado durante el desarrollo de la investigación los auxiliares son considerados como el nivel más bajo dentro de la organización.
- Gran mayoría de los trabajadores valoran de buena forma los horarios de trabajo de la empresa, ya que estos hacen que puedan estar en sus hogares periódicamente.

### **C. Organización**

- Los trabajadores creen que el ambiente de trabajo al interior de la organización es malo y no se sienten considerados como una parte importante de ella, sumado al sentimiento de que los salarios son más bajos que en otras instituciones puede generar en el trabajador una suerte de poco compromiso.

### **D. Departamento**

- El poco espíritu de compañerismo en el interior del departamento de tráfico, genera que el ambiente de trabajo en el mismo tampoco sea de lo mejor y por lo tanto, la comunicación de los trabajadores con sus pares y jefes no sea la mejor.

#### **4.2.2. En cuanto a la entrevista a la jefa de personal, sobre los métodos de reclutamiento y selección de personal.**

De la entrevista que se extrajo principalmente es que los procesos de selección de personal de la organización no tienen una base profesional. Ya que no son realizadas entrevistas psicológicas o la verificación de los antecedentes de las postulantes.

Los candidatos reclutados mediante los diversos medios de difusión que utiliza la empresa, son seleccionados mediante entrevistas con el gerente comercial y la encargada de capacitación, principalmente para que estos den su apreciación personal sobre los candidatos. La organización no cuenta con un profesional que se especialice en la selección de personal, para la obtención de trabajadores idóneos, y no se usa la descripción de cargos de la organización en manera adecuada.

La organización cuenta con un manual de descripción de cargos (Anexo N° 9.6 y N° 9.7), donde es posible encontrar todas las funciones, responsabilidades y competencias que debe poseer una persona para ingresar a la organización.

#### **4.2.3. En cuanto a la entrevista a la encargada de capacitación, sobre los procesos de capacitación y entrenamiento.**

Los métodos de capacitación y entrenamiento no presentan problemas para los trabajadores, ya que las capacitaciones son realizadas en forma exitosa en los recintos de la empresa o en la Asociación Chilena de Seguridad, estas capacitaciones principalmente son para los conductores en función de formas de manejo a la defensiva y de elementos de seguridad. Por otro lado, el entrenamiento es realizado por sus mismos pares por tanto el aprendizaje de las labores que deben de realizar se hace más fácil.

### **4.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

La presente investigación tiene por objetivo el desarrollo de posibles soluciones que puedan ser útiles en la organización para disminuir sus índices de rotación de personal.

En una primera instancia se detallan propuestas que buscan el mejoramiento continuo del clima laboral del Departamento de Tráfico y en lo posible de la organización, para luego detallar las propuestas referentes a los métodos de reclutamiento y selección de la organización.

#### **4.3.1. Clima laboral de la organización**

Las propuestas relacionadas al clima laboral de la organización serán detalladas de acuerdo a áreas específicas, de la siguiente forma:

##### **A. Reconocimiento del trabajo y logros de objetivos.**

Reconocer el trabajo tiene como objetivo el reforzar el compromiso del empleado con la organización, a través del reconocimiento del trabajo realizado y de los logros alcanzados, ya sean éstas por equipo o por departamento. Por equipo se debe entender las personas que pertenecen a la organización y que trabajan en el interior de un bus interurbano, para el caso de la empresa cada equipo constara de dos conductores y un auxiliar.

Las propuestas son:

- Establecimiento de metas por equipos y por departamento, como por ejemplo disminuir los porcentajes de reclamos de los clientes por los servicios prestados. Para el establecimiento de este tipo de metas de deben de fijar plazos, en el caso de Transportes Cruz del Sur se recomendaría plazos mensuales a modo de imitar lo que es conocido como el empleado de mes, pero en este caso sería el equipo del mes.
- Reconocimiento público e incentivos económicos para los equipos que logren las metas, así se generaría al interior del departamento una sana competencia (sana porque todos los que quieran los incentivos tendrían que realizar sus labores de la mejor forma posible) al interior del departamento para lograr conseguir los incentivos.
- Reuniones mensuales en donde se acuerden las metas del mes, además se traten los logros y fracasos del mes anterior. Con esta acción se hace parte a los empleados de las decisiones que se toman en la organización.

## **B. Motivación de los trabajadores.**

El objetivo de este ítem es lograr aumentar la motivación de los trabajadores, haciéndolos sentir parte importante de la organización, pudiendo con esto mejorar el servicio que prestan a los clientes de la empresa.

Las propuestas son:

- Revisar plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades de los trabajadores que no estén cubiertas en este. En caso de que existan necesidades no cubiertas tratar en lo posible de mejorar el plan, con el objetivo de mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la organización.
- Tratar de igualar los sueldos del mercado.
- Dar espacios para que los empleados aporten con ideas constructivas a las labores de la organización, y es tarea del jefe de departamento poner en práctica alguna cada cierto tiempo, con la debida autorización pertinente. Es recomendable que alguna de las ideas de los trabajadores sea puesta en práctica, ya que esto fomentará la participación de los mismos y tendrán evidencia verídica de que están siendo tomados en consideración verdaderamente por la organización.
- Creación e implementación de un plan estratégico organizacional, con la cual comprometer a los empleados a seguir los fines que persigue la empresa. La misión, Visión y Objetivo corporativo propuestos son:

**MISIÓN:** Prestamos servicios de transporte y Logística de calidad atendiendo el mercado del sur de Chile, proporcionando soluciones a la medida de nuestros clientes.

**VISIÓN:** Constituirnos en la empresa Líder de transporte por carretera de Chile, desarrollando recursos humanos y técnicos para alcanzar un alto estándar de calidad en los servicios que brindamos a nuestros clientes.

**OBJETIVO CORPORATIVO:** Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente en cada servicios prestado.

## **C. Trabajo en equipo.**

En las encuestas realizadas uno de los puntos más críticos es justamente el trabajo en equipo, es por esto que el objetivo de realizar propuestas en este punto es fortalecer las relaciones humanas en la organización y así evitar conflictos que entorpezcan el desempeño de los trabajadores.

Las propuestas son:

- Fortalecer la identificación del empleado con su departamento, haciéndole partícipe de las decisiones del mismo.
- Rotar los equipos de trabajo y los destinos de los viajes, ya que con esto se lograría que gran mayoría de los trabajadores se conozcan y generen relaciones más que solo de vista. Al rotar a diferentes equipos de trabajo por diferentes tipos de viajes, además de fortalecer las relaciones humanas entre los trabajadores, puede servir como motivación para los trabajadores, ya que no se sentirá la monotonía de realizar siempre los mismos viajes y además variarían los salarios porque los equipos que realizan viajes más largos reciben mayor paga que los que realizan viajes más cortos.
- Otro punto importante para la creación y fortalecimiento de relaciones humanas es el interactuar en actividades recreativas, que sean organizadas por la empresa, por tanto la organización podría hacer cada cierto tiempo algún tipo de evento en que participen gran cantidad de trabajadores, en las inmediaciones de la empresa o en algún recinto apto para un evento social..

#### **D. Comunicación.**

El objetivo principal de tratar de realizar intervenciones a lo que respecta la comunicación entre los empleados, sus jefes y sus pares, es mejorar esta y además enterar al empleado lo que sucede en la organización.

Las propuestas son:

- Actualizar constantemente la información que se publica en murales, ya que con esto los empleados verán un real interés de la empresa por mantenerlos informados y hacerlos sentir que son parte de la misma.
- Una forma de hacer sentir a los empleados que su opinión realmente importa y es tomada en cuenta dentro de la organización, es la creación de un buzón o un libro de sugerencias.
- Dentro de las reuniones mensuales que se realicen, dar espacios para que los trabajadores den sus opiniones con respecto al funcionamiento de la organización.

#### **E. Relación con el jefe inmediato.**

La creación de propuestas para este ítem tiene por objetivo generar un ambiente de relaciones armoniosas y confianza con el Jefe del Departamento de Tráfico.

La propuesta es:

- El jefe de departamento debe poner en práctica algunas de las mejores ideas que salgan de sus trabajadores (De las dadas en los buzones o libros de sugerencia), mostrando de esta forma a sus trabajadores que las ideas que presenten pueden en realidad llevarse a cabo y al mismo tiempo hacer sentir que están participando activamente en la organización.

#### F. Definición de objetivos y desarrollo de los trabajadores.

Este ítem tiene por objetivo fortalecer el ambiente de desarrollo laboral que ofrece la empresa para sus trabajadores.

La propuesta es:

- Creación de planes para incentivar a los trabajadores a terminar sus estudios y dar opciones de capacitación en distintas áreas, como pueden ser cursos de computación, cursos de manejo, etc. Cabe destacar que la organización puede apoyarse en programas gubernamentales que aportan fondos para la capacitación de los trabajadores.

#### 4.3.2. En cuanto al reclutamiento y selección de personas.

Los procesos de reclutamiento y selección de personas dentro de la empresa, se puede observar en la figura N° 4.41. Este proceso fue mencionado mediante la descripción de la entrevista realizada a la Jefa de Personal de la empresa, se puede encontrar en el punto N° 4.1.3 del capítulo 4.

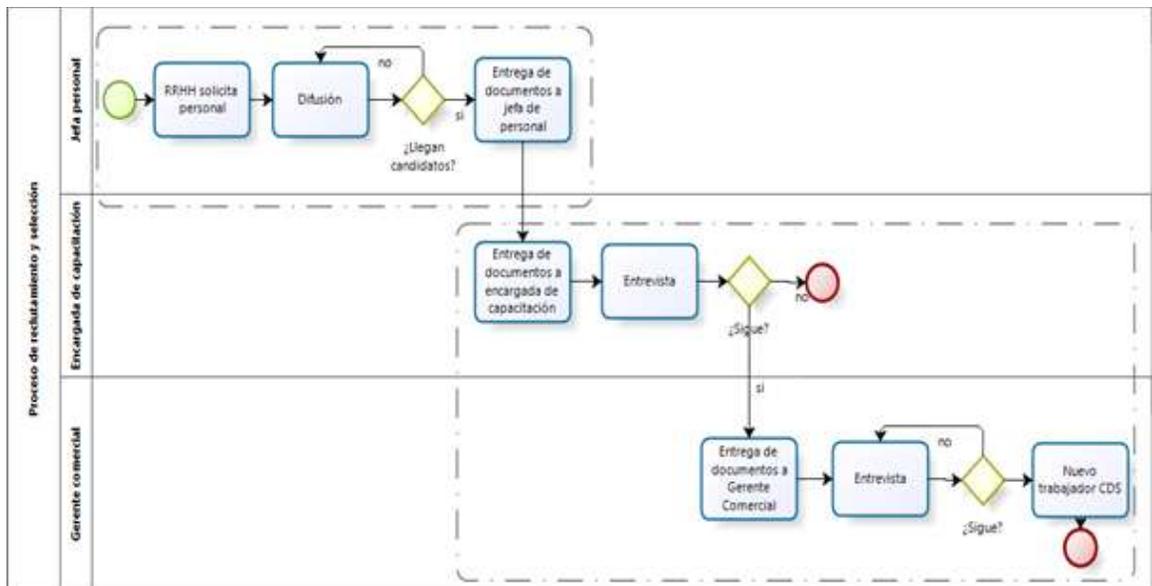


Figura N° 4.41 Proceso reclutamiento y selección original empresa

Fuente: Elaboración propia

La propuesta a realizar para mejorar los procesos de reclutamiento y selección, es la contratación de un profesional que ocupe el cargo de Jefe de reclutamiento y selección, quien se encargue de los ingresos de personal hacia la organización.

Este profesional de preferencia debe ser un Psicólogo o un Ingeniero en Recursos Humanos, que pueda observar en los candidatos si tienen las competencias necesarias para quedarse con los puestos en cuestión. Además este profesional debe basarse en las descripciones de personal que existen en la empresa.

Aun cuando la creación y contratación de un nuevo cargo trae consigo costos para la organización, con este simple cambio se pueden disminuir en forma significativa los gastos por contratación y desvinculación de personas en la organización, haciendo que los gastos que conllevan la nueva incorporación más que un gasto sea una inversión.

Por tanto, la propuesta para los procesos de reclutamiento y selección se puede observar en la figura siguiente N° 4.42. Con este nuevo modelo de incorporación de personas, el personal que ingrese a la organización va a ser idóneo para los puestos en que se necesitan. En este caso se habla de todos los puestos, ya que este profesional a cargo de reclutamiento y selección, puede ayudar a seleccionar el personal para toda la organización.

Otra opción que se puede realizar en vez de hacer la contratación de un nuevo profesional es realizar la contratación de servicios externos, que cumplan con la función de reclutar y seleccionar personal idóneo para la organización.

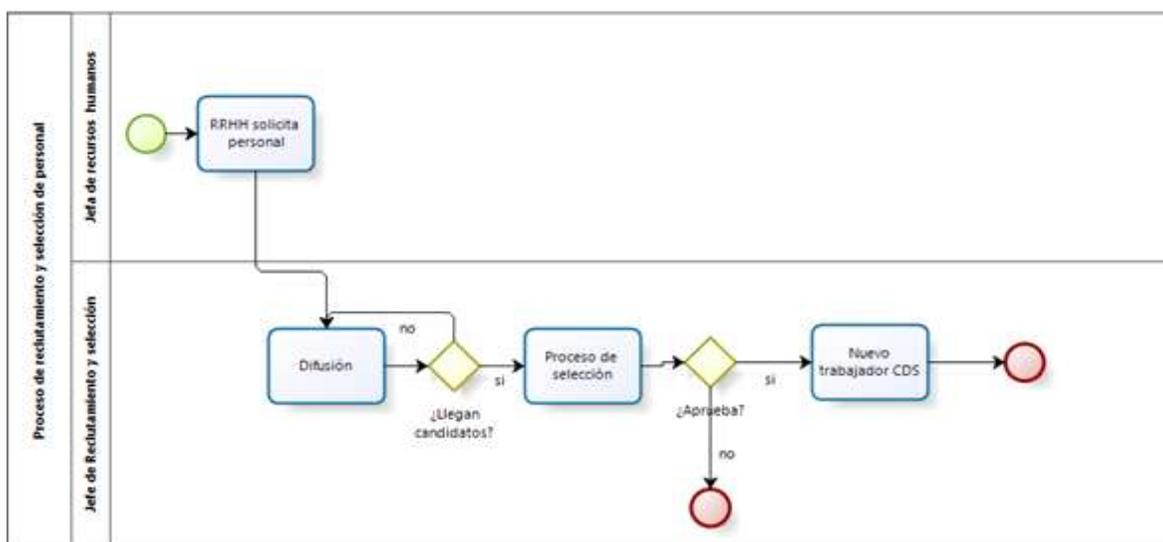


Figura N° 4.42. Proceso reclutamiento y selección modificada.

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Los análisis realizados a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento, además de los resultados de la encuesta de clima laboral, permiten obtener las siguientes conclusiones:

- La recopilación de información fue realizada con éxito, logrando suficiente información para el desarrollo de los análisis propuestos. Durante la aplicación de las encuestas y las entrevistas al personal de la organización, se pudo recolectar información significativa para la investigación sin mayores problemas en su desarrollo.
- Con respecto al análisis del clima laboral de la organización se pudo llegar a las siguientes conclusiones:
  - La relación de los trabajadores con las jefaturas mayores de la organización es en general de mala calidad o en su mayoría inexistente, aun cuando son estos quienes están encargados de la selección de personal.
  - El nivel de sentimiento de pertenencia a la empresa es muy bajo, ya que gran mayoría de los trabajadores no se siente considerado como una parte importante de la organización, esto puede traer consigo que los empleados se sientan poco comprometidos con la misma.
  - Uno de los resultados más fuertes fue que alrededor de un 50% de cada uno de estos grupos, dice que no existe compañerismo entre sus pares en el departamento. De esto es posible inferir que el ambiente de trabajo en el departamento no es el mejor, ya que el ambiente entre los mismos pares no es bueno.
  - En la empresa existe un sentir que afecta a gran parte de los trabajadores, que es el estar poco conforme con las retribuciones recibidas por el trabajo realizado, ya que gran mayoría de los trabajadores dicen no estar conformes con el sueldo recibido, comparando el suyo con el pagado por otras instituciones del mismo rubro.
  - Gran parte de los trabajadores no están conformes con los incentivos que ofrece la organización, ya sean estos bonos, actividades extra-programáticas, etc. Este punto da señales de que por parte de la organización no existe un ánimo por hacer sentir a los trabajadores parte de la misma. Esto también es apreciable en que la empresa no cuenta con una visión, ni una misión por lo tanto los trabajadores no tienen una guía de cómo seguir los principios de la empresa.
  - Los horarios de trabajo no resultan de gran complicación para los conductores, ya que estos solo pueden conducir hasta 5 horas continuas, y regularmente están cada dos días en sus hogares. Los más complicados con los horarios laborales son los auxiliares, ya que estos todos los viajes los deben realizar completos no importando la duración del viaje, demandando a los auxiliares una gran carga física por mantenerse en ocasiones muchas

horas despiertos. La principal diferencia en cuanto a los horarios de trabajo entre conductores y auxiliares, son la cantidad de horas que deben de trabajar de forma seguida cada uno, pero esta diferencia está dada por la ley.

- En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de la empresa se puede concluir que los medios empleados para el reclutamiento son los adecuados, en cambio no así en la selección. El proceso de selección de personal es el que se ve con mayores problemas, ya que no existe un proceso estandarizado a la hora de la selección, solo son elegidos los candidatos que agradan a la Encargada de Capacitación y al Gerente Comercial, los cuales en ningún momento realizan pruebas para confirmar que los candidatos cuentan con las competencias para el cargo.
- La mayoría de los trabajadores declaran tener suficiente conocimiento sobre las tareas que deben efectuar durante sus horarios de trabajo, esto da pistas a la investigación que en los periodos de capacitación y entrenamiento no se tienen mayores problemas aplicándose estas de forma correcta y sirviendo eficientemente para la formación de los trabajadores.
- Según los resultados logrados mediante el desarrollo del diagnóstico organizacional, los problemas de la organización pueden ser solucionables sin tener que incurrir en grandes cambios o grandes gastos, solo basta el interés y la cooperación de las partes por solucionar los problemas.
- Con las propuestas de intervención se cree que se pueden aumentar significativamente la retención de personal en los cargos de conductores y auxiliares, lo cual resultaría beneficioso para la empresa por disminuir sus costos y asegurar personal para la organización. Además también sería beneficioso para los trabajadores ya que estos asegurarían un mayor tiempo de trabajo dentro de la organización. Con lo anteriormente señalado se da cumplimiento al objetivo general de desarrollar propuestas de intervención orientadas a la disminución de los índices de rotación en los cargos de conductores y auxiliares de buses interurbanos y por lo tanto también se cumplen los objetivos específicos de la investigación.

## 6. RECOMENDACIONES

- Prestar atención a las ideas que puedan surgir de sus trabajadores, ya que en estas la organización puede encontrar la manera de mejorar sus procesos y además generar cercanía con sus trabajadores.
- Mayor cercanía de las jefaturas con sus trabajadores.
- Creación de planes de motivación para los trabajadores, a través de mejoras en las prestaciones o realización de actividades extra programáticas.
- Creación del puesto y contratación de un Jefe de Reclutamiento y Selección, con el objeto de que este profesional pueda regularizar y estandarizar estos procesos.
- Evaluar periódicamente sus índices de rotación de personal y así observar si las propuestas entregadas están cumpliendo con su objetivo.
- Disposición y compromiso de mejorar la situación de la organización, por parte de ambas partes (empresa y trabajadores).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. 2005. Gestión por competencias: el diccionario. Argentina, Granica. 432p.

ÁLVAREZ, M. 2012. 100 simples ideas para vender más en tu tienda. España, Profit. 224p.

ALVIRA, F. 2011. La encuesta: Una perspectiva general metodológica. 2° ed, Madrid, Consejo Editorial de la colección de Cuadernos Metodológicos. 130p.

ARIAS, F. 1984. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Madrid, Editorial Trillas. 762p.

BAGUER, A. 2012. ¡Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. 255p.

BOHLANDER, G y SNELL, S. 2008. Administración de Recursos Humanos. 14° ed, México, Cengage Learning. 785p.

CHIAVENATO, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.

CHIAVENATO, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.

CUMMINGS, T y WORLEY, C. 2008. Desarrollo organizacional y cambio. 8° ed, México, Thomson. 670p.

DESSLER, G. 2001. Administración de personal. México, Pearson Educación. 728p.

GARZÓN, M. 2005. El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Colombia, Centro Editorial Universidad del Rosario. 207p.

GOLEMAN, D. 1999. La Inteligencia Emocional en la Empresa. Argentina, Grupo Zeta. 460p.

GUIRADO, J. 2007. Casos prácticos para la gestión empresarial de despachos profesionales. Madrid. Especial directivos. 260p.

HELLRIEGEL, D. 2009. Comportamiento Organizacional. 12° ed, México, Cengage Learning. 565p.

MARTINEZ D. Y MILLA A. 2005. La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España, Ediciones Díaz de Santos. 366p.

MARTÍNEZ, M, C. 2013. Motivación: La Gestión Empresarial. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. 46p.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 2010. Por Roberto Hernández "et al". 5° ed, Perú, McGraw-Hill. 613p.

MONTES, M.J y GONZÁLEZ, P. 2007. Selección de Personal: La búsqueda del Candidato Adecuado. España, Editorial Ideas Propias. 176p.

MUÑOZ, C. O. 2008. Elementos de planificación estratégica en pequeñas y medias empresas. Chile, Editorial Printus. 190p.

NAVARRO, J. C. 2001, Misión - Visión, Objetivos. Perú, Universidad de Lima y de la Facultad de Negocios de Universidad Peruana de Ciencias aplicadas.

NEBOT, M, J. 1999. La Selección de Personal: Guía Práctica para directivos y mando de las empresas. Madrid, Fundación Confemetal. 168p.

REYES PONCE, A. 2002. Administración de personal. 2° Volumen, México, Editorial Limusa. 242p.

ROBBINS, S. 2004. Comportamiento organizacional. 10° ed, México, Pearson Educación. 704p.

RODRÍGUEZ, D. 2004. Diagnóstico Organizacional. 6° ed, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile. 218p.

VALENCIA, J. R. 2007. Administración Moderna de Personal. 7° ed, Argentina, Thomson. 700p.

VELÁSQUEZ, N. 2010. Diagnóstico Organizacional y Propuesta de Intervención para mejorar la gestión de la comunicación en dos centros del Hogar de Cristo. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Puerto Montt, Universidad Austral de Chile. 64p.

## 8. LINKOGRAFÍA

AMÉRICA RETAIL, IBARRA, C. 2012, La Rotación de Personal en el Retail Chileno Actual, [En Línea], <<http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual>>, [Consulta: 01 abril 2013].

ADECCO, 2012, Informe Sobre los Perfiles Más Proclives a la rotación laboral, [En Línea], <<http://www.corresponsables.com/actualidad/adecco-elabora-un-informe-sobre-la-rotacion-laboral>>, [Consulta: 05 abril 2013].

EMPRENEDORES NEWS, 2004, Entrevista a Ken Blanchard: El Liderazgo en un mundo acelerado, [En Línea], <<http://www.emprendedoresnews.com/tips/entrevista-a-ken-blanchard-el-liderazgo-en-un-mundo-acelerado.html>>, [Consulta: 02 abril 2013].

EHOW ESPAÑOL, 2009, FRANCIS, K.A., Qué significa una alta rotación de empleados en una organización, [En Línea], <[http://www.ehowenespanol.com/significa-alta-rotacion-empleados-organizacion-info\\_248023/](http://www.ehowenespanol.com/significa-alta-rotacion-empleados-organizacion-info_248023/)>, [Consulta: 05 abril 2013].

DAENA JOURNAL, 2008, International journal of good conscience, [En línea], <[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)>, [Consulta: 04 abril 2013]

REVISTA VINCULANDO, 2011, Propuesta para reducir el índice de rotación de personal en las organizaciones, [En Línea], <[http://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)>, [Consulta: 02 abril 2013]

TRANSPORTES CRUZ DEL SUR, 2009, Buses Cruz del Sur, [En Línea], <<http://www.busescruzdelsur.cl>>, [Consulta: 31 Marzo 2013]

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA, [En Línea], <http://www.rae.com>, [Consulta: 31 de marzo hasta la fecha]

## 9. ANEXOS

### 9.1. VALORES DE Z

#### TABLA DE VALORES Z

Para niveles de confianza de 90.0% a 99.9%

Nivel de Confianza	0.0%	0.1%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%
<b>a</b>										
<b>90%</b>	1.6449	1.6497	1.6546	1.6596	1.6646	1.6696	1.6747	1.6798	1.6849	1.6901
<b>91%</b>	1.6954	1.7007	1.7060	1.7114	1.7169	1.7224	1.7279	1.7335	1.7392	1.7449
<b>92%</b>	1.7507	1.7565	1.7624	1.7684	1.7744	1.7805	1.7866	1.7928	1.7991	1.8055
<b>93%</b>	1.8119	1.8184	1.8250	1.8317	1.8384	1.8453	1.8522	1.8592	1.8663	1.8735
<b>94%</b>	1.8808	1.8882	1.8957	1.9033	1.9110	1.9189	1.9268	1.9349	1.9431	1.9515
<b>95%</b>	1.9600	1.9686	1.9774	1.9863	1.9954	2.0047	2.0141	2.0237	2.0335	2.0435
<b>96%</b>	2.0537	2.0642	2.0749	2.0858	2.0969	2.1084	2.1201	2.1321	2.1444	2.1571
<b>97%</b>	2.1701	2.1835	2.1973	2.2115	2.2262	2.2414	2.2571	2.2734	2.2904	2.3080
<b>98%</b>	2.3263	2.3455	2.3656	2.3867	2.4089	2.4324	2.4573	2.4838	2.5121	2.5427
<b>99%</b>	2.5758	2.6121	2.6521	2.6968	2.7478	2.8070	2.8782	2.9677	3.0902	3.2905

## 9.2. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A AUXILIARES

Preguntas	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
1	7	28	34	19	7
2	25	41	24	3	2
3	1	4	29	40	21
4	2	14	28	31	20
5	20	48	21	4	2
6	12	29	37	17	0
7	2	8	16	48	21
8	9	30	37	19	0
9	0	19	28	40	8
10	11	45	23	13	3
11	5	21	22	36	11
12	10	40	26	17	2
13	18	39	29	5	4
14	21	50	18	4	2
15	0	5	20	43	27
16	23	40	21	10	1
17	22	43	21	9	0
18	7	28	26	28	6
19	13	33	34	14	1
20	60	23	10	1	1

### 9.3. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A CONDUCTORES

Preguntas	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1	1	6	38	63	27
2	17	73	41	3	1
3	0	2	16	60	57
4	0	3	23	73	36
5	17	86	29	3	0
6	0	3	53	54	25
7	0	18	36	60	21
8	0	17	62	46	10
9	0	7	39	69	20
10	19	74	26	16	0
11	0	3	24	56	52
12	2	12	59	50	12
13	5	71	50	0	9
14	7	69	35	24	0
15	0	18	16	56	45
16	23	61	31	20	0
17	17	43	56	19	0
18	0	12	29	57	37
19	0	5	28	52	50
20	44	67	24	0	0

#### **9.4. ENTREVISTA A JEFA DE PERSONAL SOBRE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA TRANSPORTE CRUZ DEL SUR.**

1. Según su experiencia, ¿Cuáles son los principales motivos por los que se generan vacantes?

En los más de 20 años de servicio a la organización he observado el paso de una gran cantidad de auxiliares y conductores de buses interurbanos.

En el caso de los auxiliares las causas más frecuentes de desvinculación de la empresa son: descubrir al trabajador “palomeando”, es decir, robando a la empresa, ya sea dando boletos que ya habían sido cortados anteriormente o simplemente no dando boletos a pasajeros que suben en carretera. Muchos de estos casos son descubiertos por los inspectores de ruta (Trabajadores de la empresa, que se suben en carretera, para inspeccionar el correcto cumplimiento de las normas de la empresa, como por ejemplo cada pasajero tenga su boleto a bordo).

Otra causa común de desvinculación es que los mismos auxiliares hagan abandono del trabajo, en la empresa esta situación se atribuye a la corta edad de la mayoría del personal de este cargo y es por esto mismo al poco sentido de la responsabilidad. También se puede añadir que muchos de los auxiliares de la empresa, ya no están en esta por faltar a sus funciones o asistir en sus labores en malas condiciones, como por ejemplo, después de haber ingerido alcohol. A modo de ejemplo, un joven auxiliar que realizaba viajes entre Castro y Puerto Montt, después del último partido de Chile se presentó a trabajar en estado de ebriedad, nadie se dio cuenta sino hasta que en Osorno se subió un inspector al bus, que lo bajó de la máquina y lo envió de vuelta hacia Puerto Montt.

En el caso de los conductores los casos más comunes de desvinculación, es que en el caso de los “palomeos”, se encuentre complicidad entre conductor y auxiliar. Además se puede añadir otro motivo que causa muchos despidos, que son accidentes causados por los conductores.

2. ¿La empresa cuenta con una descripción del cargo para la selección de personal?

La empresa está en proceso de realización de una descripción de cargos, pero con los años de experiencia, se sabe más o menos lo que se busca en una persona para que cumpla con el rol de auxiliar.

Las plantillas de descripción de cargos de Auxiliares y Conductores hasta ahora éstas no están siendo usadas.

3. ¿Son ocupados candidatos internos?

Dentro de la organización el cargo más básico viene siendo el de auxiliar de buses, por lo tanto, para este cargo no son usados candidatos internos, se pueden mover pero solo entre auxiliares, pero finalmente se usan solo candidatos externos.

En el caso de conductores, dependiendo de la urgencia del puesto se pueden promover a los choferes de camión. Pero generalmente también se buscan candidatos externos.

4. ¿Qué fuentes ocupan regularmente para el reclutamiento de personal?

Las fuentes para el reclutamiento que generalmente usa la empresa son asistir a ferias de trabajo, en donde mayoritariamente asiste gente joven que puede cubrir los puestos de auxiliar, también se utilizan medios como los diarios, radios y canales regionales.

5. ¿Qué tipo de entrevistas son realizadas?

Las entrevistas que se realizan no cuentan de mayor complejidad, es más no se realizan entrevistas de tipo técnico para el seleccionar personal, sino que son entrevistas orientadas a saber más sobre la persona, ya que los seleccionados primero deben de pasar con la Señora Verónica Almonacid, encargada de capacitación, y luego con la aprobación de la primera, pasan a una entrevista con Don Luis Almonacid, Gerente Comercial. Al ser esta una empresa familiar todas las decisiones de la empresa son tomadas por integrantes de la Familia Almonacid, teniendo en este caso la última palabra Don Luis Almonacid.

Más que entrevistas realizadas por el Gerente Comercial y la encargada de capacitación, los postulantes a los puestos de trabajo sólo deben de contar con la aprobación de estos.

6. ¿Quiénes realizan las entrevistas de trabajo?

En una primera instancia la jefa de personal, posteriormente la encargada de capacitación y finalmente el Gerente Comercial.

7. ¿De qué forma son evaluados los participantes a partir de las entrevistas?

Estos tienen que contar con la aprobación del Gerente Comercial y de la encargada de Capacitación, dando estos una opinión positiva de los postulantes estos son integrados de inmediato a la organización.

8. Una vez que los seleccionados son escogidos, ¿qué tipo de contrato realizan?

El primer contrato realizado tiene una duración de tres meses, para luego pasar a un contrato indefinido.

## **9.5. ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE CAPACITACIÓN, SOBRE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBEN LOS AUXILIARES Y CONDUCTORES DE BUSES INTERURBANOS.**

### **1. ¿Qué tipos de capacitación son realizadas?**

En el caso de los auxiliares se realiza una reunión en donde se exponen todos los puntos con que ellos deben de cumplir como trabajadores de la empresa, incluyendo sus labores, responsabilidades, su vestimenta, etc. Posteriormente estos pasan a un entrenamiento a cargo de otros auxiliares de mayor experiencia, los cuales son llamados auxiliares monitores.

En el caso de los conductores que ingresan a la empresa sucede la misma situación, también son citados a una reunión en donde se exponen todos los puntos con que ellos deben de cumplir como trabajadores de la organización. La diferencia radica en que los conductores se tienen que estar constantemente capacitando en sistemas de seguridad y formas de manejo a la defensiva, estas capacitaciones son realizadas en conjunto a la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y también en algunas ocasiones con instituciones privadas, como la organización Smith System, que dicta cursos de manejo a la defensiva.

### **2. ¿Qué puntos se tocan en las capacitaciones?**

Los puntos que se tocan mayormente en las capacitaciones son deberes, responsabilidades y temas de seguridad

### **3. ¿Cuánto dura el periodo de entrenamiento?**

En los auxiliares el entrenamiento es usado en alrededor de dos viajes, o hasta que el monitos afirme que el nuevo trabajador está listo para comenzar a trabajar por su propia cuenta

En los conductores no existe este entrenamiento como tal, ya que para todos los viajes un bus debe de contar con dos conductores, pudiendo así un nuevo trabajador aclarar sus dudas con su compañero de máquina.

### **4. ¿En el entrenamiento los nuevos trabajadores son evaluados?**

Los auxiliares son evaluados por sus monitores, en planillas que son entregadas a la encargada de capacitación posteriormente.

## 9.6. DESCRIPCIÓN DE CARGO. CONDUCTOR DE BUS

Nombre del Cargo	<b>CONDUCTOR DE BUS</b>
Horario	Según Viaje, pero durante el este no puede conducir más de 5 horas continuas
Ubicación del Cargo	
Depende de	Gerente Comercial, Jefe de Tráfico
Supervisa a	No supervisa Personal
Número de Trabajadores que desempeñan el cargo	
Descripción genérica	<p>Responsable de efectuar los servicios de transporte de pasajeros y encomiendas por carretera, correcta y oportunamente; atender e informar a los pasajeros en relación a consultas que pudieran surgir en relación al viaje, y realizar el mantenimiento preventivo básico y reparación de averías simples en la ruta del vehículo, bajo la dirección del jefe y administrativo de tráfico de la Empresa.</p> <p>Cabe destacar que las funciones realizadas por todos los conductores de buses de la empresa son exactamente las mismas, pero que se realizan distinciones de sueldo respecto a las rutas en las cuales son destinados.</p>
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir buses de la Empresa con un máximo de cinco horas continuas en ruta según lo establecido por la normativa vigente de la Ley de Tránsito</li> <li>• Cumplir turnos de trabajo conforme a calendario mensual de diez trabajados por cuatro días de descanso</li> <li>• Compartir responsabilidad por el correcto desempeño y ejecución de funciones por parte del auxiliar del bus</li> <li>• Revisar Planilla y Nómina de Pasajeros verificando que el total de pasajeros informados se encuentre en el bus al momento de iniciar el servicio</li> <li>• Cumplir con los horarios de llegada y salida que la Empresa fije entre las distintas terminales</li> <li>• Llevar registro diario y contaste en planilla de ruta por cada servicio realizado en conjunto con el auxiliar del bus</li> <li>• Informar al jefe directo o jefe de turno de cualquier novedad o accidente de tránsito en que el Conductor del bus se vea involucrado conduciendo un vehículo de la Empresa</li> <li>• Conservar y revisar la documentación de la máquina asignada, la que deberá permanecer siempre dentro del bus(Certificado de dominio, seguro, revisión técnica, cartón de recorrido u otros) para respaldo legal del conductor y la Empresa</li> <li>• Comunicar a jefatura sobre el vencimiento de los documentos de identificación del bus solicitando oportunamente la renovación de los mismos</li> <li>• Dar cumplimiento a cabalidad de aquellas exigencias que surgen por el desempeño normal de sus funciones como conductor de bus basadas en la Ley del tránsito vigente</li> <li>• Respetar y dar cumplimiento a los procedimientos y pautas técnicas que la Empresa establece para la correcta operación de buses (Llenado de bitácora, orden de trabajo de Mantenimiento en el Taller, Hoja de Tacógrafo u otros)</li> <li>• Dar cumplimiento y respetar las restricciones de velocidad de carácter interno que la Empresa ha establecido o establezca y</li> </ul>

	<p>las contenidas en la Ley del Tránsito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a jefatura al término de cada servicio a cerca de los desperfectos o fallas mecánicas que la máquina pudiera presentar</li> <li>• Recepcionar el inventario de herramientas de la máquina a su cargo asumiendo responsabilidad por su buen uso y duración</li> <li>• Recibir y estibar la carga en el maletero del bus conforme al volumen y fragilidad de las encomiendas las que serán entregadas al personal responsable en cada Agencia con destino del bus</li> <li>• Prestar cooperación a cualquier máquina de la Empresa que se encuentre detenida por desperfectos mecánicos en carretera</li> <li>• Actúa solidariamente en presencia de personas lesionadas en accidentes de tránsito al que concurra de presencia, aunque el o los vehículos involucrados no correspondan a la Empresa (depende de las circunstancias)</li> <li>• Atender en forma solícita aquellos casos de enfermedad grave de un pasajero en viaje, recurriendo al centro de atención médica más cercano, aunque éste se encuentre fuera de las ciudades de itinerario.</li> <li>• Establecer constancia en carabineros en caso de accidentes y de todo lo sucedido coordinando con Tráfico la entrega oportuna de la información a la empresa</li> <li>• Realizar las mantenciones básicas para dejar la máquina en óptimas condiciones a la espera de la próxima salida o servicio (carga de combustible, lavado y aseo interno de asientos y baño)</li> <li>• Facilitar al personal de Taller la revisión de la máquina previo a la salida del bus, permaneciendo en el recinto el tiempo necesario que dure la revisión o reparación de una falla mecánica(Ej. servicios a Santiago e Internacional)</li> <li>• Controlar en terminales en conjunto con el auxiliar del bus el ascenso y descenso de pasajeros</li> <li>• Controlar la subida al bus a toda persona que ejerza el comercio ambulante, practique la mendicidad y se encuentre en estado de embriaguez que pueda alterar la seguridad tranquilidad del cliente</li> </ul>
Descripción de actividades ocasionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en actividades de capacitación programadas por la Empresa</li> </ul>

## II.- Especificación del Cargo

<b>a.- Habilidades Cognitivas</b>	
Formación y Educación	Enseñanza Media
Experiencia	
Conocimientos	Licencia de conducir Clase A3 y A4, conocimiento de la Ley del Tránsito, mecánica general de vehículos, normas de seguridad e higiene, curso manejo defensivo y atención de público
Iniciativa	Alta capacidad de anticipación y reacción, manejo de situaciones y control
<b>b.- Responsabilidad</b>	
Por trabajo de otros	El cargo recibe supervisión específica, de manera directa y constante. Ejerce supervisión directa del personal auxiliar de buses
Por Valores	Baja, no asume responsabilidad directa por dinero
Por trámites, procesos o procedimientos	Alta, entregar seguridad en el transporte de pasajeros, responsable directo por el cuidado y mantención del vehículo que conduce y la

	carga que traslada si corresponde
<b>c.- Esfuerzo</b>	
Esfuerzo Físico	Requiere esfuerzo básico de movilidad asociada a su desplazamiento normal para la conducción de vehículos
Esfuerzo Cognitivo	Requiere de concentración, capacidad de reacción, grado de precisión manual y visual para la conducción de vehículos, tolerancia y flexibilidad
<b>d.- Condiciones Ambientales</b>	
Físicas	Se realiza en terreno en calles y carreteras del país
Riesgos	Las probabilidades de ocurrencia de accidentes están circunscritas a malas maniobras o errores propios o de terceros en la conducción del vehículo
<b>e.- Otros requisitos del Cargo</b>	Persona responsable, honesta, de buen trato y disposición

## 9.7. DESCRIPCIÓN DE CARGOS. AUXILIAR DE BUS

Nombre del Cargo	<b>Auxiliar de bus</b>
Horario	Tiempos de viajes.
Ubicación del Cargo	
Depende de	
Supervisa a	No supervisa Personal
Número de Trabajadores que desempeñan el cargo	
Descripción genérica	Responsable de asistir en la preparación y administración del servicio de transporte de pasajeros, antes, durante y al término del viaje, basado en un enfoque de calidad, acorde a los procedimientos y normativas de la Empresa. Colaborando con los conductores de la tripulación en sus requerimientos diarios de atención durante los servicios
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al lugar de trabajo de manera limpia, ordenado y con uniforme de la Empresa</li> <li>• Cumplir horario de entrada presentándose con anticipación de 1 hora y media en servicios locales y 2 horas antes en servicios cama</li> <li>• Solicitar los letreros correspondientes a salida y recorrido del bus, si no se encuentran en la máquina</li> <li>• Recepcionar el equipamiento y abastecimiento del bus para el viaje, revisando y verificando lo recepcionado en tipos y cantidad de suministros (talonarios de boletos, termo, frazadas, almohadas, etc.)</li> <li>• Acudir a encomienda para verificar si hay carga que transportar y proceder a su ordenamiento en el bus, ya que el auxiliar administra el maletero de la manera más óptima para subida y bajada de equipaje según destino</li> <li>• Recibir y acoger a los pasajeros recepcionando su equipaje sin descuidar el maletero del bus</li> <li>• Ordenar equipaje de acuerdo a destino de los pasajeros para facilitar la entrega posterior</li> <li>• Revisar planilla de pasaje verificando si hay pasajeros que suben en paradero de camino para avisar oportunamente al Conductor</li> <li>• Ingresar al salón del bus presentándose a los pasajeros con uniforme ordenado y completo</li> <li>• Entregar almohadas y frazadas a los pasajeros, si corresponde, atendiendo las necesidades individuales de cada pasajero en el bus</li> <li>• Verificar oportuna y constantemente si hay ascensos o descensos de pasajeros, recepción y/o entrega de encomiendas en oficinas intermedias de la ruta</li> <li>• Revisar constantemente climatización de salón y limpieza en el baño del bus</li> <li>• Atender al conductor en servicio realizando cualquier acción que éste no pueda ejecutar por encontrarse conduciendo (ofrecer un café, desempañar parabrisas u otra)</li> <li>• Colaborar con el conductor en la elaboración, actualización y manejo de planilla de Control de Carabineros</li> <li>• Ordenar y mantener de manera segura las recaudaciones y respaldos de pasajes vendidos en camino (coneja)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendir recaudaciones por venta de pasaje en camino en cada Agencia, rindiendo valores totales al llegar a destino</li> <li>• Revisar que pasajeros bajan en paraderos con anterioridad al terminal, para dar aviso oportunamente al conductor y pasajero</li> <li>• Preparar y servir desayuno a pasajeros confirmados en aquellos servicios que corresponda</li> <li>• Entregar equipaje contra presentación de ticket por parte del pasajero</li> <li>• Ordenar y bajar equipamiento del bus donde corresponda, según lugar de destino por la Empresa</li> <li>• Colaborar en los procesos de limpieza y lavado del bus si es necesario dependiendo del lugar de llegada y personal disponible</li> <li>• Preparar tickets de equipaje con anticipación manteniendo ordenadas las numeraciones según su correlatividad evitando duplicidad y confusiones</li> <li>• Informar al Conductor cualquier novedad o accidente en el trayecto para tomar decisiones oportunas</li> <li>• Coordinar con conductor la información que le será entregada a los pasajeros en caso de falla mecánica del bus, accidente u otro acontecimiento que ocurriera durante el viaje</li> <li>• Verificar constantemente estado de botiquín del bus</li> <li>• Colaborar con el resto de la tripulación en sus requerimientos durante el viaje solicitando ayuda si la necesita</li> <li>• Llevar registro diario en bitácora de novedades de las actividades y novedades que surjan durante el viaje</li> <li>• Controlar que cada pasajero que sube al bus lleve su boleto de viaje acreditando el valor pagado y su destino</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada</li> </ul>
Descripción de actividades ocasionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en actividades de capacitación programadas por la Empresa</li> </ul>

## II.- Especificación del Cargo

### a.- Habilidades Cognitivas

Formación y Educación	Enseñanza Media
Experiencia	
Conocimientos	Atención efectiva de clientes, conocimientos básicos en mecánica general de vehículos, manejo de situaciones y control de dinero
Iniciativa	Baja, las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas y procedimientos definidos ejecutados con anterioridad

### b.- Responsabilidad

Por trabajo de otros	El cargo recibe supervisión específica, de manera directa y constante. No ejerce supervisión de personal
Por Valores	Alta, asume responsabilidad directa por dinero de la Empresa
Por trámites, procesos o procedimientos	Media, maneja tickets de equipaje, talonario de boletos valorados, recepciona y rinde dineros por venta de pasaje en trayecto a la Empresa

### c.- Esfuerzo

Esfuerzo Físico	El cargo exige esfuerzo básico de movilidad asociado a su desplazamiento normal para asistir los requerimientos de pasajeros y conductores dentro del bus
Esfuerzo Cognitivo	Requiere concentración, organización, capacidad de cálculo, grado de precisión manual y visual.

### d.- Condiciones Ambientales

Físicas	Se realiza en calles y carreteras del país
Riesgos	Las probabilidades de ocurrencia de accidentes están circunscritas a malas maniobras o errores en la manipulación de la carga.
<b>e.- Otros requisitos del Cargo</b>	Persona responsable, honesta, de buen trato, gentil y con capacidad de trabajo en equipo

