



**“DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA
SALARIAL PARA EL SEGMENTO OPERARIO EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL”**

Trabajo de Investigación presentado para optar el Grado Académico de Magíster

en

Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Presentado por

Sra. Carmen Yvonne Espinoza Morales

Srta. Patricia Durand Peralta

Asesor: Profesor Cesar Rovegno

2017

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, que nos apoyaron incondicionalmente en esta etapa.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Cesar Rovigno por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Entre enero y octubre de 2016, el chocolate peruano alcanzó US\$ 7,7 millones en ventas. Estados Unidos y Canadá fueron los mercados que más requirieron de chocolates para taza, tabletas y barras sin relleno; el principal exportador, según la Asociación de Exportadores (ADEX), fue una Empresa Nacional, que concentró el 62% de las ventas. Esta empresa peruana cuenta con más de 1000 colaboradores; además, sus clientes son industrias nacionales y multinacionales.

El presente estudio tiene por objetivo principal implementar una política salarial para el segmento operario, la cual permita cubrir sus necesidades y sus intereses a los colaboradores con el fin de elaborar normas y políticas con coherencia interna y competitividad externa, con un plan de desarrollo del modelo de compensaciones en tres años, y con estrategias definidas que permitan mejorar tales intereses y necesidades de los colaboradores de este segmento.

Para lograr este objetivo, se aplicaron inicialmente dos encuestas, con el fin de indagar los intereses de los colaboradores en relación con un plan de beneficios. Como resultado, se halló que el interés de la mayoría de este segmento operario era económico. Entonces, se decidió ampliar la investigación y se realizó un diagnóstico a las remuneraciones; así se evidenció que la empresa no contaba con un modelo de compensaciones y que existía un desorden en la estructura salarial. Se inició una segunda etapa al estudio a través de una segunda encuesta a fin de averiguar qué tanto el colaborador conocía sobre los incrementos salariales, su evaluación del desempeño, sus funciones y los planes de desarrollo. Se encontró que ellos sí conocían claramente sus funciones, pero no recibían la retroalimentación de su jefatura y desconocían la existencia de incrementos salariales en la empresa.

Finalmente, el resultado de ambas encuestas permitió proponer y desarrollar un modelo de compensaciones alineado en los aspectos de la evaluación de desempeño, y elaborar un plan de nivelación salarial y, por ende, una política salarial.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado	1
2. Objetivos del trabajo	3
3. Metodología por aplicar	3
3.1 Metodología para la primera fase.....	3
3.2 Metodología para la segunda fase	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Modelo de planeamiento estratégico en la empresa.....	5
2. Modelo de gestión de personas	7
Capítulo III. Visión, misión, valores.....	11
1. Declaración de la visión	11
2. Declaración de la misión.....	11
3. Valores	12
4. Cultura organizacional	13
5. Objetivos a largo plazo.....	13
6. Responsabilidad social corporativa.....	14
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	15
1. Análisis del macroentorno PESTEG	15
1.1 Entorno político.....	15
1.2 Entorno económico	15
1.3 Entorno social	16
1.4 Entorno tecnológico	16
1.5 Entorno ecológico y entorno global	17
2. Análisis del microentorno	17

2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	17
Capítulo V. Análisis interno de la organización	21
1. Modelo de negocio Canvas	21
1.1 Segmento de consumidores	22
1.2 Propuesta de valor	22
1.3 Canales	22
1.4 Relaciones con los clientes.....	22
1.5 Fuentes de ingreso.....	23
1.6 Recursos clave.....	23
1.7 Actividades clave	23
1.8 Aliados clave.....	23
1.9 Costos.....	25
2. Cadena de valor.....	26
2.1 Actividades de apoyo	28
2.2 Actividades primarias.....	28
3. Ventaja competitiva	29
4. Estructura organizacional.....	30
5. Talento humano.....	31
Capítulo VI. Trabajo de campo	33
1. Objetivos del estudio.....	33
2. Metodología	33
3. Resultados e interpretación: fase uno del trabajo de campo	35
3.1 Dimensión de remuneración e incentivos económicos	35
3.2 Dimensión de satisfacción con el trabajo y compromiso	35
3.3 Beneficios del colaborador del segmento operario	36
3.4 Motivos de permanencia	37
4. Resultados e interpretación: fase dos del trabajo de campo	37
Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas	39
1. Modelo de gestión de compensaciones	39
1.1 Equidad interna y equidad externa.....	39
1.1.1 Equidad interna	39
1.1.2 Equidad externa.....	43
2. Administración del desempeño	44

3. Alineamiento estratégico.....	47
4. Desarrollo estratégico	52
4.1 Política salarial.....	52
5. Objetivos del plan propuesto.....	52
6. Presupuesto	53
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones	55
2. Recomendaciones.....	56
Bibliografía	58
Anexos	62
Nota biográfica	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo VRIO.....	29
Tabla 2.	Encuestas de salida. Motivos de renuncia	38
Tabla 3.	Manual de puestos	41
Tabla 4.	Equidad interna.....	42
Tabla 5.	Equidad externa	44
Tabla 6.	Niveles de competencia LPC.....	45
Tabla 7.	Rangos de puntaje para determinar el potencial del colaborador del segmento operario.....	46
Tabla 8.	Evaluación del desempeño	47
Tabla 9.	Encuesta de opinión.....	48
Tabla 10.	Propuesta de nivelación.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	La estrategia como vínculo entre la empresa y su entorno	5
Gráfico 2.	Modelo de compensaciones.....	9
Gráfico 3.	Modelo de las Cinco Fuerzas	18
Gráfico 4.	Modelo de Negocio Canvas.....	21
Gráfico 5.	Aliados Claves.....	24
Gráfico 6.	Cadena de valor	26
Gráfico 7.	Estructura organizacional	30
Gráfico 8.	Organigrama del área de Talento Humano.....	31
Gráfico 9.	Dimensión remuneración e incentivos económicos	35
Gráfico 10.	Dimensión satisfacción con el trabajo y compromiso	36
Gráfico 11.	Beneficios del colaborador del segmento operario.....	37
Gráfico 12.	Motivos de permanencia en la empresa del segmento operario	37
Gráfico 13.	Modelo de gestión de compensaciones	39
Gráfico 14.	Componentes del descriptivo de puesto	40
Gráfico 15.	Jerarquización del colaborador segmento operario	41
Gráfico 16.	Equidad interna.....	42
Gráfico 17.	Equidad externa.....	44
Gráfico 18.	Resultado de la evaluación de desempeño del colaborador del segmento operario	46
Gráfico 19.	¿Conoce las funciones y objetivos de su puesto?	49
Gráfico 20.	¿Conoce cómo se mide su desempeño en el trabajo?	49
Gráfico 21.	¿Conoce los resultados de su desempeño en el trabajo?.....	50
Gráfico 22.	¿Conoce los criterios para el incremento salarial?	50
Gráfico 23.	¿Tiene conocimiento de los ascensos y promociones de su puesto?	51
Gráfico 24.	Política salarial	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Base de data de encuesta 1	61
Anexo 2.	Base de data de encuesta 2	74

Capítulo I. Introducción

1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado

En general, las organizaciones establecen como principal foco de retención al personal del área administrativa¹. A lo largo de la presente investigación, identificaremos qué posiciones del núcleo de operaciones son también importantes y, a su vez, estratégicas para la organización. Ante esta situación, consideramos implantar una política salarial que pueda cubrir tanto las expectativas del colaborador como la estrategia del negocio.

Los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado requieren el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar estos retos. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del talento humano se convierten en elementos claves de sostenibilidad; la coordinación, la dirección, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes dentro de la gestión de talento humano. Profundizando en estos temas de gestión, Becker (1962) estableció una diferenciación esencial en el tipo de formación del talento humano entre lo general y lo específico. La formación general es aquella que permite al colaborador aumentar su productividad. Para el filósofo Italiano Santo Tomas de Aquino, el salario era aquel que le permitía llevar al trabajador una vida adecuada a su posición social. En cambio, para Amaya (2010), el salario es una retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios; está constituido por todos aquellos valores que recibe tanto en dinero como en especie como contraprestación directa al servicio. El salario es parte del contrato de trabajo.

Epley y Gilovich (2005) realizaron investigaciones psicológicas sobre las motivaciones de los colaboradores dentro de las empresas; ambos autores argumentaron que las políticas salariales son los motivadores más importantes. Además, según Boxó *et al.* (2013), en la gestión de los recursos humanos, el reconocimiento es un mecanismo útil para identificar y atraer al personal más calificado y motivarlo a ejercer un mayor esfuerzo en su trabajo. Este tipo de implementación ha demostrado que los colaboradores que reciben un reconocimiento monetario o no monetario aumentan significativamente la productividad (Cadsby *et al.* 2007).

¹ Se entiende por área administrativa los colaboradores no operativos.

Podríamos señalar que los incentivos provocan muchos efectos positivos dentro de la empresa, porque estos han sido utilizados como una pauta para mostrar a los colaboradores lo que la empresa quiere lograr y lo que valora de ellos.

Según Hartman *et al.* (1994), desde el punto de vista organizacional, el incentivo es definido como una técnica que generalmente es utilizada por las empresas como una forma de retribución a los colaboradores por su esfuerzo. Los incentivos pueden ser tangibles o intangibles utilizados para motivar a una persona o grupo de personas a comportarse de una manera determinada (Collins *et al.* 2008). Una definición similar fue proporcionada por Zurn *et al.* (2005), quienes señalaron que son un incentivo implícito o explícito financiero, que se retribuye por la realización de una labor en particular. En tal sentido, Banjoko (2006) consideró el incentivo como una variable en la cual se realiza una retribución al colaborador sobre un resultado logrado.

El incentivo podría también ser definido como un tipo de retribución distinto al concepto de sueldos o salarios básicos, los cuales generalmente fluctúan en función de un rendimiento excepcional (Martocchio 2006). Durante la investigación, se ha podido determinar que no contar con una política salarial² en una empresa genera impactos negativos dentro del desempeño de los colaboradores, porque el colaborador no encuentra una motivación para generar un esfuerzo mayor en sus labores.. En el contexto de la industria, los incentivos son definidos como los medios disponibles que se aplican con la intención de influir para ejercer y mantener un esfuerzo hacia la consecución de los objetivos de la organización (Mathauer e Imhoff 2006).

Es importante que toda empresa cuente con una política salarial porque permite elevar de manera gradual pero sostenida los niveles de ingreso y de bienestar. De acuerdo a la información expuesta proporcionada por diferentes autores, podríamos definir que existen investigaciones empíricas internacionales que muestran que la competitividad es más sostenible en el largo plazo con salarios altos. A partir de lo investigado, podemos resaltar que las políticas salariales son necesarias en una empresa, pero deben considerar una directriz principal contenida en la ley y deben estar dentro de lo que la ley estipule en el manejo laboral de la empresa; estas políticas son eficaces cuando la gerencia es consciente del momento en el que se

² La política salarial es un conjunto de normas y políticas que regirán las compensaciones y los incentivos salariales, teniendo en cuenta que es un tema dinámico y que los cambios de salarios se realizan de forma rápida (Amaya Galeano 2010).

otorga la política y deben mantener relación con el desempeño del colaborador. Para Amaya (2010), una remuneración fija no motiva a los colaboradores a un mejor desempeño, especialmente cuando los salarios son iguales pero los desempeños son diferentes.

2. Objetivos del trabajo

- **Objetivo principal**

Implementar una política salarial para el segmento operario³ de una empresa del sector industrial de alimentos, la cual permita cubrir sus necesidades e intereses a los colaboradores con el fin de desarrollar normas y políticas con coherencia interna y competitividad externa

- **Objetivo específico**

Identificar los intereses e incentivos de los colaboradores operarios con el fin de desarrollar una política salarial pecuniaria⁴ y no pecuniaria⁵

3. Metodología por aplicar

La metodología del presente estudio se ha desarrollado en dos fases: la primera fase consistió en la investigación sobre si los colaboradores operarios están conscientes de las funciones de su puesto y expectativa salarial; la segunda fase fue lograr entender cuáles son los factores que podrían generar la salida del colaborador operario en la empresa.

3.1 Metodología para la primera fase

Para llegar a identificar y conocer si los colaboradores operarios son conscientes de su situación salarial, se ha empleado una metodología cuantitativa por medio de encuestas, de manera anónima e individual. Para este estudio, el diseño de la investigación será no experimental porque radica en evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto de tiempo (Hernández Sampieri *et al.* 2015). Como la perspectiva de esta investigación es recopilar

³ El segmento operario es el grupo de colaboradores directos o indirectos que están relacionados con la producción o elaboración del producto.

⁴ Villanueva y Gonzales (2005) definieron como *pecuniario* al sueldo base o salario, incentivos o bonos, y beneficios distribuidos directamente por la organización.

⁵ Villanueva y Gonzales (2005) definieron como *no pecuniario* a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como la satisfacción laboral, el compromiso, la autonomía, las oportunidades de crecimiento y el aprendizaje.

data en un momento único, podríamos clasificar este estudio de tipo transaccional, debido a que se están aplicando las encuestas en un solo momento de tiempo y no se realizará un seguimiento duradero (Liu 2007). Se analizaron los resultados estadística y descriptivamente con el *software* estadístico SPSS versión 22 y se compararon los resultados obtenidos por ítems.

3.2 Metodología para la segunda fase

Para identificar los factores que podrían generar la salida de un colaborador del segmento operario, se procedió con la siguiente metodología:

- Encuestas de salida del colaborador cesado
En la empresa de estudio se manejan encuestas de salida, pero no existe un análisis del mismo; por ello, se implementó una matriz con el fin de ayudar a este análisis. El objetivo fue obtener información sobre los principales factores que motivan al colaborador operario a desvincularse de la empresa.
- Entrevistas a colaborador encargado de realizar encuestas de salida
Las encuestas de salida consisten en una entrevista a profundidad que se realiza al colaborador operario en el momento en que se termina el vínculo laboral.
- Entrevistas a profundidad al colaborador operario en actividad
Para obtener un tipo de información cualitativa, se realizaron encuestas de forma aleatoria entre el personal activo a fin de identificar intereses, necesidades y perspectivas de los colaboradores.

Capítulo II. Marco teórico

1. Modelo de planeamiento estratégico en la empresa

De acuerdo con Grant (2006), un modelo estratégico es fundamental al momento de diseñar una estrategia exitosa, puesto que es el nexo entre la empresa y su entorno, y sus características clave son sus objetivos y sus valores, sus recursos y sus capacidades, y su estructura organizativa y sus sistemas. El entorno de la empresa abarca los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos que influyen en las decisiones y resultados de la empresa. Sin embargo, en la mayoría de sus decisiones estratégicas, el núcleo del entorno es el sector definido por sus relaciones con clientes, competidores y proveedores. La tarea de la estrategia de negocio, por tanto, es decidir cómo la empresa desplegará sus recursos en el medio ambiente para cumplir sus objetivos a largo plazo y cómo organizarse para llevar a cabo esa estrategia. A continuación, en el Gráfico 1, se presenta la estrategia como vínculo entre la empresa y su entorno.

Gráfico 1. La estrategia como vínculo entre la empresa y su entorno



Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia.

En esta visión de la estrategia como nexo entre la empresa y su medio es fundamental la noción de ajuste estratégico. Para que una estrategia obtenga éxito, debe ser coherente con las características del entorno, así como con los aspectos internos de la empresa.

La evolución de la estrategia empresarial ha estado marcada por las necesidades prácticas de las empresas que por el desarrollo de la teoría. Durante las décadas de 1950 y 1960, los directivos empezaron a experimentar las creencias para coordinar decisiones y mantener el control en las empresas cada vez grandes y complejas. El presupuesto financiero proporciona la base para la planificación financiera anual, mientras que la aproximación de los flujos de caja se actualiza para el presupuesto de capital y se aplica a una nueva metodología para evaluar proyectos de inversión. La planificación corporativa se diseñó como un marco para coordinar las decisiones individuales de inversión o planificar el desarrollo de un largo plazo de la empresa. El tema central de la planificación corporativa durante la década de 1960 y principios de la década de 1970 fue la planificación de la diversificación. La consecuencia fue un cambio de énfasis, de planificar a llevar a cabo la estrategia. Ahora, la gestión detallada del patrón de crecimiento de la empresa es menos importante que la adecuada ubicación de la empresa en sus mercados con respecto a sus competidores con el fin de maximizar el potencial de beneficios.

De acuerdo con Porter (1980), existen dos tipos de estrategias de negocio ampliamente conocidas. Ambas estrategias se pueden analizar para su encaje con las estrategias de recursos humanos. La estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr una ventaja competitiva por el hecho de tener menores costos que los competidores. Esta estrategia permite una construcción agresiva de instalaciones productivas eficientes para una exigencia en la inversión de capital, una intensa supervisión del trabajo, un fuerte intento por reducir costos, y un eficiente control de los costos generales y de distribución. Las empresas de bajos costos tienden a poner el énfasis en tareas y responsabilidades estructuradas, productos diseñados para su fácil fabricación, y la necesidad de predecir los costos con un margen de error mínimo. La estrategia de recursos humanos que se ajusta a esta orientación sería el fomento de la adhesión o procedimientos racionales altamente estructurados para minimizar la incertidumbre que desalientan la creatividad y la innovación.

La estrategia de diferenciación pretende alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un servicio que sea percibido como único; permite obtener una ventaja competitiva porque fomenta la fidelidad a la marca. La estrategia de recursos humanos que se adecua a una estrategia de diferenciación hace hincapié en la innovación, la flexibilidad, la renovación de la fuerza de trabajo mediante la atracción de nuevos talentos.

En relación con el ajuste del entorno, podemos concluir que las estrategias de recursos humanos deben ayudar a explotar las oportunidades del entorno y a responder mejor a la combinación de

fuerzas del entorno que afectan a la empresa. Podemos analizar el entorno dentro de cuatro dimensiones: (i) el grado de incertidumbre con relación a la cantidad de información que está disponible para tomar las decisiones empresariales adecuadas, (ii) el dinamismo con relación a la frecuencia de cambio del entorno, (iii) la magnitud del cambio que representa lo drástico que son los cambios, y (iv) la complejidad, que es el número de elementos diferentes del entorno que afectan a la empresa tanto aisladamente como en conjunto.

Para la empresa de estudio, el modelo de Porter guarda relación con la estrategia corporativa, porque es una empresa *tailor made*⁶ de la industria de alimentos con estrategia en liderazgo en costos, la cual es su ventaja competitiva. Lo que buscan los clientes son empresas que puedan hacer lo mismo que ellos, pero a menor costo. En comparación con las empresas internacionales que siguen la misma estrategia de liderazgo en costos, los clientes valoran que la empresa en estudio les proporciona una mejor opción en costos que si lo fabricaran ellos mismos.

2. Modelo de gestión de personas

Para Dessler y Valera (2004), el planeamiento estratégico en talento humano especifica en qué tipo de negocio estará la empresa, apoyado en sus factores externos e internos. La planeación estratégica es como un enlace entre la gestión de talento humano y los objetivos y metas organizacionales. Podríamos determinar que es el modelo de despliegue planeado de talento humano y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas.

El modelo de compensaciones como parte fundamental de la gestión humana en las organizaciones ha cobrado gran importancia no solo para la empresa sino para los colaboradores. Por parte de la empresa, los salarios e incentivos son trascendentales, debido a que los costos de la mano de obra dentro del total de los costos son los más altos en la elaboración del producto. Amaya (2010) señaló que, para que una empresa sea competitiva, necesita mantener la mano de obra en balance con los resultados producidos; si la empresa pretende atraer y mantener personal altamente motivado y eficiente, los salarios y las prestaciones sociales⁷ deberán ser los más adecuados a las funciones al perfil del puesto⁸, así

⁶ *Tailor made*: hecho a la medida

⁷ Las prestaciones sociales son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a los colaboradores y a los miembros de sus familias. A veces también se definen como retribuciones indirectas porque toman la forma de un plan (como un seguro médico) y no son pagados en efectivo. El paquete de prestaciones sociales complementa el sueldo base y a los incentivos en la retribución total. Además, protege a los colaboradores de los riesgos que podrían perjudicar su salud o su situación financiera al ofrecer cobertura por enfermedad, accidentes, desempleo, jubilación o defunción (Gómez *et al.* 2008).

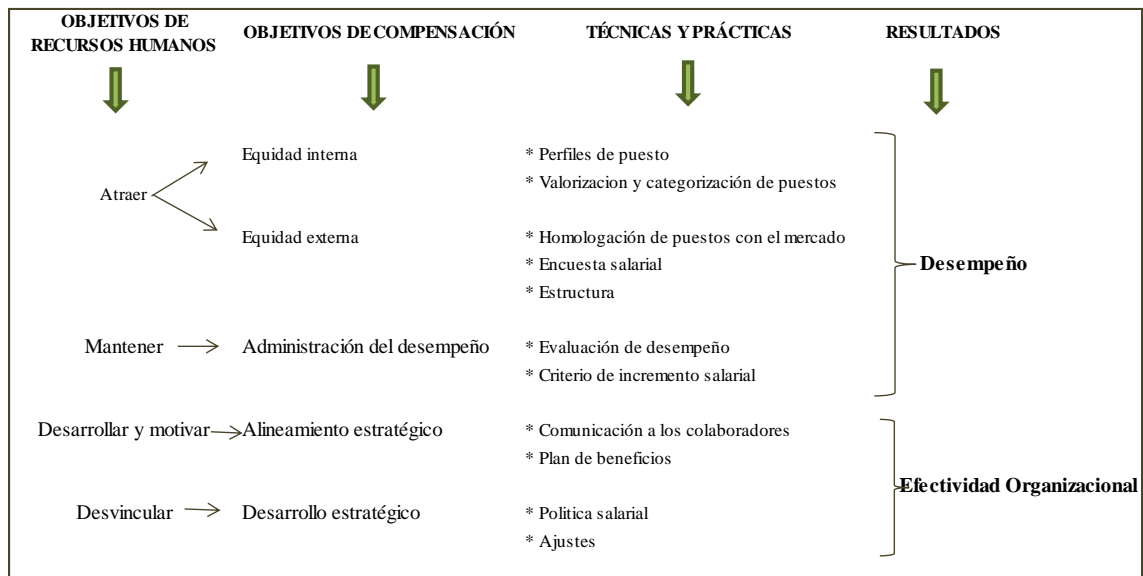
como al nivel del desempeño. De acuerdo con Amaya (2010), cuando en una empresa la estructura salarial no es la más adecuada, esta podría enfrentar fácilmente problemas de baja motivación, alta rotación y baja productividad. Cabe recordar que la fuerza laboral es un factor directo de la producción. La compensación a través del salario se considera uno de los incentivos para que el trabajador sea eficiente y productivo porque representa su estándar de vida, su seguridad y la oportunidad de satisfacer las necesidades básicas. Para Castaño *et al.* (2009), un modelo de compensaciones de una empresa debe estar en función de la visión y misión que la empresa haya definido, y debe responder a la cultura de la empresa, a la realidad económica de la empresa, al sector económico en el que se encuentra y a las decisiones políticas en materia salarial.

Según Dessler y Valera (1996), la compensación se refiere a la gratificación que los colaboradores reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entreguen y que contribuye a la satisfacción de estos, de modo que así ayuda así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Los factores de un modelo de compensaciones para Cantera y Gil (2006) son los siguientes: la situación estratégica de la empresa, la cultura de la empresa, las tendencias del mercado y la capacidad de pago de la empresa; ambos autores dan énfasis a la premisa de que no se debe olvidar la compensación: aunque pueda parecer lo contrario, es el sistema de comunicación más fuerte que tiene la empresa a su disposición. En este contexto, Flannery *et al.* (1997) propusieron un concepto de compensación, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización, que guíen a los colaboradores hacia el tipo de trabajo y desempeño deseados. Por ello, el concepto de compensación refiere a una remuneración que debe cambiar constantemente según evolucione la organización.

El modelo que se ajusta a la realidad de la empresa en estudio es el que propone Fernández (2002), en el cual se determina que el éxito del modelo de compensaciones está ligado a las funciones generales de la administración, en donde la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección de desempeño (ver Gráfico 2).

⁸ Perfil del puesto: son los requisitos necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones, como, por ejemplo, grado de educación, responsabilidad requerida, condiciones laborales y riesgos, además de las competencias que requiere el puesto, como trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, tolerancia a la presión (Amaya Galeano 2010).

Gráfico 2. Modelo de compensaciones



Fuente: Fernández, 2002.

Elaboración: Propia.

• **Equidad interna y equidad externa:**

La equidad interna está asociada al puesto de trabajo y es un criterio central al momento de contratación de un colaborador; en un inicio se desconoce su desempeño real y se le retribuye según el valor de salario al cargo. No es posible que los sueldos sean iguales a cargos iguales; con el paso de los años, los ingresos se diferenciarán naturalmente según los resultados alcanzados por cada colaborador. La equidad interna es una revisión que se realiza para poder determinar cómo se encuentra la empresa en relación con los salarios, dependiendo de criterios como categoría o puestos (Fernández 2002). Para Cantera y Gil (2006), la equidad interna está en relación con la motivación del colaborador; debe existir una proporcionalidad entre la importancia relativa de los puestos y su retribución, entre la aportación y la retribución.

La equidad externa está relacionada con las compensaciones que deben permitir la contratación y retención del personal que la organización requiere. Para ello, es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionar. Si no se retribuye lo que el mercado comparativo remunera o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de la demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar buenos talentos podría afectar la eficiencia de la organización (Fernández 2002).

- **Administración del desempeño:**

Según Fernández (2002), la administración del desempeño consiste en que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, puesto que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que se debe administrar en una organización.

- **Alineamiento estratégico:**

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de los colaboradores, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico. Si a los colaboradores se les retribuye por aumento de la producción, por ahorro de costos, o por cumplimiento de metas o presupuestos, entenderán claramente cómo deben ajustar su desempeño a la expectativa de la empresa.

- **Desarrollo estratégico:**

Una política salarial o de retribución está enmarcada dentro de un modelo de compensaciones, y esto se debe a un interés de parte de la empresa de converger un interés legítimo de los empleados: alcanzar sus objetivos empresariales (Fernández 2002). Los sistemas de compensaciones están también sometidos a restricciones legales que no aplican a otras áreas de actuación de la función de recursos humanos; los niveles de compensación correspondientes a cada puesto o grupo ocupacional están regulados por las políticas salariales.

Podemos señalar que un modelo de compensaciones debe cumplir una labor motivadora en la empresa, cubriendo las expectativas de los colaboradores; además, debe orientar hacia una mejor y efectiva retribución. El resultado potencial de seguir un modelo de compensaciones es de mucho beneficio para la empresa. Aparte de lograr el orgullo en el trabajo y de incrementar la productividad, puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso.

Capítulo III. Visión, misión, valores

La empresa en estudio pertenece al sector industrial de alimentos, y se dedica a la elaboración y producción de chocolates; además, se encarga del proceso productivo desde la compra de la materia prima hasta la producción del chocolate. Es una empresa peruana líder en el mercado de cacao, primera empresa exportadora peruana de derivados del cacao, y el más importante fabricante nacional de chocolate y golosinas. Cuenta con una amplia red de centros de acopio en diferentes zonas de ceja de selva, con lo cual asegura el abastecimiento de granos durante todo el año. Asimismo, la empresa posee modernas plantas procesadoras y años de experiencia maquilando para marcas privadas, lo cual ha permitido desarrollar la capacidad, la experiencia y el *know-how* para satisfacer los requerimientos de sus clientes alrededor del mundo.

Parte de la estrategia corporativa se aplica en las regiones productoras para garantizar el abastecimiento continuo, lo cual ha llevado a proporcionar asistencia técnica y capacitación gratuita a los agricultores, y los ha impulsado a adoptar buenas prácticas ambientales. Del mismo modo, las oportunidades de expansión han llevado a la empresa a implementar acciones ecológicamente responsables en sus operaciones a fin de mitigar el impacto ambiental y fomentar diversas actividades internas para el bienestar de los colaboradores. Por otro lado, cuenta con tres plantas de procesamiento, y treinta y dos centros de acopio en las principales zonas de cultivo de cacao del Perú. Las plantas productivas utilizan tecnología de vanguardia en todo el proceso de fabricación para obtener productos convencionales, orgánicos y sustentables de alta calidad. Además, la empresa es auditada por empresas multinacionales y organismos gubernamentales. El control de calidad es parte integral del proceso de producción, lo cual permite alcanzar un alto nivel de trazabilidad desde el grano hasta el producto final.

1. Declaración de la visión

La visión de la empresa es la siguiente: “Ser el *tailor made* para la industria de alimentos”.

2. Declaración de la misión

La misión es la siguiente: “Ser el mejor proveedor de insumos, servicios y productos alimenticios agroindustriales, reconocidos por nuestra agilidad, innovación, calidad y confiabilidad, a la medida de las necesidades de los clientes”.

3. Valores

En general, los valores de una empresa son los que apoyan su visión, configuran la misión y la cultura, y reflejan los estándares de la empresa. De tal forma, en la empresa estos valores son piezas fundamentales de la organización; por ello, el compromiso abarca tres ámbitos:

- **Compromiso con los colaboradores:**

El principal valor proviene del talento humano con el que se cuenta. Por tanto, existe una preocupación por el bienestar de los colaboradores para garantizar óptimas condiciones de trabajo que cumplan con los estándares laborales nacionales e internacionales, ofreciendo programas y beneficios para la mejora de su calidad de vida, como gimnasia laboral, exámenes médicos, actividades deportivas, entre otros.

- **Compromiso con los clientes:**

Se mantienen altos estándares de control de calidad y trazabilidad para garantizar a los clientes la calidad y seguridad de los productos ofreciendo la elaboración de productos exclusivos y a la medida del cliente.

- **Compromiso con la comunidad en general:**

Se manejan redes sociales para informar y compartir las experiencias con la comunidad, trabajando en el establecimiento de canales de comunicación transparentes y abiertos para intercambiar ideas sobre el trabajo y de la industria de cacao y chocolate.

En la empresa, los valores son los siguientes:

- **Confianza:** la palabra de la empresa es suficiente; todo lo que se promete se cumple.
- **Compromiso:** se debe cumplir con los clientes, proveedores, colaboradores, financistas y accionistas. Esto forma parte de la estrategia de negocio y de la filosofía empresarial, en que se valora el compromiso y se incentivan las buenas prácticas.
- **Ética:** se debe actuar con honestidad y confidencialidad. Esto quiere decir que la empresa apuesta por la formalidad y la legalidad. Todos los procesos son transparentes en cada una de sus dimensiones.

- **Emprendimiento:** se busca proactividad y agilidad al brindar soluciones a las necesidades de los clientes, ya que la empresa tiene un espíritu creativo, competitivo y de emprendimiento con el fin de satisfacer las expectativas no solo de los clientes, sino también de los mismos colaboradores y la comunidad en general.

4. Cultura organizacional

Los cambios organizacionales de transformación que se han generado en la empresa han sido muy determinantes en relación con un modelo de negocio nuevo. Antes, seguía una forma de liderazgo autocrático, en la cual los colaboradores respetaban las órdenes del jefe sin poder tener la opción de emitir una opinión. En la parte estratégica, también se observaba la misma forma de trabajo en la que existía una línea vertical de comunicación; de igual forma, era clara en la parte de dirección de la empresa, cuando el gerente era determinante en sus decisiones. Después del cambio organizacional, la empresa asumió un liderazgo más transformacional, en la cual los jefes mantuvieron un nivel de comunicación elevada y aportan confianza al colaborador; se observa una diferencia con la anterior forma de liderazgo de la empresa. Este cambio organizacional se suscitó a raíz de la necesidad de contar con una empresa más profesional y automatizada, lo cual generaría un impacto tanto interno como externo.

En cuanto a los colaboradores, fue fundamental un cambio en la mentalidad de cada uno de ellos, con el fortalecimiento consiguiente de nuevas formas y metodologías de trabajo que permitan mejorar el nivel de productividad. Este cambio de cultura ha generado un impacto positivo en toda la empresa, que se observa plenamente en los resultados financieros.

5. Objetivos a largo plazo

El objetivo de la empresa a largo plazo para el 2025 está sujeto a tres dimensiones: ventas, oferta y demanda. En relación con las ventas, la empresa sigue la estrategia de crecimiento de incrementar las ventas en un 50%; con respecto a la oferta, la empresa incrementará la expansión y fortalecimiento de los programas de captación de materia prima; en cuanto a la demanda, la empresa buscará expandirse a nuevos mercados.

6. Responsabilidad social corporativa

Actualmente, se ha vuelto primordial la minimización del impacto negativo en los diferentes entes involucrados en el accionar de las diferentes empresas a nivel mundial, con miras a alcanzar un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible. Es así como nace la motivación por buscar mejorar constantemente los vínculos con la población y la relación con el medioambiente como base para el desarrollo empresarial y social. Esto se ve traducido en el término “responsabilidad social empresarial” (RSE), que hace referencia a la capacidad de la empresa en brindar respuesta a las expectativas que la sociedad deposita en ella, y es una decisión voluntaria de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. La RSE debe trascender a lo mandado por la ley; es decir, debe existir una relación proactiva en la que la empresa se anticipe a conocer las necesidades de sus *stakeholders* para atenderlas a largo plazo.

El fin primordial de la RSE en la empresa en estudio es la estandarización de actividades de desarrollo en las zonas de recolección de la materia prima y la definición de los lineamientos de acción en la comunidad, sobre todo con los agricultores y sus familias, los cuales refuerzan la imagen de la empresa, comprometida con su medio ambiente y su comunidad, y el resultado garantiza los derechos laborales y un buen gobierno corporativo. Se realizan programas de ayuda a los productores y, en las sedes de Lima, existen programas de voluntariado.

Concluimos que una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable y sostenible considerando que todos los efectos ambientales, sociales y económicos podrían generar un impacto positivo en la comunidad.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno PESTEG

1.1 Entorno político

En cuanto al escenario político internacional, en Estados Unidos y Europa se podrían estar generando potenciales espacios de mayores niveles de protección de mercado, aspecto que podría constituir una restricción para los productos de la empresa que son exportados (Gestión 2016a).

1.2 Entorno económico

Por el tipo de producto que elabora la empresa, que pertenece al sector alimentos y bebidas, en épocas de recesión económica el consumo se retrae. En ese sentido, conviene considerar el comportamiento de algunos indicadores macroeconómicos que podrían predecir el comportamiento de la producción y consumo. Para 2017, el Banco Central de Reserva (BCRP) estableció una proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) de 4% (Gestión 2016b). Asimismo, luego de tres años de caídas consecutivas, para el mismo año, se estima un crecimiento de la industria peruana en 2,2% y una recuperación del consumo que impactará en la rama industrial de alimentos y bebidas (Gestión 2016a).

En cuanto a la inflación, para el primer semestre de 2017, se esperaba que se mantuviera en 4,25%, originado por el aumento de las cotizaciones internacionales de alimentos importados, y el riesgo de menor oferta agrícola por sequías y huaicos (Gestión 2017). Por otro lado, puesto que la empresa en estudio exporta cacao, es importante considerar la evolución del precio en el mercado internacional. Así, el precio del cacao en Estados Unidos entre el 6 de enero y el 3 de febrero de 2017 mostró un máximo de US\$ 2.291, un mínimo de US\$ 2.052 y un promedio de US\$ 2.161,259 por tonelada (Investing 2017). En la bolsa de Londres¹⁰, entre el 6 de enero y el 3 de febrero de 2017, mostró un máximo de US\$ 2.269,21, un mínimo de US\$ 2.042,05 y un promedio de US\$ 2.149,09 por tonelada.

¹⁰ La información será presentada en dólares americanos a un tipo de cambio de US\$ 1,2281 por cada libra esterlina.

1.3 Entorno social

En el caso de las empresas de elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería se registraron 4712¹¹; a su vez, es la actividad económica con la mayor proporción de colaboradores que solo cuentan con educación hasta secundaria (82%). La remuneración promedio fue de S/ 1096 soles¹² y se registró una diferencia de remuneración de S/ 213 entre colaboradores de empresas de entre 10 y 49 colaboradores respecto de las de 50 a más. Según niveles de responsabilidad, el nivel I fue ocupado por un 77,5% que contaba con hasta educación secundaria, proporción que en el nivel II es de 88,4%; en el nivel III, se observa un 84,7% con educación superior universitaria y, en el nivel IV, el 100% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2010).

Por último, es necesario señalar que las zonas donde se produce el cacao en Perú tienen antecedentes de falta de seguridad por la violencia narcoterrorista, así como por la diseminación de las plagas que pueden afectar los cultivos.

1.4 Entorno tecnológico

Para el año 2020, el empleo sufrirá varios cambios y las habilidades requeridas para competir profesionalmente se verán modificadas, gracias a los avances tecnológicos que tuvieron lugar en los últimos años. Según un estudio del Foro Económico Mundial, “El futuro de los empleos”¹³, 5 millones de puestos laborales se perderán de aquí al año 2020 porque la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología y otros factores socioeconómicos reemplazarán la necesidad de trabajadores humanos. Sin embargo, lo positivo es que estos avances tecnológicos crearán 2,1 millones de nuevos puestos laborales en áreas especializadas.

¹¹ De los 4712 colaboradores, el 48,3% cumplieron funciones en ocupaciones específicas. La ocupación específica más frecuente fue la de ayudante de la producción de la industria manufacturera al agrupar la cuarta parte del total de colaboradores. Estos colaboradores se encargan de realizar labores de apoyo como recepción, traslado, clasificación y limpieza en las diferentes etapas del proceso productivo de la elaboración y transformación de productos y materiales.

¹² Los colaboradores de las empresas pequeñas (de 10 a 49 colaboradores) percibieron en promedio S/ 855, mientras que los colaboradores de las empresas medianas y grandes (50 a más colaboradores) recibieron S/ 1.133.

¹³<http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/16/1143691/avances-tecnologicos-crearannuevos-puestos-laborales.html>.

1.5 Entorno ecológico y entorno global

La siembra del cacao en el Perú se concentra principalmente en la zona de ceja de selva y representó en la década de 1990 la creación de una economía alternativa no dependiente de la coca. A nivel global, los principales países productores, en orden descendente, son Costa Rica, Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Malasia, que concentran el 90% de la producción de cacao. La producción del cacao se distribuye a lo largo del año y la estacionalidad de la cosecha varía de país a país dependiendo del clima y del tipo de cacao. La mayor producción se registra entre abril y agosto. Los cambios en las temperaturas y las precipitaciones fluviales son aspectos que pueden incidir en la producción de cacao, así como en la aparición de enfermedades¹⁴.

Del análisis anterior podemos concluir que las oportunidades de la empresa en estudio son: País productor de la materia prima y que en la actualidad el país le otorga facilidades para la exportación de productos mediante los tratados de libre comercio. En relación a las amenazas existen problemas climáticos que afectan a la producción, como presencia de plagas y el precio de la materia prima se ha incrementado.

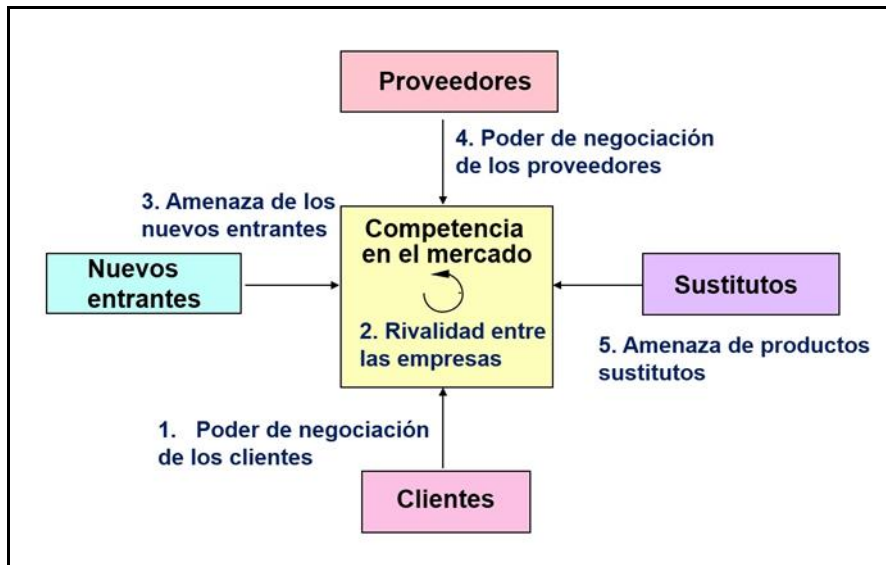
2. Análisis del microentorno

2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo estratégico desarrollado por Porter (1980) establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Las Cinco Fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. Además, comprende dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. La quinta fuerza es la resultante de la interacción de las cuatro primeras (ver Gráfico 5).

¹⁴ Si la cantidad de lluvia fuera mayor a los 2.500 mm, la producción podría reducirse. Así mismo, puede influir en la alta incidencia de enfermedades, especialmente la pudrición negra de la mazorca, causada por el hongo *Phytophthora palmivora*. En lugares donde la cantidad de lluvia es menor de 1.200 mm, se puede cultivar cacao con la ayuda de riego complementario.

Gráfico 3. Modelo de las Cinco Fuerzas



Fuente y elaboración: Porter, 1980.

- **Poder de negociación de los clientes**

La empresa en estudio es considerada en Perú como la única empresa de alimentos que maquila. Las ventas de sus productos aumentan en épocas de frío. Asimismo, la negociación con los clientes del extranjero es la de poder vender un producto que contenga insumos balanceados y valor nutricional por un tema de calidad de vida.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un proveedor puede decidir que su mejor estrategia para su crecimiento como empresa y para su rentabilidad sea la de comprar o crear acuerdos con el fin de aumentar el control de los canales de distribución. La negociación con los proveedores es relevante porque es necesario evaluar su equilibrio de poder dentro del mercado. El grado de poder de uno y otro proveedor es que podrían ser capaces de aumentar sus precios sin que suponga un valor perjudicial sobre el volumen de ventas. En este caso de estudio, de manera muy particular, el principal proveedor son los agricultores, debido a que los productos que ofrecen los agricultores tienen precios con márgenes de variación muy pequeños, casi homogéneos, y los márgenes de utilidad que ofrecen no presentan mayor variación.

- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores indica cuán difícil es entrar en un mercado. Es complicado si una empresa encuentra dificultades o barreras para ingresar al país, mercado, sector, como, por ejemplo, las estrictas regulaciones. En la actualidad, la posibilidad del

ingreso de nuevas empresas que realicen operaciones como maquila al medio es bastante cercana; en efecto, empresas mundiales dedicadas a la maquila se han posicionado en Chile, lo cual significa que podrían abastecer al Perú y representar así un peligro. El tema de los costos es significativo porque es un factor por el que los clientes pueden evaluar su inversión. Las barreras de entrada en el Perú son bastante flexibles para la inversión extranjera, lo cual propicia que la competencia se incremente para las empresas nacionales.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En la actualidad, en el mercado peruano, de alrededor trece empresas que funcionan bajo el CIUU[1] 1543 (elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería), existen diversas empresas pequeñas y medianas que brindan el servicio de maquila para la elaboración de chocolates. Aunque podrían representar un sustituto para el servicio de maquila que realiza la empresa, la baja capacidad en volúmenes de producción de estas empresas podría implicar para el cliente potenciales riesgos operativos, legales y económicos, como el incumplimiento de plazos, la poca capacidad de negociación en precios a mediano y largo plazo, y la necesidad de transportar el producto desde diferentes plantas.

Asimismo, si dicho análisis se realiza con relación a potenciales maquiladoras del extranjero, la empresa podría ser sustituida con mayor facilidad en lo que corresponde a productos que provee a clientes con grandes volúmenes de pedido. Respecto de clientes con menores volúmenes, condiciones asociadas a costos de transporte de insumos y productos terminados, impuestos de importación y exportación, mano de obra con costos mayores a la peruana, leyes laborales, entre otros factores, desincentivarían actualmente a los clientes de la empresa a buscar los servicios de maquiladoras extranjeras.

Cabe destacar que, en el caso peruano, las principales empresas productoras de chocolate, que a su vez constituyen clientes de la empresa, están ubicadas en Lima; este aspecto es una fortaleza para la empresa. De similar manera, los proveedores de industrias vinculadas al mercado de cacao, como la industria papelera y química (proveedores de envolturas y colorantes), también se ubican en Lima. A partir de lo expuesto, se puede señalar que la amenaza de servicios sustitutos es baja.

- **Rivalidad entre los competidores**

En el sector de alimentos, la maquila en particular no presenta rivalidad por el momento, pero esto no quiere decir que no puedan existir más adelante competidores. La situación

económica actual del país ha generado que la rivalidad de alguna forma se esté iniciando de manera muy pequeña con la creación de competidores pequeños y formales; ninguna de las empresas dentro del rubro ha iniciado hasta la fecha la disminución del precio de sus servicios. Cabe recalcar que la época de mayor demanda que se registra es invierno, debido a que los productos a base de cacao se elaboran en esa temporada.

Podemos concluir según las cinco fuerzas de Porter, que la atractividad del sector es baja porque las fuerzas son intensas y por lo tanto la rentabilidad que obtengan las empresas que compiten en el sector serán inferiores al promedio.

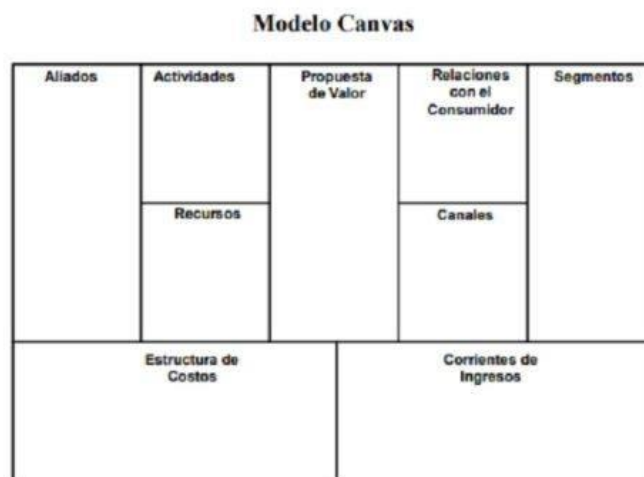
Capítulo V. Análisis interno de la organización

La empresa en mención es parte estratégica de un sector de alimentos que ofrece el servicio a las empresas que forman parte de un grupo económico tanto internacional como nacional. Los productos que se fabrican se orientan para el consumo local y consumo en mercados extranjeros. La empresa cuenta con varias plantas de producción con regímenes específicos para cada uno de ellos. Además, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur 2002), tiene una representación de casi el 36,4% de la producción del cacao en la selva. Los servicios de maquila de la empresa han demostrado en los últimos años una tendencia de crecimiento como respuesta al posicionamiento en el mercado internacional y nacional, lo cual se refleja también en el crecimiento económico de la empresa.

1. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas es un tipo de modelo de negocio que descubre la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Es un gráfico con elementos que describen la propuesta de valor en una empresa y contribuye con la organización en el alineamiento de las actividades a los posibles cambios organizacionales. Este modelo consta de nueve elementos (ver Gráfico 3).

Gráfico 4. Modelo de negocio Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

1.1 Segmento de consumidores

Son todas aquellas empresas a las que se les hace maquila. Los clientes son muy importantes porque gracias a ellos la empresa puede operar; se debe recalcar que los clientes no solo esperan de la empresa que el producto sea de calidad, sino también que una buena reputación de sus productos, y la entrega puntual y oportuna del pedido son aspectos valorados por los clientes, porque demuestra un compromiso con otras empresas. Por otra parte, los clientes no solo son locales, sino también extranjeros. Dentro de la categorización de clientes, existen los de consumo orgánico y los de consumo nacional.

1.2 Propuesta de valor

Se encuentra en el producto, en la manera de fabricarlo y en cómo se distribuye. Esto explica de manera general el servicio que la empresa brinda a los clientes, y una propuesta de valor integral es la competitividad entre cliente-proveedor, porque la fabricación de los productos de los clientes es realizada con su marca y especificaciones técnicas. La calidad es fundamental dentro de los procesos de producción porque quien los produce se asegura de que los productos que la empresa elabora cumplan con los estándares de calidad.

Podríamos determinar que la ventaja competitiva está en el costo de la fuerza laboral del producto, que es lo que vuelve competitiva a la empresa con sus clientes. A medida que la empresa mantenga sus costos bajos, será atractiva para el mercado. La diferenciación se encuentra en la estrategia de mejora continua en los productos de los clientes.

1.3 Canales

Los canales de distribución de la empresa son indirectos porque no van al consumidor final o al distribuidor, sino directamente al cliente. El despacho del producto final se entrega empaquetado a los almacenes del cliente para su propia distribución. Los clientes son los que llevan su propia distribución del producto.

1.4 Relaciones con los clientes

Este es uno de los elementos críticos en el éxito del modelo de negocio y, a su vez, uno de los más difíciles de materializar. La buena relación con los clientes está sujeta al buen producto que

se le ofrezca, el cual no debe originar ningún reclamo; la relación con el cliente debe estar enmarcada en una relación comercial transparente y objetiva, porque el producto que se fabrica debe ser tal como se especifica con los mismos estándares de calidad e inocuidad y seguridad alimentaria. Una buena relación debe estar alineada a los compromisos asumidos con el cliente, como los tiempos de entrega y la calidad del producto.

1.5 Fuentes de ingreso

El ingreso está relacionado con los recursos económicos que se obtienen por el servicio que se ofrece a los clientes; es decir, es una retribución económica.

1.6 Recursos clave

En la empresa se considera que los recursos clave son el recurso financiero, que deberá ser competitivo hacia los clientes, pues, si el costo del producto que se fabrica es el mismo que el del cliente, la empresa deja de ser competitiva y atractiva al mercado. El recurso clave más importante dentro de la empresa es el talento humano, que es un socio estratégico.

1.7 Actividades clave

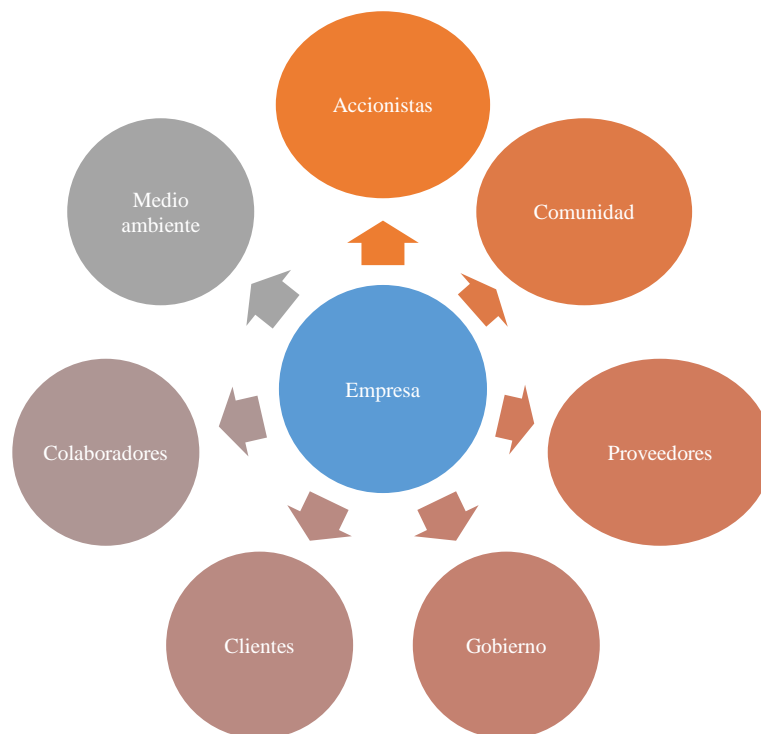
El desarrollo de una empresa requiere de una permanente planificación y clara determinación en sus procesos, acordes con los cambios que sufre la empresa internamente y externamente. Si una empresa presenta un estancamiento, se debe a que las condiciones en las que se fabrican los productos han cambiado, a que la situación del mercado ha sido modificada, o sencillamente a que los líderes no están enfocados en tomar decisiones objetivas y planificadas que permitan incrementar el crecimiento de la empresa. Por ello, el conjunto de procesos internos que favorecen que la propuesta de valor sea efectiva es pieza fundamental dentro de las actividades clave del negocio; entre ellos, destacan los procesos de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria.

1.8 Aliados clave

Se trata del grupo de actores que, de una u otra forma, se ven afectados por las decisiones de la empresa, como accionistas, proveedores, colaboradores, medio ambiente, clientes, Gobierno y comunidad. Se determina que los grupos de interés clave del negocio son cinco. En primer

lugar, uno de los proveedores son los agricultores, porque, si no se cuenta con cacao, no se podría producir ni vender; ellos son los aliados estratégicos del negocio. El segundo grupo de interés clave son las regulaciones internas y externas, como las certificaciones internacionales y las inspecciones y certificaciones locales. El tercer grupo de interés lo constituyen los bancos, porque ellos brindan el capital de trabajo. Asimismo, la comunidad es un grupo de interés esencial, debido a que mantener adecuadas relaciones con la sociedad contribuye con la continuidad del negocio. Por último, el Gobierno es un aliado estratégico por las normas que contribuyen con la operatividad del negocio (ver Gráfico 4).

Gráfico 5. Aliados clave



Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, se presenta la definición de los grupos de interés:

- **Colaboradores:** bajo la estructura orgánica, el *headcount* está comprendido en un 70% por personal operativo y en un 30%, por personal administrativo, ambos alineados a los objetivos de la empresa. El valor proviene del talento humano con el que cuenta la empresa. Por ello, la preocupación se encuentra en el bienestar de los colaboradores a fin de garantizar óptimas condiciones de trabajo que cumplan con estándares laborales, y de ofrecer programas y beneficios para la mejora de su calidad de vida, lo cual contribuye con

la mejora del clima organizacional, desarrolla las habilidades de los colaboradores y fortalece el vínculo entre la empresa.

- Clientes: en la estructura de la empresa, el cliente será uno de los principales *stakeholders*, porque la empresa maquila. Los clientes son locales e internacionales.
- Proveedores: el principal proveedor son los agricultores porque proveen el cacao.
- Medio ambiente: este grupo de interés es fundamental para la operatividad debido a los factores externos como la contaminación de agua y desagüe. La empresa se preocupa por garantizar la instauración de prácticas ecológicas que reduzcan la degradación del suelo y la deforestación en las zonas de acopio, así como por fomentar una cultura de cuidado ambiental en todas las sedes con miras a asegurar que las operaciones sean más ecológicas y a mitigar el impacto medioambiental.
- Gobierno: este grupo de interés es esencial para que la empresa pueda operar libremente en el Perú. Por ejemplo, para los permisos y licencias de funcionamiento, y para los permisos de operatividad, son necesarios el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci), la Municipalidad de Callao, la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Medio Ambiente.
- Accionistas: es un grupo de interés formado por quienes buscan la rentabilidad y crecimiento del negocio, cuyo objetivo principal es dirigir a la empresa estratégicamente.
- Comunidad: este último grupo de interés es igual de relevante debido a la necesidad de establecer una adecuada relación con las personas de las zonas aledañas a la empresa; esta se preocupa por elaborar productos propios de combinaciones nutricionalmente saludables empleando productos de la mejor calidad.

1.9 Costos

Los menores costos de los productos son la ventaja competitiva de la empresa, y es importante mantener una estructura adecuada para que la empresa sea atractiva a sus clientes. Mientras que los costos de la empresa sean menores a los costos de los clientes, se generará una utilidad beneficiosa para ambas relaciones comerciales.

Este modelo aporta a la empresa fortaleciendo su sistema global, cubriendo todos los aspectos y procesos importantes en el modelo de negocio de la empresa en estudio, y permitiendo identificar los procesos clave y de mejora internamente, como se observa en la importancia del tiempo de entrega de los productos al cliente, los canales de distribución y los grupos de interés.

2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de planeación estratégica que ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva. Este análisis puede permitir saber en qué eslabón se encuentra la empresa y, a su vez, determinar si el crecimiento se dirigirá hacia atrás o hacia adelante. A continuación, en el Gráfico 6, se observa la cadena de valor de la empresa.

Gráfico 6. Cadena de valor

Cadena de valor						
Actividades de apoyo	Actividades de infraestructura	Tres plantas de manufactura a nivel nacional.				M A R G E N
	Desarrollo tecnológico	Implementación del SAP en toda la organización				
	Gestión de los recursos humanos	Entrenamiento y capacitación, plan de beneficios e incentivos, y programas de bienestar para los colaboradores				
	Abastecimiento	Buenas relaciones comerciales con los proveedores.				
	Logística de entrada	Operaciones Excelencia operacional alineada a una metodología de mejora continua	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios	
	Programas efectivos de almacenamiento	Programas efectivos de distribución	Participación en ferias internacionales	Seguimiento y buenas relaciones con los clientes		
Actividades primarias						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las actividades de infraestructura, el desarrollo tecnológico, la gestión de los recursos humanos y el abastecimiento.

- **Infraestructura:**

La empresa tiene tres plantas de producción, que están ubicadas en Pisco y Lima. La sede administrativa se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro, donde también se localizan

las sedes centrales de las principales empresas del país, motivo por el cual se denomina el distrito financiero.

Es esencial la distribución de las plantas de producción para que la operatividad no sufra ningún inconveniente y se pueda fabricar. Dichas plantas deben seguir especificaciones técnicas, tanto de seguridad como de inocuidad; además, es necesario que estén debidamente autorizadas por los organismos del Gobierno con injerencia en los permisos respectivos de operatividad.

- **Desarrollo de la tecnología:**

El desarrollo de la tecnología ayuda con el buen funcionamiento de la data para la operatividad. Las implementaciones de sistemas permiten mejorar los controles en la administración, producción, finanzas, costos, etc. Así mismo, hace que estos sistemas integrados permitan mejorar los controles necesarios para que el costo de fabricación sea el real. Además, ayudan a la operatividad de las plantas, debido a que las líneas de producción se automatizan; esto quiere decir que existe menos manejo de mano de obra, pues todo ya se vuelve automático. De otra arista, la implementación del sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) en toda la organización ayuda a que se disponga de toda la información de la empresa en línea y en tiempo real, lo cual facilita que la toma de decisiones sea más efectiva.

- **Gestión del talento humano:**

Es un área de servicio importante porque es responsable de gestionar el talento de toda la empresa. Desempeña el rol de motivar, retener y desarrollar; además, determina el recurso humano necesario para operar sin ningún inconveniente la producción. También planea y ejecuta los programas de entrenamiento y capacitación a toda la empresa; cabe señalar que hoy en día un colaborador que no está capacitado o que no reciba la inducción necesaria al puesto podría generar a la empresa un accidente o incidente que impacte negativamente a la organización. Las normas son mucho más severas y su cumplimiento es monitoreado por las entidades de gobierno, como Digesa o la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil). En realidad, las empresas no deben preocuparse por el cumplimiento de las normas debido al impacto de las multas, sino a un tema social y humano, que es la protección del colaborador, para brindarle las condiciones seguras y óptimas para sus labores encomendadas.

- **Abastecimiento:**

El abastecimiento juega un rol importante dentro de toda la cadena de apoyo o soporte de la empresa. La buena relación con los proveedores es esencial por los tiempos de entrega de los insumos o de los servicios que se requieran, ya que está directamente relacionada con la producción.

2.2 Actividades primarias

Las actividades de apoyo son la logística de entrada y salida, las operaciones, el *marketing*, y las ventas.

- **Logística de entrada y de salida:**

Contar con una programación efectiva de almacenamiento reduce los costos del producto siempre y cuando esté sujeto a una buena coordinación con los proveedores, lo cual contribuirá también con su utilidad. Por ello, es significativo que se logre esta integración dentro de la logística de la empresa.

- **Operaciones:**

El área de operaciones controla la operatividad de la fabricación del producto; además, coordina, y es la responsable de la fabricación y de las condiciones finales del producto. Esto quiere decir que vela por toda la cadena de fabricación, desde que ingresa el insumo hasta el producto terminado.

- **Marketing:**

El *marketing* es estratégico porque se diseñan los planes de ventas, tales como la participación en ferias. Una herramienta de primera fuente es la investigación de mercado, porque permite la planificación estratégica de las ventas.

- **Ventas:**

El área de ventas permite la colocación de los servicios mediante las estrategias comerciales, lo cual contribuye con el crecimiento del negocio. El servicio establece la diferencia de la empresa; las buenas relaciones con los clientes son parte de la cultura empresarial del negocio. Pese a que no se cuenta con una venta personalizada, debido a que el modelo de negocio no lo permite o no la empresa se estructura de esa forma, se mantiene una comunicación continua con el cliente, sobre todo en la posventa.

3. Ventaja competitiva

En la Tabla 1, se puede observar la ventaja competitiva según el modelo VRIO (Barney 1991).

Tabla 1. Modelo VRIO

	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	
TALENTO					
Forma de liderazgo de los gerentes	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Cultura	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Profesionalismo	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Experiencia en el rubro	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
PROCESOS					
Perfiles definidos	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Relación cliente-empresa	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Procesos interconectados	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
RECURSOS					
Materia prima	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Experiencia en la técnica a detalle	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Colaborador operario especializado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2017.

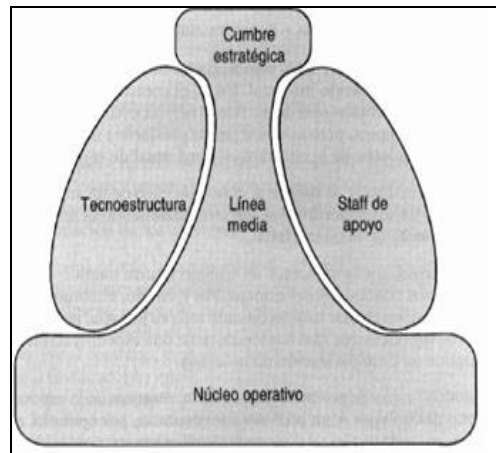
En el modelo, podemos apreciar las siguientes ventajas competitivas:

- La empresa tiene experiencia en el rubro. Esta juega un rol determinante porque genera que el negocio sea sostenible en el tiempo.
- La empresa es la única que realiza este tipo de trabajo de maquila en el Perú.
- La empresa muestra innovación en sus productos.
- La innovación es reconocida a nivel interno y externo; se trabaja con los clientes antiguos, y con los nuevos se trabaja en el desarrollo o mejora de sus productos.

4. Estructura organizacional

Dentro de su modelo de estructura organizacional, Mintzberg (1979) señaló que la organización consta de cinco partes básicas (ver Gráfico 7). Existe una pequeña cúpula estratégica conectada por una línea intermedia sobresaliente a un núcleo de operaciones base. La línea media está representada por los gerentes o administradores; el *staff* de apoyo, por aquellas personas que planean y controlan las labores de los colaboradores; y la tecnoestructura la componen los analistas. El núcleo operativo está representado por todos los colaboradores operarios de la empresa, y la cumbre estratégica son los gerentes.

Gráfico 7. Estructura organizacional



Fuente y elaboración: Mintzberg, 1979.

La empresa está conformada por mil colaboradores; un 70% son colaboradores de planta y un 30%, colaboradores administrativos. Además, cuenta con 3 plantas de producción en Lima y Pisco, y con 32 zonas de acopio de Cacao en todo el litoral peruano. La organización se divide de la siguiente manera:

- Cumbre estratégica: la Gerencia General de la empresa, seis gerencias y tres subgerencias de la empresa
- Línea media: las jefaturas de la empresa
- Tecnoestructura: colaboradores de oficina que están encargados de ser el soporte de las operaciones en las plantas con cargo de coordinadores
- *Staff* de apoyo: colaboradores que apoyan en el desarrollo eficiente del negocio y brindan un soporte administrativo y técnico a la empresa (área de tecnología de la información, área de legal, etc.)
- Núcleo operativo: colaboradores del segmento operario, como los líderes de línea, maquinistas y operarios, que laboran en las plantas de producción de la empresa

En relación con la estructura organizacional, según Mintzberg (1979), podemos concluir que la empresa presenta una estructura empresarial con núcleo en el ápice estratégico, además de un mecanismo de coordinación de supervisión directa; es decir, el liderazgo es más autocrático.

5. Talento humano

A continuación, en el Gráfico 8, se observa el organigrama del área de Talento Humano de la empresa.

Gráfico 8. Organigrama del área de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El área de Talento Humano, que reporta directamente al gerente general, cuenta con cuatro áreas: (i) reclutamiento y selección, (ii) compensaciones y remuneraciones, (iii) desarrollo organizacional y relaciones laborales, (iv) bienestar social y administración de personal. Estas áreas se encuentran dentro de los procesos descentralizados. Por otro lado, los procesos centralizados brindan servicio a los descentralizados de todas las sedes. Todas las áreas se encuentran integradas con el Sistema ERP; la cultura y la política del área son de apertura y escucha continua; los programas de bienestar están orientados a los intereses del colaborador y al bienestar de su familia.

La empresa no cuenta con sindicato; por ende, no tiene negociaciones colectivas, lo que genera que la subgerencia de talento humano trabaje más porque debe conocer los intereses y motivaciones de los colaboradores, y planear programas para cubrir esas necesidades, como, por ejemplo, programas de préstamos, programas de apoyo legal, visitas a las familias, campañas de ropa escolar con descuento por planilla, y convenio con universidades e institutos.

Actualmente, se cuenta con certificaciones en buenas prácticas en talento humano como la certificación de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), lo cual contribuye con el correcto cumplimiento con la ley laboral y las buenas prácticas. La empresa mantiene una cultura orientada a la innovación; por ello, la innovación y la creatividad orientada al ahorro se premia, de forma tal que la empresa contribuye con el desarrollo de la persona. De la misma forma, posee una buena forma de reconocimiento público al colaborador.

Como conclusión del análisis interno de la empresa podemos determinar que sus fortalezas son el ser una empresa maquiladora única en el país, la empresa cuenta con colaboradores operarios con experiencia en la técnica a detalle, dentro de sus debilidades existe poca automatización en sus procesos, lo cual hace que se encuentre una deficiente integración entre los mismos.

Capítulo VI. Trabajo de campo

El trabajo de campo se ha realizado en dos fases: la primera con la identificación de los intereses del colaborador del segmento operario, con respecto a los beneficios e intereses que espera percibir de la empresa en estudio, y la segunda a través del entendimiento de los factores que generan la salida del colaborador en la empresa. Con los resultados de este trabajo de campo, se justificará la elaboración de una política salarial.

El resultado del trabajo de campo permitirá conocer y medir percepciones de los trabajadores en relación con un conjunto de propiedades medibles en un ambiente laboral, que buscan revelar las percepciones de los colaboradores del segmento operario dentro de la organización y sus intereses. Es de conocimiento general que las empresas con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y más rentables.

Resulta fundamental conocer los intereses de los colaboradores del segmento operario, ya que estos pueden impactar significativamente en los resultados de la empresa.

1. Objetivos del estudio

De acuerdo al objetivo del trabajo inicialmente, el objetivo del trabajo de campo es elaborar una política salarial con un plan de beneficios e intereses que se ajuste con la realidad de la empresa. El objetivo cuenta con dos fases claramente diferenciadas:

- Fase 1: Identificar y conocer qué tipo de incentivo le interesa al colaborador del segmento operario
- Fase 2: Identificar los factores que generan la salida de un colaborador del segmento operario

2. Metodología

En línea a la primera fase, se ha realizado una metodología cuantitativa por medio de encuestas para marcar de forma anónima e individual. Este tipo de encuesta es utilizada como una herramienta para detectar las percepciones y necesidades de los colaboradores del segmento operario, lo cual nos servirá para promover un buen clima laboral; contribuirá con el

mejoramiento de las condiciones que favorezcan su desarrollo integral; y definirá planes, políticas y acciones por seguir para retener, motivar y comprometer al personal.

Se analizaron los resultados estadística y descriptivamente con el *software* estadístico SPSS versión 22; luego, se compararon los resultados obtenidos por ítems. Se encuestó al total de colaboradores activos en la empresa de las diferentes sedes que componen la parte del segmento operario de la empresa, en Callao y Pisco. De acuerdo con ello, se asegura un 100% de confiabilidad de la encuesta aplicada.

Con relación al instrumento, se realizó una medición a la percepción del grado de satisfacción de los colaboradores en cuanto a los beneficios de sus intereses; estuvo compuesta por 29 ítems positivos con escala tipo Likert¹⁵ del 1 - totalmente en desacuerdo a 5 - totalmente de acuerdo. Esta encuesta mide las siete dimensiones que la componen; para efectos de estudio y de interés en nuestra investigación, solo se tomarán en consideración los resultados de los ítems satisfacción con el trabajo y compromiso, y remuneración e incentivos económicos:

- **Satisfacción con el trabajo y compromiso (trabajo):** evalúa si los colaboradores están satisfechos y motivados con su trabajo, si la labor que realizan los ayuda a desarrollar sus capacidades o si se les brinda capacitación para su desarrollo profesional.
- **Remuneración e incentivos económicos (pagos):** se evidencia si los colaboradores se encuentran satisfechos con aspectos remunerativos como producto del esfuerzo en sus funciones, es decir, si guarda un equilibrio con su vida personal.

Para la segunda fase, se trató de identificar los factores que generan la salida de un colaborador con la siguiente metodología: encuestas de salida al personal cesado, entrevista a personal encargado de realizar encuestas de salida y entrevistas a profundidad del personal operario en actividad.

¹⁵ La escala de Likert, también denominada método de evaluaciones sumarias, se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe en el cual describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem, reactivo o pregunta).

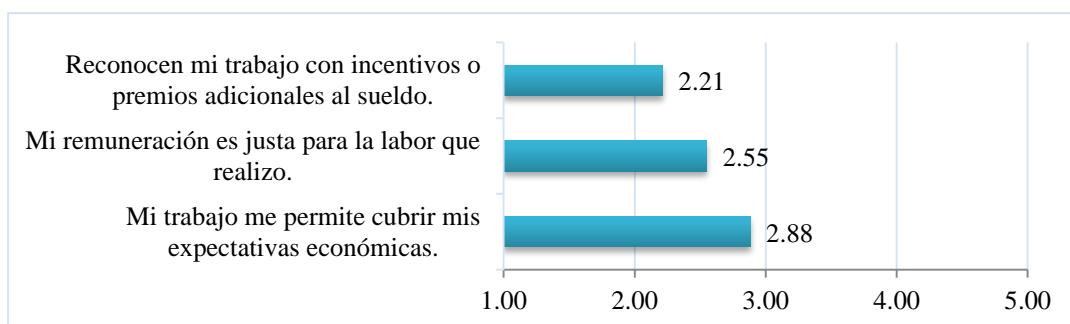
3. Resultados e interpretación: fase uno del trabajo de campo

Para efectos de nuestro estudio, se utilizarán las dimensiones de remuneración e incentivos económicos, y satisfacción con el trabajo y compromiso. La interpretación de los resultados se aplicará de la siguiente manera: los promedios se analizan en una escala del 1 al 5, en la cual 1 representa un nivel muy bajo de aceptación; 2, baja aceptación; 3, aceptación media baja; 4, aceptable; y 5, muy aceptable. El punto medio es 3. Los menores iguales o cercanos a este punto medio son indicadores no aceptables o susceptibles por trabajar, mientras que los valores por encima de esta media son adecuados y aceptables. El ítem de remuneración e incentivos económicos sería una variable por evaluar, ya que existe un alto grado de insatisfacción por parte de todos los colaboradores del segmento operario.

3.1 Dimensión de remuneración e incentivos económicos

Esta dimensión es la que presenta el menor índice de valoración de los colaboradores del segmento operario de la empresa; el ítem “Reconocen mi trabajo con incentivos o premios adicionales al sueldo” es el más crítico (ver Gráfico 9). Esto refleja que los colaboradores operarios no perciben motivación adicional a su sueldo, considerando su salario como insuficiente y que no cubre sus expectativas económicas. Así, sería relevante la implementación de un sistema de incentivos para compensar el nivel de salario ofrecido por la empresa.

Gráfico 9. Dimensión remuneración e incentivos económicos



Fuente. Elaboración propia, 2017.

3.2 Dimensión de satisfacción con el trabajo y compromiso

Se presenta una grata respuesta con respecto al orgullo que manifiesta el segmento operario de pertenecer a la empresa en estudio. Se obtuvieron idénticos resultados positivos en cuanto a la

satisfacción marcada del personal sobre las instalaciones como un buen ambiente de trabajo y al trato que se le brinda independientemente del cargo que ocupa. El personal percibe a la planta como un lugar seguro para trabajar y cree que son suficientes los eventos que celebran la empresa y los beneficios adicionales, como la canasta navideña y los préstamos. A continuación, en el Gráfico 10, se presenta la dimensión de satisfacción con el trabajo y compromiso.

Gráfico 10. Dimensión satisfacción con el trabajo y compromiso



Fuente: Elaboración propia, 2017.

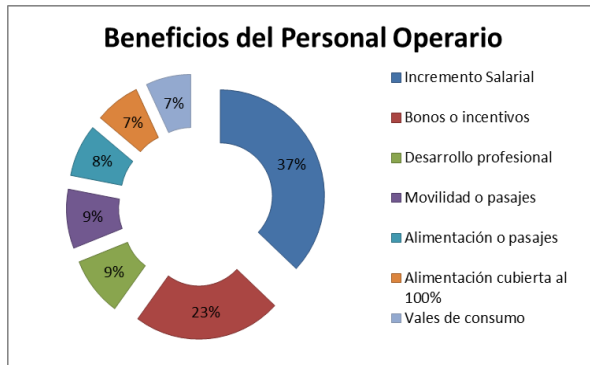
Para profundizar nuestra recolección de data, dentro de la encuesta colocamos algunas preguntas cualitativas con el fin de recabar un poco más de los intereses de los colaboradores. Se resalta que dichos resultados se han extraído de una parte de la encuesta realizada, donde podemos obtener datos de los beneficios que le gustaría recibir al colaborador del segmento operario y su principal motivo de permanencia en la empresa.

3.3 Beneficios del colaborador del segmento operario

En relación con los beneficios del segmento operario, en primer lugar, se encuentra el incremento salarial solicitado por el 37% de los colaboradores operarios, seguido por bonos o incentivos por el trabajo realizado requerido por el 23% de colaboradores operarios. Con respecto al desarrollo profesional, es de interés del 9% de colaboradores operarios. Asimismo, el 9% de los colaboradores operarios desea que la empresa les brinde movilidad o pasajes. Del

mismo modo, el 8% de colaboradores operarios quiere que la empresa cubra la alimentación al 100%, y el 7% tiene interés en recibir vales de consumo en servicios (ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Beneficios del colaborador del segmento operario

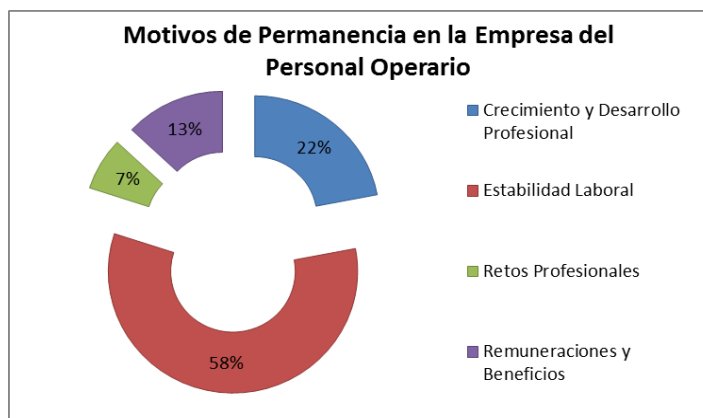


Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.4 Motivos de permanencia

Con relación a los principales motivos de permanencia en la empresa del segmento operario, el 58% indica que esta le permite tener una estabilidad laboral y representa el primer motivo de permanencia de un colaborador operario en la empresa; el 22% permanece en la empresa por la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente; el 7%, por los retos profesionales; y el 13%, por la remuneración y los beneficios que brinda la empresa (ver Gráfico 12).

Gráfico 12. Motivos de permanencia en la empresa del segmento operario



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Resultados e interpretación: fase dos del trabajo de campo

- Encuestas de salida al colaborador operario cesado

Como parte del procedimiento de salida, todo colaborador operario que se retira de la empresa formalmente llena la encuesta de salida brindando con esto un aporte para las mejoras de la empresa. Como parte de la investigación, se han tomado 243 encuestas de salida de los colaboradores del segmento operario en el periodo 2016; se obtuvo como resultado que el 61% de los colaboradores operarios que renuncian se retiran por la baja remuneración que reciben en la empresa (ver Tabla 2). Este es el principal indicador por el cual la empresa debe formalizar a través de una política salarial la forma de establecer un procedimiento de incremento de los salarios en la empresa.

Tabla 2. Encuestas de salida. Motivos de renuncia

Motivos de renuncia	Número de cesados	Porcentaje
Flexibilidad de horarios	26	11%
Crecimiento profesional	19	8%
Remuneración	149	61%
Salud	49	20%
Total	243	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Entrevistas a colaborador encargado de realizar encuestas de salida**

La empresa cuenta con un responsable para este proceso, el cual nos ha manifestado de primera fuente todo lo que cada colaborador le comenta al momento de su cese. Al no existir incrementos en los salarios, la percepción del colaborador operario es negativa en relación con la transparencia en los aumentos de salarios. Otro motivo importante es la poca flexibilidad de horarios: el colaborador del segmento operario rota mucho de turnos y ello contribuye a que no disponga de tiempo para estudiar y así crecer profesionalmente.

- **Entrevistas a profundidad al colaborador del segmento operario en actividad**

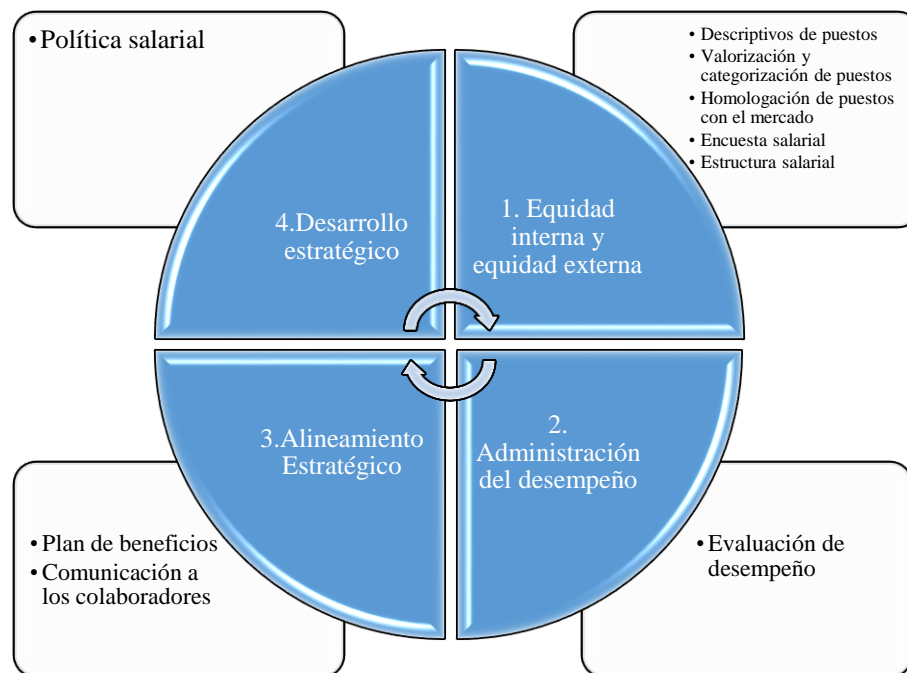
Se realizaron entrevistas a profundidad a colaboradores del segmento operario con el fin de conocer sus intereses, sus necesidades y sus expectativas en la empresa. Se llevaron a cabo de forma aleatoria, y se obtuvo como resultado que, en general, ellos se sienten bien en la empresa, pero la parte remunerativa es una insatisfacción que no cubre sus expectativas personales y sus necesidades básicas. Una sugerencia que se pudo obtener es la de la implementación de un plan de beneficios que contienen factores no pecuniarios, como prestaciones alimentarias en relación con sus resultados. Otro punto resaltante es la flexibilidad de horarios.

Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas

1. Modelo de gestión de compensaciones

Tomando como referencia el modelo de compensaciones de Fernández (2002), se desarrollan los siguientes puntos (ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Modelo de gestión de compensaciones



Fuente: Fernández, 2002.

1.1 Equidad interna y equidad externa

1.1.1 Equidad interna

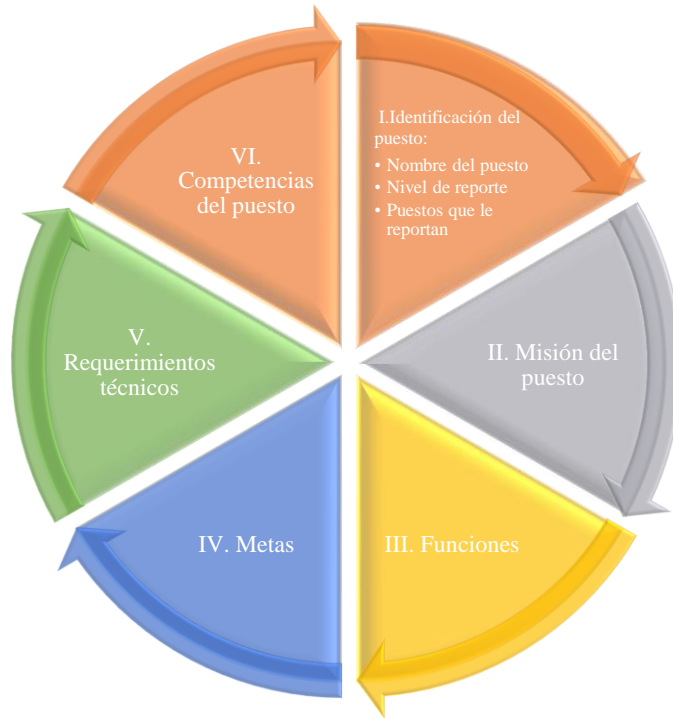
La equidad interna contiene tres componentes importantes: el perfil de puesto, la evaluación y la categorización de puestos, y la estructura salarial interna.

- **Perfil de puesto:**

El perfil de puesto es una constante y actualizada recopilación e investigación de las actividades que se realizan y que se deben realizar en cada puesto de trabajo, y de las exigencias y competencias que involucran, todo ello con relación al rol organizativo asignado

La empresa tiene un descriptivo de puesto para cada colaborador del segmento operativo, y el conjunto de estos perfiles de puesto conforman el manual de organización y funciones de la empresa. El formato de descriptivo de puesto contiene seis partes (ver Gráfico 14).

Gráfico 14. Componentes del descriptivo de puesto

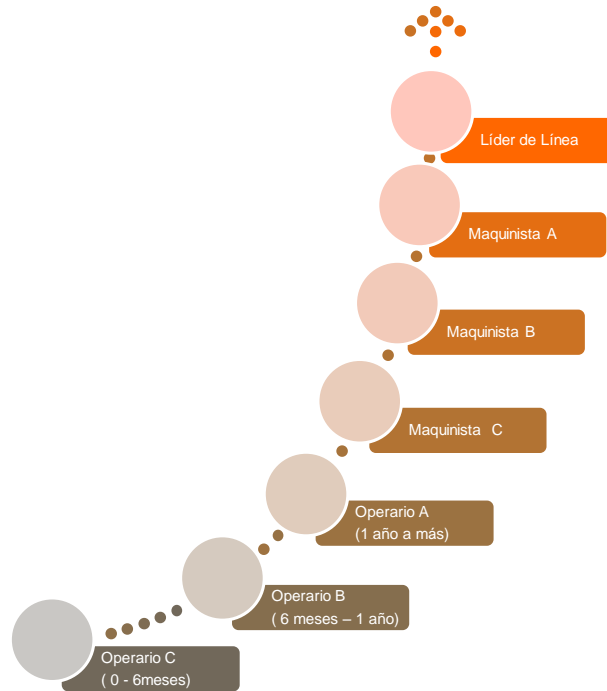


Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Valorización y categorización de puestos**

La valorización de puestos es necesaria porque es la medición del grado de importancia relativa entre los puestos dentro de los grupos ocupacionales y la importancia de un puesto dentro de la empresa guarda relación con la complejidad, responsabilidad e impacto funcional. Los grupos ocupacionales de los operarios en la empresa están determinados tal como se observa en el Gráfico 15.

Gráfico 15. Jerarquización del colaborador segmento operario



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tras la valorización de puestos, se obtienen como resultado los grupos ocupacionales en el segmento operario.

La empresa tiene un manual de evaluación de puestos con el cual se evaluaron y categorizaron de todos los puestos de los colaboradores del segmento operario bajo los siguientes factores de evaluación y parámetros, los cuales fueron validados por los gerentes (ver Tabla 3).

Tabla 3. Manual de puestos

Factores de evaluación de puestos	Parámetro 1	Parámetro 2
1 Formación	Educación	Experiencia
2 Responsabilidad por resultados	Impacto en la organización	Magnitud del perjuicio
3 Esfuerzo mental	Intensidad y frecuencia de la atención	Intensidad y frecuencia de la concentración

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Existen puestos con puntajes muy dispersos. Estos deberían ser reevaluados y las personas que los ocupan podrían ser promocionadas a la siguiente categoría; ello es necesario porque, si no, se distorsionarían las categorías y, como esto es la base de la estructura salarial, el desorden que se encuentra en la estructura de puestos podría generar una jerarquización

inadecuada. Ello podría ocurrir porque el empleado que ocupa la posición realiza más funciones que las que debería hacer o porque supera las expectativas de la posición.

- **Estructura salarial interna**

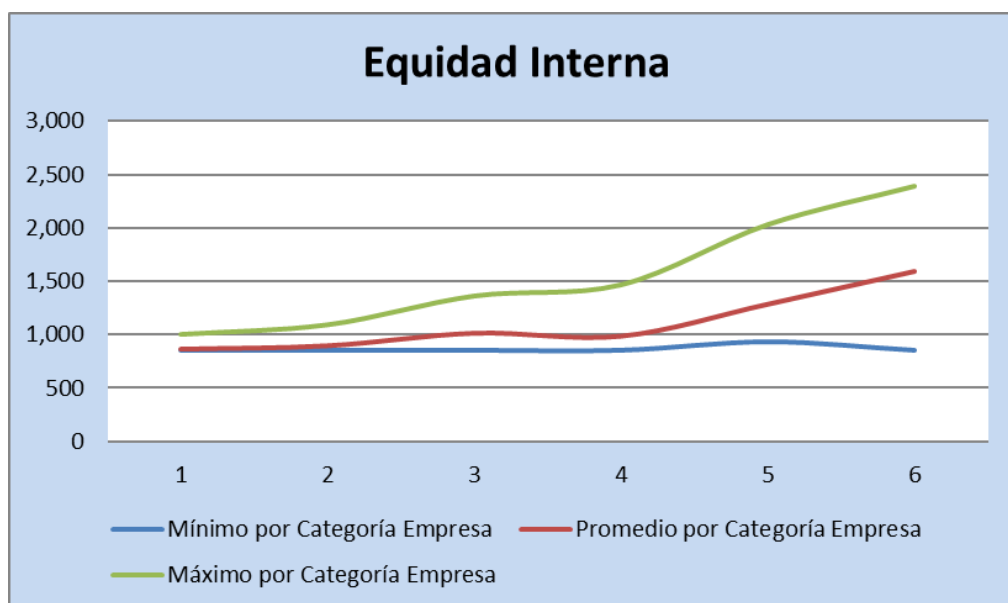
La equidad salarial interna es el equilibrio entre los niveles de importancia de los puestos con la remuneración o rango de remuneración que se les asigna. Se podría también afirmar que es la medición y determinación de la adecuada relación que existe entre la remuneración asignada a un puesto con las exigencias, responsabilidades y aptitudes que el mismo requiere. A continuación, en la Tabla 4, se observa el resumen de la equidad interna de la empresa.

Tabla 4. Equidad interna

	Equidad Interna				
	Categoría	Mínimo por Categoría Empresa	Promedio por Categoría Empresa	Máximo por Categoría Empresa	Ancho de Banda
Operario C	1	850	858	1,000	18%
Operario B	2	850	890	1,090	28%
Operario A	3	850	1,008	1,360	60%
Maquinistas C	4	850	980	1,465	72%
Maquinistas B	5	935	1,279	2,030	117%
Maquinistas A	6	850	1,587	2,390	181%
Lideres de Línea	7	850	1,145	1,650	94%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 16. Equidad interna



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de equidad interna realizado, que se puede observar en la Tabla 4 y en el Gráfico 16, se revelan varios problemas que originan un desorden salarial. Se evidencia que existen demasiados traslapes entre los puestos, ya que algunos colaboradores ocupan los puestos de líderes de línea y reciben una misma remuneración de un maquinista u operario. Un líder de línea tiene aproximadamente cinco años de experiencia, y necesariamente ha sido maquinista, porque debe poseer el conocimiento de la operatividad y el manejo del equipo o de la máquina; por ello, no puede existir esta inequidad salarial. Se observa también que, cuanto más grande es el ancho de banda, se presenta mayor inequidad de remuneración en la misma categoría; en las categorías 1 y 2 se observa equidad salarial, pero en el resto de categorías se presentan desórdenes en las remuneraciones. Ello podría deberse a que los colaboradores del segmento operario que están realizando funciones están siendo mejor valorados; entonces, sería necesario promocionarlos para que asciendan a la siguiente categoría, de modo que estén en la que les corresponde.

1.1.2 Equidad externa

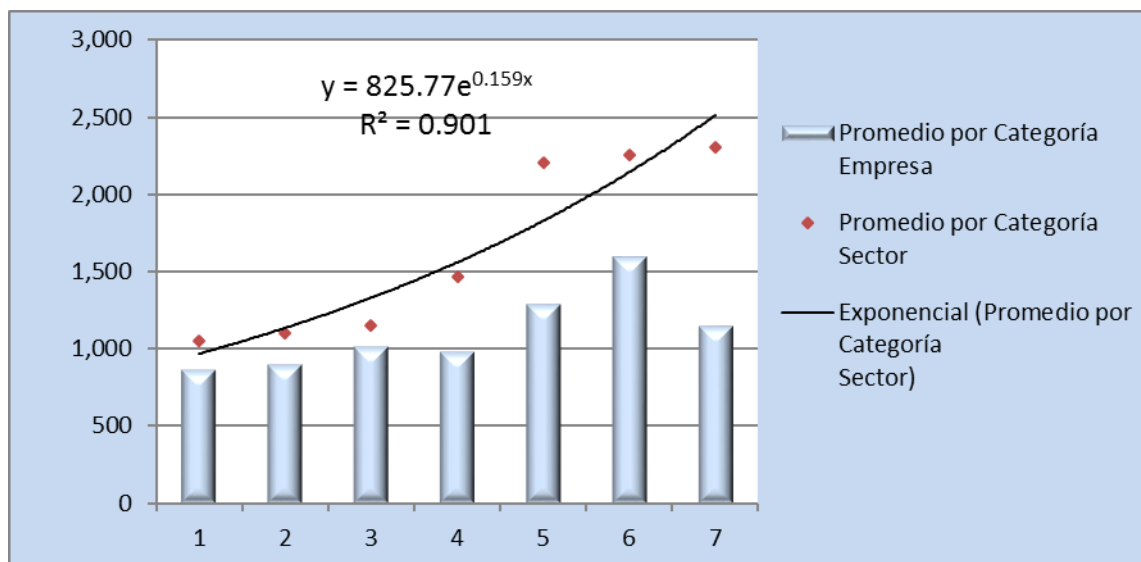
La equidad salarial externa es la comparación entre la empresa en estudio con el mercado salarial de referencia, basado en el giro de negocio y recursos en competencia con la empresa. Para efectos de la encuesta salarial, la empresa trabaja con una consultora externa (PriceWaterhouseCoopers) que brinda los servicios de la encuesta salarial. El criterio utilizado es el nivel de facturación; en otras palabras, la consultora toma como referencia empresas que se encuentran en el mismo tamaño de facturación y en el mismo rubro. Del resultado del análisis, podemos observar que existe una brecha bastante marcada entre la remuneración del colaborador del segmento operario versus el mercado, sobre todo en la categoría 7, que son los líderes de línea. Una de las posiciones más críticas dentro de las categorías de los operarios son los maquinistas, porque en el mercado no se encuentran esa posición fácilmente, y son colaboradores que se capacitan dentro de la empresa en el manejo del equipo o máquina (ver Tabla 5).

Tabla 5. Equidad externa

Resumen Equidad Salarial Externa					
Promedio por Categorías S/. Mensuales					
Categoría	Promedio por Categoría Empresa	Promedio por Categoría Sector	Diferencia con Promedio por Categoría		
Operario C	1	858	1,050	192	22.32%
Operario B	2	890	1,100	210	23.55%
Operario A	3	1,008	1,150	142	14.06%
Maquinistas C	4	980	1,470	490	49.97%
Maquinistas B	5	1,279	2,207	928	72.50%
Maquinistas A	6	1,587	2,257	670	42.25%
Lideres de Línea	7	1,145	2,307	1,162	101.44%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 17. Equidad externa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se observa también en el Gráfico 17 que, en la tendencia exponencial, el coeficiente es 0,901: se puede concluir que el coeficiente está muy cercano a 1.

2. Administración del desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que busca medir la actuación individual del colaborador dentro de la empresa en un período determinado (no menor a un año de servicio) bajo un conjunto de parámetros y criterios previamente definidos. La empresa ha contemplado

dentro de su evaluación de desempeño los análisis de rendimiento y competencias. En primer lugar, el análisis del rendimiento se realiza sobre la base de las metas previstas para el puesto del colaborador operario que será evaluado de acuerdo con los descriptivos de puesto; este análisis es realizado por el jefe inmediato. En segundo lugar, el análisis o evaluación de competencias evalúa las competencias requeridas para el puesto del colaborador. Comprende dos etapas. La primera se aplica en función de las competencias identificadas por el área de Talento Humano, las cuales son calificadas por el jefe inmediato; la segunda, mediante una evaluación virtual psicométrica del talento humano rendida por el mismo colaborador (Perfil LPC 2017)¹⁶.

El análisis del rendimiento se ha realizado en función de las metas identificadas en los descriptivos de puesto de cada colaborador. Las metas son evaluadas por el jefe inmediato en relación con el grado de consecución, en una escala del 1 al 4: (1) no alcanzó el objetivo, (2) en proceso de lograr el objetivo, (3) logró el objetivo y (4) logró el objetivo por encima de las expectativas. Para el análisis de competencias, estas se usan en relación con el nivel requerido para cada posición medida por la herramienta LPC. Se utiliza una escala 1, 2, 3, 4, sin un punto medio, para evitar la evaluación promedio (ver Tabla 6).

Tabla 6. Niveles de competencia LPC

Nivel de competencia LPC
4 = Fuerte (Muy contrataable)
3 = Adecuado (Contratable)
2 = Cautela (Recomendado con reserva)
1 = Oportunidad (No recomendado)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por otro lado, el jefe de cada área asignará un puntaje para cada competencia tomando como base la escala de Likert, en la cual los niveles son los siguientes: (1) nivel inicial de la competencia, (2) nivel básico de la competencia, (3) nivel intermedio de la competencia y (4) nivel avanzado de la competencia. Con esa información, se ha clasificado el desempeño de los colaboradores en tres niveles: potencial alto, potencial intermedio y potencial bajo. Con rangos de puntaje, lo ideal sería que un 90% de colaboradores muestren un potencial alto e intermedio, y que solo un 10% presenten un potencial bajo; con estos últimos colaboradores, se deberían trabajar planes de desarrollo individual, y se debería realizar un seguimiento a su desarrollo y a

¹⁶ LPC: herramienta que identifica los rasgos del desempeño y competencias.

sus labores. A continuación, en la Tabla 7, se observan los rangos de puntaje para determinar el potencial del colaborador del segmento operario.

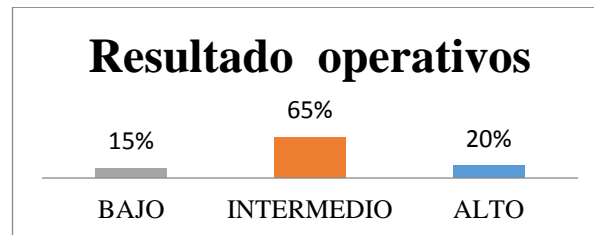
Tabla 7. Rangos de puntaje para determinar el potencial del colaborador del segmento operario

POTENCIAL OBTENIDO	RANGO DE RESULTADO
Potencial Alto	85% - 100%
Potencial Intermedio	75% - 84%
Potencial Bajo	0% - 74%

Resultado de final de la evaluación del desempeño (eval. Rendimiento + Eval. de competencias).	Acciones a tomar:
Potencial ALTO	Retener
Potencial MEDIO	Mantener y Desarrollar
Potencial BAJO	Motivar y Capacitar en periodo de prueba

Fuente: Elaboración propia, 2017.


Gráfico 18. Resultado de la evaluación de desempeño del colaborador del segmento operario



Fuente: Elaboración propia, 2017.

De los resultados de la evaluación del desempeño, podríamos definir que el 65% del total de los colaboradores tienen un potencial intermedio y un 20%, un potencial alto (ver Gráfico 18). Esto quiere decir que la empresa cuenta con 85% de colaboradores que cumplen con los perfiles requeridos por ella y tienen el potencial necesario para desempeñar bien sus funciones. A continuación, en la Tabla 8, se presenta la evaluación del desempeño.

Tabla 8. Evaluación del desempeño

 FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO TH.R.G.039					
Area / Dpto :				Fecha de Elaboración:	
Cargo Evaluado:				Nombre del evaluado:	
Evaluación del Rendimiento		Peso (%)	Puntaje del 1 al 4	Puntaje Ponderado	Comentarios
1		50%	2		
2		20%	2		
Total peso *La suma de los pesos debe ser 100%		70%	Evaluación del rendimiento:	0.00	
Evaluación de Competencias		Peso (%)	Puntaje del 1 al 4	Puntaje Ponderado	Comentarios
1					
2					
Total peso *La suma de los pesos debe ser 100%		0%	Evaluación del desempeño:	0.00	
PUNTAJE TOTAL= (70% * Rendimiento + 10% * Competencias evaluado por Jefe + 20% Competencias evaluado por Talento Humano) =				0.00	

Instrucciones para la calificación: Donde 1 es el puntaje más bajo y 4 el más alto para cada ítem de evaluación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se podría determinar que, del 100%, el 85% de colaboradores del segmento operario tienen potencial alto e intermedio, lo cual es positivo para la empresa, porque significa que se cuenta con un capital humano con un desempeño adecuado y eficiente. Esto también arroja como resultado que en la empresa existe un buen programa de inducción al puesto y entrenamiento; la capacitación y el entrenamiento constante generan que, de alguna forma, el desarrollo de la persona sea el más adecuado y cumpla con el requerimiento de la empresa.

Como conclusión, se podría considerar la entrega de un manual a cada colaborador del segmento operario en el cual se expliquen los pasos y la secuencia de la evaluación del desempeño y sobre todo en el cual el colaborador tenga claras las mediciones. Otro factor relevante es la campaña de sensibilización, porque toda medición impacta al colaborador del segmento operario en una serie de inestabilidades. Por ello, realizar constantemente una campaña de este tipo es lo ideal; podría llevarse a cabo a través de la aplicación de elementos lúdicos.

3. Alineamiento estratégico

En la empresa, el alineamiento estratégico está conformado por dos partes: la comunicación y el plan de beneficios.

- **Comunicación a los colaboradores del segmento operario:**

La comunicación al colaborador operario debe ser directa y muy transparente. Un plan de comunicación interna y la gestión de las herramientas de comunicación son necesarios para conseguir adecuados niveles de comunicación y es la forma de ayuda más consistente para lograr el objetivo. Dentro de nuestra investigación, surgió una nueva premisa: saber si el colaborador operario conocía sus funciones, la manera como se mide su desempeño y el procedimiento para su incremento salarial, y si recibía de su jefe directo alguna retroalimentación de su trabajo. Se realizó una segunda encuesta para un total de 218 operarios (ver Tabla 9).

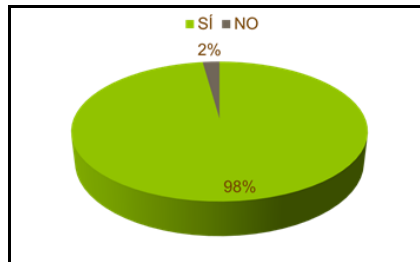
Tabla 9. Encuesta de opinión

	Marca con un "X" en cada pregunta	SI	NO
1.	¿Conoce las funciones y objetivos de su puesto de trabajo?		
2.	¿Sabe Ud. cómo se mide su desempeño?		
3.	¿Sabe Ud. los resultados de su desempeño?		
4.	¿Su jefe le comunica sobre los logros y aspectos de mejora en su desempeño?		
5.	¿Tiene conocimiento sobre los criterios para el incremento salarial?		
6.	¿Tiene conocimiento sobre los criterios para la promoción o ascenso de puesto?		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del resultado de la encuesta, en la pregunta sobre si los colaboradores conocen sus funciones y objetivos de su puesto de trabajo, nos damos cuenta de que, efectivamente, los colaboradores conocen de sus funciones en un casi 98% (ver Gráfico 19). Este resultado se debe al hecho de que la empresa mantiene un buen sistema de comunicación con sus colaboradores entregando un documento con las funciones que realizarán de manera personal validado por su jefatura; por ello, el colaborador operario desde el primer día de trabajo conoce sus funciones y es capacitado en relación con esas labores. Cada colaborador operario también conoce sus metas porque son realizadas y difundidas por sus propios jefes.

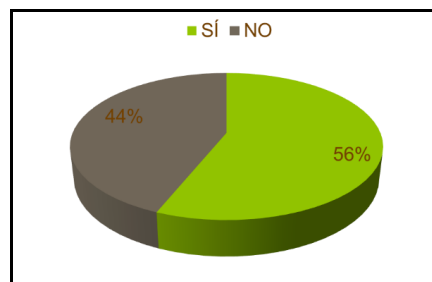
Gráfico 19. ¿Conoce las funciones y objetivos de su puesto?



Fuente: Elaboración propia, 2017.

De la segunda pregunta, ¿Conoce cómo se mide su desempeño en el trabajo?, las respuestas afirmativas fueron cerca de la mitad (ver Gráfico 20); este resultado genera preocupación, porque parte de ello posiblemente contribuya con la desmotivación e insatisfacción de los colaboradores del segmento operario. El colaborador operario que no conozca cómo es medido podría ser perjudicial porque podría sentir un desinterés por parte de su trabajo hacia su jefatura; lo ideal es que sea consciente de cómo es medido para que exista una claridad en sus resultados, ya que con este resultado se medirán los incrementos salariales, las capacitaciones, etc.

Gráfico 20. ¿Conoce cómo se mide su desempeño en el trabajo?



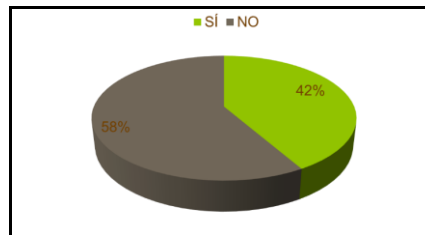
Fuente: Elaboración propia, 2017.

De la tercera pregunta, ¿Conoce los resultados de su desempeño en el trabajo?, existe un 58% de colaboradores que no conoce sus resultados (ver Gráfico 21). Esto significa que no se ha realizado la retroalimentación¹⁷ respectiva con el colaborador operario en relación con sus resultados; si este desconoce sus resultados no habría forma de que el mismo pueda mejorar sus errores y se alinee a los objetivos de la empresa. Justamente con estas retroalimentaciones, el colaborador operario se siente más seguro de sus aspectos de mejora y así puede estar dentro del potencial que la empresa requiere. Por otro lado, cabe recalcar que podríamos atribuir que el jefe inmediato desconoce cómo dar retroalimentación. Por ello, se recomienda iniciar una campaña de sensibilización sobre los beneficios de este tipo

¹⁷ La retroalimentación es la información que el jefe directo debe brindar sobre el desempeño con respecto al logro, el avance y los aspectos de mejora de las labores.

de retroalimentaciones, como saber lo que la jefatura espera del desempeño del colaborador. Por otro lado, con esta campaña, se debe tomar conciencia acerca de las oportunidades y ponerlas en práctica, y establecer los vínculos de confianza y transparencia entre colaborador y jefe. Además, es necesario considerar dentro de la campaña brindar talleres de refuerzo a los jefes.

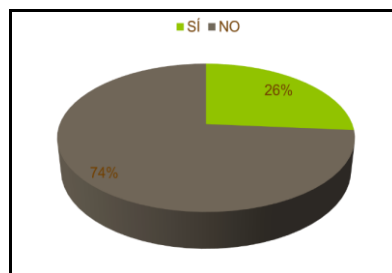
Gráfico 21. ¿Conoce los resultados de su desempeño en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la pregunta acerca de si conocen los criterios para el incremento salarial, los resultados reflejan alta criticidad, porque un 74% de los colaboradores operarios desconocen cuáles son los criterios de aumento de su remuneración y cuándo se realizan (ver Gráfico 22). El desconocimiento de los colaboradores de su incremento salarial favorece un ambiente de insatisfacción a las labores que realizan y a su permanencia en la empresa. Es recomendable que se difunda a través de campañas la política salarial, uno de cuyos puntos debe ser el criterio del aumento de la remuneración para que los colaboradores estén tranquilos, y trabajen con ánimo y motivación.

Gráfico 22. ¿Conoce los criterios para el incremento salarial?

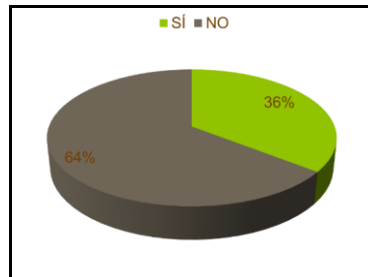


Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto a la pregunta ¿Tiene conocimiento para el ascenso o promoción de su puesto?, un 64% de los trabajadores no conocen cuándo pueden ascender o ser promocionados por su jefatura (ver Gráfico 23); sin embargo, en la empresa sí existe un procedimiento que no está difundido, lo cual posiblemente provoca que los colaboradores operarios no trabajen como se espera. Es necesario que todos ellos sean conscientes de su línea de carrera; por ello, se

recomienda que se proporcione a cada colaborador un manual o un documento en cual se expresen todos los criterios y las formas como el colaborador operario puede ser ascendido o promocionado, y sobre todo la línea de carrera de cada trabajador en la empresa.

Gráfico 23. ¿Tiene conocimiento de los ascensos y promociones de su puesto?



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Plan de beneficios:**

Todos los beneficios que la empresa otorga al colaborador operario, por más pequeños que sean, deben estar muy totalmente difundidos al personal a fin de que sienta que la empresa se preocupa por él. Los beneficios deben ser claros y perdurables en el tiempo. Se mencionan algunos beneficios que podrían tomarse en cuenta en la empresa:

- Implementar programas de atención y asesoría al colaborador en temas legales, emocionales, psicológicos, etc.
- Implementar programas de salud
- Diseñar programas para la esposa o conviviente del colaborador en relación con talleres prácticos de chocolatería con el fin de generar sus propios ingresos y, con ello, mejorar la economía familiar
- Establecer convenios educativos y de recreación
- Promover los préstamos existentes para beneficio de los colaboradores
- Implementar un plan de reconocimiento a través de vales de alimentos.

- **Plan de Comunicación:**

Se recomienda implementar un plan de comunicación en tres etapas, en la primera etapa se debe sensibilizar a los colaboradores operarios, en relación a los resultados de su desempeño y promoción o ascenso, mediante talleres de refuerzo de feedback a las jefaturas, y en paralelo realizar comunicaciones internas visuales a través de afiches, periódicos murales entre otras. En la segunda etapa se debe hacer campañas de sensibilización para que los colaboradores del segmento operario conozcan la política salarial, mediante afiches, entrega

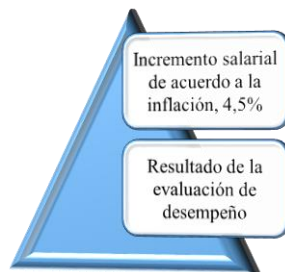
de manuales entre otros. Y finalmente en la tercera etapa se debe dar a conocer el plan de beneficios que la empresa brinda al colaborador operativo y su familia, mediante entrega de comunicados internos, afiches entre otros, en un plazo estimado de seis meses para el desarrollo del plan.

4. Desarrollo estratégico

4.1 Política salarial

En el Gráfico 24, se puede observar la política salarial de la empresa.

Gráfico 24. Política salarial



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se propone considerar lo siguiente:

- Cada puesto de trabajo tiene un valor interno conforme a la categorización recibida.
- Las categorías salariales serán asignadas sobre la base de un proceso de evaluación de puestos conforme a la metodología actual.
- Cada categoría salarial deberá tener como referencia un rango remunerativo.
- Tanto la equidad salarial interna como la equidad salarial externa serán revisadas una vez al año en relación con las condiciones macroeconómicas y del propio mercado laboral.
- Toda creación o modificación de un puesto deberá contar como una consecuente evaluación de puestos y categorización salarial, según lo que periódicamente coordine el área de Talento Humano.
- Los ingresos de colaboradores del segmento operativo, ascensos y/o promociones aprobados de acuerdo con las normas establecidas conducirán a la fijación del salario correspondiente a las nuevas funciones por desempeñar, según la categoría y estructura salarial vigente.

- El desarrollo salarial dentro de la banda que corresponde a cada categoría deberá establecerse básicamente de acuerdo con el criterio de medición del desempeño y no tanto con la antigüedad del trabajador en el puesto.
- En los casos en que la actual remuneración esté debajo de su categoría salarial, se elabora un plan en el que, en un plazo aproximado de dos años, se llevará la remuneración por lo menos al mínimo de la banda. Este plan se coordinará con el área de presupuesto para incluirlo en el presupuesto general de la empresa.

5. Objetivos del plan propuesto

De lo analizado, podríamos determinar que el objetivo de este plan se podría cumplir en dos fases. En un primer inicio, los objetivos del plan propuesto estaban en relación con el resultado obtenido del trabajo de campo y el diagnóstico realizado a la empresa. Se propone considerar en una primera fase la realización de una nivelación que permita ordenar las inequidades existentes de forma progresiva; en una segunda fase, se puede implementar una política salarial que permita crear una percepción positiva en la gestión de las personas y motivarlas con una retribución salarial equitativa.

6. Presupuesto

La empresa requiere una nivelación salarial por el desorden que actualmente presenta. Las remuneraciones se encuentran muy dispersas inclusive en la misma categoría; para ello, se debería presupuestar adicionalmente una cantidad para efectuar los ajustes necesarios, y llevar o tratar de acercarse al mínimo de la banda salarial del mercado con el fin de mantener una equidad interna y seguir siendo competitivos con el mercado. Esta nivelación salarial sería de S/ 300.000 en un periodo de tiempo de tres años. Se prevé un ancho de banda de 8% y 22%. Se desea plantear que la empresa tenga una banda para cada una de las categorías y que no exista traslapes entre ellas (ver Tabla 10).

Tabla 10. Propuesta de nivelación

Propuesta de nivelacion y bandas salariales							
Ancho de Banda	Categoría	Promedio por Categorías Mensuales S/.		Propuesta de nivelacion con Tendencia del Mercado Sector			
		Promedio por Categoría Empresa	Promedio por Categoría Mercado Sector	Mínimo	Medio	Máximo	
Operario C	16%	1	858	950	850	950	1,000
Operario B	8%	2	890	1,050	1,000	1,050	1,083
Operario A	9%	3	1,008	1,150	1,083	1,150	1,183
Maquinistas C	8%	4	980	1,250	1,183	1,250	1,283
Maquinistas B	9%	5	1,279	1,350	1,283	1,350	1,400
Maquinistas A	13%	6	1,587	1,500	1,400	1,500	1,600
Lideres de Linea	22%	7	1,145	1,800	1,600	1,800	2,000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se debe considerar que la nivelación de las remuneraciones supone un presupuesto diferente al de la política salarial anual.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En relación al modelo de Porter (1980), la empresa en estudio presenta una estrategia de liderazgo en costos, lo cual contribuye con su ventaja competitiva al tener menores costos que el mercado, pero al mismo tiempo destaca por los procesos a la medida (*tailor made* de la industria de alimentos). Esto conduce a definir un modelo mixto por medio del cual se busca la fidelización por menores costos y por la diferenciación de sus procesos operativos que generen valor a sus clientes.
- En cuanto al modelo de compensaciones elegido, el modelo de Fernández (2002), la aplicación de un planeamiento estratégico debe decantar en objetivos y presupuestos de la empresa, que incluya un modelo de compensaciones que contenga una política salarial que sustente una administración de desempeño, equidad interna razonable y una competitividad remunerativa externa.
- Con la finalidad de motivar, retener y elevar la productividad de los colaboradores del núcleo operativo de la empresa, en relación con el modelo de Fernández (2002), la empresa en estudio debe implementar una política salarial con lineamientos que se ajusten a la realidad de la empresa, según los criterios de nivelación en remuneraciones, en vista de los niveles de hallazgos en categoría de subpagados en los colaboradores del segmento operario, así como traslapes entre categorías de puestos.
- A partir del análisis FODA, se puede determinar que una de las fortalezas de la empresa en estudio es la buena relación con la comunidad como grupo de interés por los programas de responsabilidad social que sostiene. Asimismo, otra gran fortaleza es que cuenta con una ventaja competitiva de recursos ecológicos reflejados en diversos microclimas en las regiones, lo que permite una producción de materia prima de calidad. Consideramos que estas fortalezas redundan en una ventaja competitiva en el segmento operario que labora en la empresa y que es partícipe directo en la generación de valor.
- La aplicación del modelo VRIO nos permite concluir que la ventaja competitiva sostenible de la empresa radica en el segmento operativo calificado, puesto que las labores que realizan son específicas, y de detalle y de alta especialización en el mercado, por lo que la empresa

cuenta con un plan de desarrollo y entrenamiento para este segmento, desde su proceso e inducción en la empresa.

- Mintzberg (1979) plantea seis componentes básicos dentro de la estructura organizacional. Luego de confrontar este modelo con la estructura de la empresa en estudio, consideramos que lo más importante es su núcleo operacional, en cuyo segmento se encuentran los líderes de línea, los maquinistas y los operarios, fundamentales para la operatividad y continuidad de la planta de producción, en la cual destacan posiciones, como, por ejemplo, los maquinistas, quienes operan los equipos básicos para la elaboración del producto.
- De la primera fase del trabajo de campo, los colaboradores del segmento operario no perciben y no están conformes con su remuneración, pero a su vez muestran mucho sentido de pertenencia hacia la empresa. Se rescata que uno de los motivos de permanencia es la estabilidad laboral en la empresa. De la fase dos de trabajo de campo, podemos concluir que el principal motivo de desvinculación es la remuneración no acorde al mercado,
- Podemos determinar que, dentro de la aplicación del modelo de compensaciones, el colaborador del segmento operario tiene el conocimiento de los criterios de evaluación de su desempeño. Lo que desconoce es cómo y cuándo se incrementa su remuneración; asimismo, no recibe una retroalimentación del jefe inmediato superior.
- De la revisión interna, podemos concluir que existe una categorización de puestos con un desorden en la estructura salarial, el cual se evidencia en el análisis de la equidad interna. Asimismo, existe una brecha con el mercado competitivo, que se define muy por debajo de la banda salarial del mercado.
- Del análisis realizado, podemos concluir que es necesario un presupuesto aprobado por la Gerencia General para la implementación de la nivelación salarial y de los incrementos salariales.

2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar una política salarial alineada a la estrategia del negocio y sobre todo al presupuesto de la empresa, teniendo en consideración dos fases de implementación. La primera consiste en una nivelación según la equidad interna y la competitividad externa

en un periodo de tres años y una revisión salarial anual para el incremento salarial, el cual debe estar alineado al resultado de la evaluación de desempeño. En la segunda fase, se debe implementar una política salarial, que consistiría en un 4,5% de incremento al salario; dicha política debería mantener relación con los resultados de la empresa y de la evaluación de desempeño.

- Es necesario tomar en cuenta que el presupuesto anual de la empresa debe considerar el monto para la nivelación de remuneraciones para colaboradores operativos subpagados y se sugiere definir los criterios del incremento salarial anual en relación con la evaluación del desempeño.
- Se recomienda evaluar los beneficios no pecuniarios con respecto a los hallazgos encontrados durante la investigación, diseñando programas de interés y necesidad de los colaboradores del segmento operario, como planes de salud, programas de bonos, y programas de capacitación y entrenamiento.
- Se propone que todo el plan de comunicación sea difundido por el área de Talento Humano dentro de un mensaje corporativo liderado por la Alta Dirección de la empresa a fin de asegurar el respaldo estratégico respectivo.
- Finalmente, se recomienda que el segmento operario sea reconocido y atendido como segmento de posiciones claves y estratégicas dentro del núcleo operativo, resaltando su importancia como fuerza laboral generadora de impacto económico para la organización.

Bibliografía

Amaya, Miguel (2010). *Administración de salarios e incentivos*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.

Banjoko, S. (2006). *La gestión corporativa de los sistemas de recompensa*. Lagos: Pemark.

Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120. Fecha de consulta: 25/04/2017.

<<http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>>

Becker, Gary (1962). "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis". *Journal of Political Economy*, 70(5), p. 9-49.

Boxó, José Ramón, Aragón, Joaquín, Ruiz, Leonor, Benito, Orlando, y Rubio, Miguel Ángel (2013). Teoría del reconocimiento: aportaciones a la psicoterapia. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, vol. 33, núm. 117, p. 67-79. Fecha de consulta: 11/04/2017. <<http://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v33n117/05.pdf>>

Cadsby, B., Song, F., y Tapon, F. (2007). "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation". *Academy of Management Journal*, 50(2), p. 387-405.

Cantera, Francisco, y Gil, Francisco (2006). *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Madrid: Prentice Hall.

Castaño, Juan Carlos, Montoya, Luz Stella, y Restrepo, Luz Stella (2009). "Compensación salarial y calidad de vida". *Scientia et Technica*, año 15, núm. 43, p. 89-94.

Collins, Ashley, Bronte-Tinkew, Jacinta, y Burkhauser, Mary (2008). "Using Incentives to Increase Participation In Out-Of-School Time Programs". *Research to Results*. Fecha de consulta: 10/04/2017.

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.579.6073&rep=rep1&type=pdf>>

Dessler, Gary, y Valera, Ricardo (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México D. F.: Pearson Educación.

Epley, Nicholas, y Gilovich, Thomas (2005). “When Effortful Thinking Influences Judgmental Anchoring: Differential Effects of Forewarning and Incentives on Self-generated and Externally Provided Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18(3), p. 199-212.

Fernández, Ignacio (2002). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. Buenos Aires: El Cid Editor.

Flannery, Thomas, Hofrichter, David, y Platten, Paul (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Barcelona: Paidós.

Gestión (2016a). “Industria peruana crecería 2.2% en el 2017 luego de tres años de caídas consecutivas”. En: *Gestión*. 18 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 10/02/2017. <<http://gestion.pe/economia/industria-peruana-creceria-22-2017-luego-tres-anos-caidas-consecutivas-2177429>>

Gestión (2016b). “BCR rebajó su proyección del PBI a 4.5% para el 2017”. En: *Gestión*. 16 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 12/03/2017. <<http://gestion.pe/economia/bcr-rebaja-proyeccion-pbi-45-2017-2170321>>

Gestión (2017). “Inflación mantendrá niveles elevados durante 2017”. En: *Gestión*. 1 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 4/04/2017. <<http://gestion.pe/economia/inflacion-mantendra-niveles-elevados-durante-primer-semester-2017-2181134>>

Gómez, Luis, Balkin, David, y Cardy, Robert (2008). *Gestión de los recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Grant, Robert (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Pamplona: Civitas.

Hartman, R. J., Kurtz, E. M., y Moser, E. K. (1994). *Programa de incentivos para mejorar el desempeño de los empleados de tránsito*. Washington D. C.: National Academic Press.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, y Baptista, Pilar (2015). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw Hill.

Investing (2017). “Futuros cacao EE.UU. - Dic 2017 (CCZ7)”. En: *Investing*. Fecha de consulta: 5/04/2017. <<https://es.investing.com/commodities/us-cocoa-historical-data>>

Liu, Y. (2007). “The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty”. *Journal of Marketing*, 71(4), p. 19-35.

Martocchio, J. (2006). *Compensación estratégica: la gestión de los recursos humanos. Enfoque*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Mathauer, I., e Imhoff, I. (2006). “La motivación del trabajador de salud en África: el papel de los incentivos no financieros y de gestión de los recursos humanos”. *Recursos Humanos para la Salud*, 4(24), p. 1-17.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2002). “Perfil de mercado y competitividad exportadora de cacao. Diagnóstico 2002”. En *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*, fecha de consulta: 4/04/2017.
<http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Cacao.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2010). “Boletín de Estadísticas Ocupacionales N° 8. IV Trimestre 2010. Industria de Bienes de Consumo de Alimentos y Bebidas”. *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*, fecha de consulta: 5/04/2017.
<<http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-IV-8.pdf>>

Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organization*. Nueva York: Prentice Hall.

Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocio*. Nueva York: Wiley.

Perfil LPC (2017). *¿Qué es Perfil LPC?* Fecha de consulta: 14/07/2017.
<<http://web.lpcompetencias.com/Publica/Login.aspx?pais=16>>

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategic*. Nueva York: Free Press.

Villanueva, A., y Gonzales, E. (2005). *Gestión de las compensaciones*. Santiago de Chile: s/e.

Zurn, P., Dolea, L., y Stilwell, B. (2005). *Nurse Retention and Recruitment: Developing a Motivated Workforce*. Ginebra: Consejo Internacional de Enfermeras.

Anexos

Anexo 1. Base de data de encuesta 1

1	Mi área de trabajo es un lugar físicamente seguro donde trabajar.
2	Mi remuneración es justa para la labor que realizo.
5	Siento que recibo de parte de la empresa un buen trato, independientemente del cargo que ocupo.
9	Me gustan los eventos o fechas especiales que celebra la empresa.
11	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.
14	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.
18	Estoy de acuerdo con los beneficios que brinda la empresa (canasta navideña, préstamos, etc.).
19	Cuento con los recursos, herramientas y/o equipos necesarios para tener un buen desempeño en mis labores diarias.
26	Reconocen mi trabajo con incentivos o premios adicionales al sueldo.
29	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa.

Matriz de componentes

		Satisfacción con el trabajo y compromiso	Remuneración e incentivos económicos
1	Mi área de trabajo es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	-.210	.180
2	Mi remuneración es justa para la labor que realizo.	-.183	.637
3	Mi jefe directo/ supervisor me mantiene informado acerca de las cosas y cambios importantes.	.063	.191
5	Siento que recibo de parte de la empresa un buen trato, independientemente del cargo que ocupo.	.031	.295
9	Me gustan los eventos o fechas especiales que celebra la empresa.	.179	.195
11	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	.131	.801
14	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	.054	.072
18	Estoy de acuerdo con los beneficios que brinda la empresa (canasta navideña, préstamos, etc.).	.233	.265
19	Cuento con los recursos, herramientas y/o equipos necesarios para tener un buen desempeño en mis labores diarias.	.192	
26	Reconocen mi trabajo con incentivos o premios adicionales al sueldo.	-.075	.584
29	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa.		.124

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.932
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4919.992
	gl	406
	Sig.	.000

Subáreas	Código	Áreas		Gerencias
Aplicaciones y Desarrollo (ADS)	1	Aplicaciones y Desarrollo (ADS)	1	Producción
Aseguramiento de la Calidad (CA)	2	Aseguramiento de la Calidad (CA)	2	Mantenimiento
Servicios G. Producción (SGP)	3	Servicios G. Producción (SGP)	3	Talento Humano
Ing. Mantenimiento (IM)	4	Ing. Mantenimiento (IM)	4	Ventas
Wafer (WAF)	5	Producción	5 al 16	Adm. y Finanzas
Molino (MOLI)	6	Servicios Generales Ad. (SGA)	17	Logística
Empaque (EMP)	7	Admin. Prod. (AP)	18	Estrategia
Grageas (GRAG)	8	Planificación (PLANI)	19	Gerencia General
Conos (CON)	9	Ventas	20,29	
GOTAS	10	Administración y Finanzas	21,28	
MOLD 2	11	Compras, Logística e Importaciones	22,30	
MOLD 3 Y 4	12	Almacén	23	
MOLD 5	13	Transporte	24	
Cobertura (COB)	14	Estrategia/ TI	25	
Instantáneo (INST)	15	Seguridad y Medio ambiente	26	
Reproceso (REPROC)	16	Talento Humano (TH)	27	
Servicios Generales Ad. (SGA)	17	Gerencia General (GG)	31	
Admin. prod (AP)	18			
Planificación (PLANI)	19			
Ventas	20			
Finanzas	21			
Compras	22			
Almacén	23			
Transporte	24			
Estrategia	25			
Seguridad y Medio ambiente	26			
Talento Humano (TH)	27			
Contabilidad (CON)	28			
Comercial (C)	29			
Logística (LOG)	30			
Gerencia General (GG)	31			

Anexo 1. Base de data encuesta 1

Participante	Sexo	Edad	Tiempo en la empresa	Motivo	Beneficios - cualitativo	Sede	Área	ITEM 1	ITEM2	ITEM5	ITEM9	ITEM11	ITEM14	ITEM18	ITEM19	ITEM26	ITEM 29
1	1	2	3	5	de sueldos. Que no se restrinjan en brindarnos las herramientas.	2	1	3	1	1	3	4	3	1	1	1	4
2	1	2	2	5	Buen trato.	2	1	3	5	5	4	4	4	2	4	1	3
3	1	2	1	5	Viáticos. EPS. Cursos del área de Desarrollo.	2	1	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3
4	1	2	4	5	de sueldo al personal antiguo. Diferenciar entre un nuevo y antiguo.	2	1	3	2	3	3	2	2	4	3	2	4
5	1	2	3	2		2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4
6	1	4	3	2	de laborar en la empresa. Una motivación del esfuerzo real que se tiene (De producción pasó a laboratorio de Desarrollo y mantenimiento).	2	1	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4
7	1	3	6	4	entre el personal nuevo que ingresa y aquellos que están ya en la empresa.	2	1	3	2	4	3	2	3	4	4	2	4
8	1	3	1	2		2	1	3	4	4	5	4	3	5	5	5	3
9	1	2	3	2	entre el personal nuevo que ingresa y aquellos que están ya en la empresa.	2	1	4	2	4	4	2	3	4	4	1	4
10	2	2	1	6	(sólo por esta de productos. Alimentación al 100%. Incentivos por la producción).	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1
11	1	2	1	2	Bono de pasajes.	2	1	4	2	3	4	2	3	3	1	1	3
12	1	2	1	2		2	1	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
13	2	2	1	5	EPS (80% - 90%)	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4
14	1	1	3	2	Buen clima laboral. Capacitaciones.	2	1	3	2	2	4	2	4	4	3	2	5
15	2	2	2	2	Que la alimentación sea cubierta al 100% por la empresa.	2	1	4	2	4	5	2	4	2	3	1	4
16	1	3	3	5	el tema de hora de ingreso, así habría menor stress y menos horas extras.	2	2	4	2	4	4	2	4	4	3	1	4
17	2	2	2	1	adidos a puestos de trabajo, ofrecer facilidades para el estudio de los hijos de los trabajadores puedan estudiar en SENATI. Comodidad en el trabajo.	2	2	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4
18	1	3	5	3	Refrigerio al 100%. Movilidad.	2	2	4	1	2	3	1	2	3	3	1	3
19	2	3	3	2		2	2	4	2	3	4	3	4	4	4	1	3
20	2	2	3	4		2	2	4	1	4	3	2	4	3	4	1	3
21	2	3	3	2	Orden en las labores y funciones.	2	2	4	2	3	4	3	3	4	4	1	4
22	1	3	3	5		2	2	5	3	4	4	3	4	5	4	2	5
23	1	2	3	6	Capacitación y crecimiento constante.	2	2	4	2	3	4	3	4	4	4	3	5
24	1	2	2	1	Equipo (Calidad/Producción y todas las áreas). Imparcialidad en el trato.	2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	2	3
25	2	3	3	2	Motivación al personal. Trabajo de 8 horas.	2	2	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4
26	1	3	3	6	(Pagar mis gastos de transporte).	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	1	2
27	2	2	1	2	línea de carrera. Apoyo en muchas propuestas o proyectos.	2	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
28	1	4	3	4	en el esfuerzo en el día del trabajador por lo menos un saludo.	2	2	4	2	4	4	2	4	4	3	2	4
29	1	3	4	5	pero se cierra en sus pensamientos y no da la facilidad para expresarse.	2	2	4	2	4	4	2	5	5	2	1	2
30	2	2	2	2	aseo por fin de año) y dar más beneficios como motivar al personal.	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4
31	1	3	4	4		2	2	3	2	3	4	2	4	4	3	2	4
32	2	2	1	3	Más utilidades. Más capacitaciones.	2	3	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4
33	2	2	1	1	Me gustaría tener un incentivo.	2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	2	5
34	2	3	1	1	universidades. Más eventos de confraternidad. Aumento de beneficios.	2	3	4	2	3	5	2	3	4	3	3	4
35	2	1	1	1	Que cada año suban el sueldo.	2	3	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4
36	1	4	4	2	capacitación en el rubro en el que me desempeño. Seguro de salud.	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	4
37	2	2	1	6	Escolaridad, no préstamo escolar, etc.	2	3	2	2	4	4	4	2	4	2	1	3
38	2	1	1	2		2	3	4	3	4	5	5	5	5	5	2	5
39	2	1	1	2	Subir la remuneración básica.	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
40	2	4	1	2	personal que no falta y cumple con su trabajo adecuadamente.	2	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2	4

Anexo 1. Base de data encuesta 1

41	2	4	1	1	Un aumento económico de acuerdo a la canasta familiar.	2	3	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4
42	2	2	1	1	Que levanten el sueldo y no bajen los bonos.	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
43	2		1	3	El aumento de sueldo.	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4
44	2	3	2	1	nto salarial anualmente. Que la empresa apoyara la forma	2	3	3	2	3	5	2	3	3	2	5	3
45		3	2	6	Que la empresa pague al 100% el almuerzo.	2	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5
46	2	2	1	6	Mejor trato con el personal de parte de los líderes.	2	3	2	3	4	5	3	4	5	4	2	4
47	2	1	1	1	El beneficio de aumento de sueldo.	2	3	4	2	4	5	2	2	5	3	1	5
48	2	3	2	1		2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
49	2	4	6	2		2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5
50	2	5	4	1		2	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	5
51	2	5	6	1		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
52	2	5	6	2		2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4
53	2	3	4	2	der capacitarnos con apoyo de la empresa económica	2	4	5	4	4	3	4	3	4	4	2	4
54	2	1	1	2		2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	2	4
55	2	2	1	2		2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	2	1	1	4	Escolaridad. Pasajes.	2	4	4	2	2	3	2	4	3	4	2	3
57	2	3	5	2		2	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	5
58	2	5	2	2		2	4	3	2	4	4	2	3	4	4	1	4
59	2	3	3	5	Alguna bonificación o premios.	2	4	3	1	3	3	2	3	4	4	1	4
60	2	2	2	4	Bonos.	2	4	3	3	3	5	3	3	5	5	3	5
61	2	2	3	4	rigorio 100% por lo menos turno noche. Escolaridad. Incen	2	4	3	1	4	3	2	3	3	2	1	3
62	2	3	3	1		2	4	4	1	2	1	2	3	3	3	2	4
63	2	1	1	2		2	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3
64	2	2	3	1		2	4	4	2	4	4	1	4	4	2	2	4
65	2	3	4	1	incentivaciones	2	4	2	4	4	4	5	4	4	2	5	5
66	2	2	5	1	remuneracion e incentivos cuando uno hace mejoras	2	4	1	2	4	3	2	2	3	1	1	3
67	2	2	1	5	Escolaridad. EPS. Retorno de vacaciones.	2	4	5	2	5	5	2	5	3	5	1	5
68	2	3	4	2	que la empresa en general de parte de jefes sea imparcial	2	4	3	1	3	4	3	3	4	3	1	4
69	2	3	2	4	Incentivar premios o bonos	2	5	2	2	3	2	1	2	3	4	1	4
70	2	1	1	2	atrocinar en cualquier instituto para poder seguir una car	2	5	3	2	1	4	2	4	4	4	1	4
71	1	2	3	2	Que haya un mejor salario. Aumento de sueldo.	2	5	5	1	2	3	5	5	1	4	1	4
72	2	3	2	4	Reconocimiento del Pasaje	2	5	4	1	2	1	1	4	4	4	2	4
73	1	2	1	2	Me gustaría recibir escolaridad, estabilidad laboral.	2	5	4	2	5	5	4	4	5	4	1	5
74	2	3	6	1	e realizo en la empresa e insentivos y por la trayectoria qu	2	5	3	1	2	3	1	3	4	4	1	5
75	2	1	1	3	mpañeros, algunos nos restresamos más y cobramos igual	2	5	4	1	2	3	3	3	4	2	1	3
76	2	2	1	6	con sus trabajadores y reconoscan el trabajo que realizam	2	5	1	1	2	3	3	4	2	2	1	3
77	2	1	1	2		2	5	4	2	3	4	3	4	3	4	1	3
78	1	2	1	1	de sueldo ya que teniendo un cargo de líder y PCC fijo con	2	5	1	2	4	5	3	4	4	4	2	5
79	2	1	1	4	Una profesional profesional.	2	5	4	1	5	5	3	4	4	3	2	4
80	2	1	3	1	Escolaridad. Bonos del buen trabajador.	2	5	4	1	1	1	1	3	3	4	1	3

Anexo 1. Base de data encuesta 1

81	2	2	2	1	incentivos para que la ente se sienta con más ganas de trabajar	2	5	3	1	2	1	2	2	1	2	2	2
82	1	2	2	6	Un buen trato. Una remuneración. Un horario de 8 horas.	2	5	1	2	2	1	1	2	4	2	1	2
83	1	2	1	3	idad y la otra parte de comida que no se hubiera comida c	2	5	3	1	3	1	1	5	5	5	1	5
84	1	1	1	1	Me gustaría recibir más bono.	2	5	2	2	2	2	1	2	1	4	1	4
85	1	1	1	1	Más bonos que paguen bien.	2	5	3	3	3	4	2	4	5	3	3	3
86	2	1	2	6	Que mejoren la remuneración	2	5	4	2	2	4	2	3	4	2	1	3
87	1	2	1	1		2	5	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3
88	2	2	2	2	bonos, vales de alimentacion, incentivos, canastas	2	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
89	2	3	5	1	incentivos	2	5	4	2	4	3	2	2	2	2	2	4
90	1	2	1	2	bonos de alimentacion y pasajes para el personal y bono de	2	5	3	1	3	4	2	3	3	2	1	4
91	1	2	2	2	nos reembolsen aunque sea medio pasaje que nos recon	2	5	3	1	2	5	4	4	3	1	1	5
92	1	2	1	1	convenios de compras con descuentos	2	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4
93	1	3	1	3	aumento de sueldo	2	5	5	4	4	4	4	5	5	3	1	5
94	2	2	2	4	la empresa brinde escolaridad en vez de prestamos escol	2	5	5	2	4	2	2	4	5	2	1	5
95	1	2	1	4	recibir una buena alimentacion (mejorar en los alimentos)	2	5	4	2	2	4	4	4	5	2	2	4
96	1	2	1	4	nos brinde la estabilidad laboral y siempre lleve a cabo lo	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
97	1	2	1	4	otro para la familia pero el sueldo que uno gana no alcan	2	5	4	1	4	5	2	4	4	5	2	4
98	1	1	-	5		2	5	4	4	4	5	5	2	4	2	5	5
99	2	2	3	2	capacitacion tecnica, mejor remuneracion economica	2	5	4	2	3	4	2	4	4	2	1	5
100	2	2	1	2	tiempo para mi, tiempo para mi salud, tiempo para mi fam	2	5	1	4	3	5	2	4	5	4	2	2
101	2	1	1	1		2	5	4	3	5	4	4	4	5	4	2	5
102	1	1	1	3	el sueldo que aumente	2	5	4	2	4	4	3	4	4	4	1	5
103	2	1	1	2	seguro para mi pareja	2	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4
104	1	1	1	4	ario, para asi poder estudiar, monto más en el sueldo para	2	5	4	2	5	4	5	4	5	4	4	5
105	2	1	1	6	mayor oportunidad para poder surgir en la empresa e iguald	2	5	4	2	3	2	2	4	4	2	3	3
106	1	1	1	3	todo lo que esta escrito hay que tener en cuenta que todos	2	5	1	2	2	4	1	4	4	4	1	4
107	2	3	4	3	remuneracion por mi trabajo, igualdad en el trato con el pe	2	5	4	1	3	3	1	4	2	2	1	4
108	1	1	1	3	un seguro particular	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	1	4
109	1	3	1	3	incentivos para mejorar objetivos, incentivar premios en	2	5	4	2	5	4	2	4	5	4	2	4
110	1	2	1	1	aumento de sueldo	2	5	1	1	3	1	1	5	1	1	1	5
111	2	3	4	4	en años laborando mayor de 10 años ya que hay personas	2	5	2	3	2	4	4	2	2	2	2	4
112	2	2	1	todo	para asi poder llevar algo mas a mi casa o aumentar un po	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
113	1	1	3	4	capacitaciones, prestamos, facilidad para permisos	2	5	4	2	3	4	2	3	2	2	2	4
114	1	4	4	5	no trabajar sabados	2	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5
115	1	3	1	1	empresa incentive economicamente al colaborador respo	2	5	5	2	5	5	4	5	5	4	2	5
116	1	1	2	2	mi sueldo me gustaria que lo tuviesen en cuenta	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5
117	1	1	2	6	alimentacion 100%bonos	2	5	2	2	1	3	3	3	1	2	1	2
118	2	2	1	1		2	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4
119	2	2	1	2,3	Un mejor sueldo por mi desempeño.	2	5	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4
120	2	1	1	5	bonificacion alimentaria, 100% alimentacion	2	5	4	4	3	3	2	5	5	4	2	4

Anexo 1. Base de data encuesta 1

121	2	1	1	4	oportunidad de crecer más en la empresa y tener más benef	2	6	4	2	3	4	3	1	4	5	4	5	
122	2	2	2	5	o para el personal que trabaja en áreas con más esfuerzo	2	6	5	2	3	4	1	2	4	4	2	4	
123	2	3	2	4	o que tiene el mismo sueldo o molino gana hasta menos.	2	6	2	1	4	4	3	2	4	3	1	4	
124	2	2	3	3	Que tengan más comunicación con los operarios.	2	6	5	3	4	2	4	2	3	3	2	4	
125	2	4	6	3	Bonificación por desgaste físico, por alto riesgo y polvos.	2	6	4	1	4	4	2	1	5	1	4	5	
126	2	2	2	1	o es respecto al horario de trabajo porque los supervisore	2	6	4	2	2	1	1	4	3	3	1	5	
127	2	2	2	1	eración. Un beneficio de alcanzar mis metas en el trabajo.	2	6	4	1	4	4	1	4	4	4	2	4	
128	1	1	1	4	En la comida debería haber una mejor preparación de los	2	7	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	
129	1	2	1	4	Los que no comemos aquí deberan reintegrarnos o devolv	2	7	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	
130	2	2	1	4	Mejor salario	2	7	5	2	3	1	2	5	4	4	2	1	4
131	1	2	2	4	Aumento de sueldo. Escolaridad.	2	7	3	1	2	3	2	4	2	4	1	3	
132	1	3	3	2		2	7	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	
133	2	2	3	5	Remuneraciones anuales. Pasajes. Que la alimentación se	2	7	2	2	4	2	2	2	4	4	1	3	
134	2	2	1	1	Vale de alimentos.	2	7	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	
135	1	3	1	2	Me gustaría recibir de parte de la empresa movilidad sobr	2	7	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
136	1	1	1	6	Aumento de sueldo por trabajar turno de 12 horas. Vales	2	7	3	2	1	1	1	1	5	1	1	1	
137	2	2	2	1	Una buena remuneración y un aumento de sueldo o un in	2	7	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	
138	1	1	1	1	Mas bonos	2	7	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	
139	1	2	1	1		2	7	3	2	3	3	4	4	3	3	1	4	
140	1	2	1	1	Que si traigo mi comida me devuelvan mi gasto, incentivo	2	7	3	2	2	5	5	4	5	4	1	5	
141	1	2	1	2	El beneficio de que haya movilidad y vale de alimentació	2	7	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4	
142	2	3	3	6	Movilidad, refrigerio cubierto al 100%.	2	7	4	1	2	2	1	3	3	4	1	4	
143	1	2	1	3	Que brinden vales de alimentación. Que den 2 veces al añ	2	7	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
144	1	4	5	5	Me gustaría que el área de talento humano me reconozca	2	7	2	2	3	3	2	1	4	4	1	5	
145	1	2	3	3		2	7	3	2	4	5	4	3	5	5	3	5	
146	1	2	1	2	Escolaridad, aumento de sueldo.	2	7	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
147	1	2	2	5		2	7	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	
148	1	3	1	6	Escolaridad	2	7	3	5	3	5	3	5	5	5	2	4	
149	2	1	1	responsabilidad	Los beneficios que quiero recibir es que el comedor no n	2	7	4	2	2	4	3	4	4	4	1	3	
150	1	3	1	5	h desempeño y puesto. Igualdad para todos en horas extra	2	7	3	2	4	5	2	4	5	3	1	4	
151	2	2	1	2	Alimentación gratuita	2	7	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
152	1	4	6	3	vales al sueldo. Charlas de capacitación del supervisor haci	2	7	2	3	4	2	2	4	4	4	1	4	
153	2	3	4	4	ociera al trabajador dándole un bono extra a su desempeñ	2	7	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
154	2	3	1	2	alimentacion una buena comida por q el q esta hoy no pa	2	7	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	
155	2	1	1	2	o operadores y maquinistas y nos reconozcan con remune	2	7	5	2	4	4	2	4	4	2	1	5	
156	1	1	1	5	itacion hacia las personas antiguas hacia las personas nue	2	7	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	
157	2	4	5	laborando y	me reconozcan algo del pasaje que gasto al mes. Movili	2	7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
158	1	2	1	2	promoverme si ven mi iniciativa y las ganas de trabajar	2	7	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	
159	1	1	1	6		2	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
160	1	1	1	2	onal. Incentivos de sueldos para el trabajador responsable	2	7	2	4	2	4	2	1	2	2	1	4	

Anexo 1. Base de data encuesta 1

161	1	3	1	5	Celebrar el día del trabajador	2	7	4	2	2	4	1	4	5	5	1	5
162	1	2	1	6	ra vez porque cuando entran las compañeras no te enseñan	2	7	4	4	5	5	2	2	4	5	3	2
163	1	2	1	1	nozcan nuestro esfuerzo y que nos premien y que nos inc	2	7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
164	2	2	1	3	Movilidad. Bebedero de agua en empaque 1	2	7	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3
165	1	5	6	4,5	Me gustaría recibir un buen sueldo y bonos mensuales.	2	7	2	1	1	3	2	2	5	2	1	5
166	2	2	3	2	emos el cambio que sea permanente para tener la mejora	2	8	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4
167	2	1	1	6	Trato bueno, mas sueldo.	2	8	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3
168	2	2	1	4	les de consumo en víveres para comprar en supermercado	2	8	4	1	4	4	1	5	4	5	1	4
169	2	1	1	4	na explotación, sin brindar un aumento de acuerdo al esfu	2	8	4	1	3	5	1	4	1	4	1	3
170	2	1	1	6	Aumento de sueldo.	2	8	4	1	3	5	1	4	4	3	1	3
171	2	1	1	2	Que nos apoyen en la movilidad.	2	8	4	4	5	4	4	4	4		2	4
172	2	3	3	3	Una bonificación por escolaridad pero no haya descuento.	2	8	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
173	2	2	2	3	Que cambiaran de comedor.	2	8	4	2	4	2	2	2	4	1	1	4
174	2	1	1	3		2	8	2	2	1	1	3	3	4	3	1	3
175	2	3	4	4		2	8	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
176	2	2	2	2		2	8	4	5	5	5	4	5	5	2	2	4
177	2	1	1	2	Más casilleros para los trabajadores.	2	8	4	2	3	4	4	4	2	2	2	4
178	2	2	2	2	que el comedor nos de un buen servicio con los alimentos	2	8	4	1	4	4	2	4	2	4	1	4
179	2	2	4	3	nten y por cada prueba que se realice se entregué un pre	2	8	3	1	2	4	3	3	4	3	1	4
180	2	3	3	4	Incentivos adicionales.	2	8	1	1	4	5	1	2	4	4	1	5
181	2	1	1	3	con todos los beneficios. Adicionalmente que paguen el 1	2	8	3	3	3	3	1	3	1	3	2	4
182	2	2	1	1	Aumento de sueldo o bono.	2	8	1	1	2	5	5	5	3	1	1	4
183	2	1	1	3	Un aumento de sueldo.	2	8	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4
184	2	3	1	4	AUMENTO SALARIAL POR EL CARGO QUE SE OCUPA	2	9	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4
185	1	3	2	4	TO DE SUELDO DEPENDIENDO DE SU DESEMPEÑO DEL COLA	2	9	3	2	3	4	2	3	4	4	3	3
186	1	3	1	4	AUNMENTEN EL SUELDO UN POCO MAS	2	9	4	2	3	5	2	4	5	4	3	5
187	2	2	1	2	BIENCIA, PROMUEVAN AL TRABAJADOR DEL MES CON UN II	2	9	1	1	5	4	1	4	4	1	1	3
188	2	2	1	5. NECESIDAD	OPORTUNIDAD DE ASENSO	2	9	3	1	1	5	1	3	4	1	1	5
189	1	3	1	TRABAJAR PA	OS POR PRODUCCION. PRODUCTOS AL MES PARA LSO TRA	2	9	3	2	1	2	2	4	2	4	1	4
190	2	2	1	1,3	CAPACITACION, PREMIOS	2	9	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4
191	1	2	3	1		2	9	4	2	2	4	2	4	2	3	1	3
192	2	1	1	6	Más reconocimiento por tu esfuerzo en el trabajo	2	9	4	2	3	4	2	4	4	4	5	5
193	1	1	1	1	RABAJAR 8 HORAS Y QUE DEJEN UN ESPACIO PARA ESTUDIA	2	10	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
194	2	2	1	6	QUE BRINDE ESTUDIO	2	10	4	1	2	3	2	4	2	4	1	3
195	2	2	3	2	AYOR SUELDO COMO SOY MAQUINISTA, CONSIDERO QUIER	2	10	5	1	3	4	4	4	4	4	1	4
196	1	2	1	4		2	10	2	2	4	4	2	4	3	4	3	4
197	2	1	1	3	N OPORTUNIDAD DE TRABAJAR Y ESTUDIAR ASI DANDOLE I	2	11	4	2	4	5	4	4	5	2	1	4
198	2	2	2	1	LA SENAT. AUMENTO DEL SALARIO, QUE SEA ANUAL EL AUN	2	11	3	1	1	5	3	3	5	3	1	5
199	2	4	3	1	RE EL DIA DEL TRABAJADOR Y EN NAVIDAD FIESTA PARA LO	2	11	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4
200	1	2	1	6	AUMENTO DE SUELDO	2	11	3	2	3	4	2	2	3	3	1	3

Anexo 1. Base de data encuesta 1

201	2	2	3	4		2	11	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4
202	2	4	1	2 Y 4	TRABAJO O BOLSAS DE CHOCOLATE Y NAVIDAD PARA NIÑOS (F	2	11	4	2	4	4	3	4	3	4	3	5
203	1	2	2	4	ERDO AL PUESTO DE TRBAJAO. INSENTIVOS, CAPACITACIO	2	12	2	2	3	1	2	3	3	2	1	4
204	2	1	1	3		2	12	4	2	4	3	2	3	3	4	2	5
205	1	2	1	2	BRINDA ECONOMICAMENTE	2	12	4	2	2	3	5	4	4	2	4	5
206	2	4	5	4		2	12	5	4	5	5	2	5	5	4	3	5
207	1	2	1	1	MEJOR SUELDO	2	12	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
208	2	3	6	4	AUMENTO SUELDO, BONO POR PRODUCCION	2	12	2	2	4	4	2	4	4	2	1	4
209	1	2	1	6	INCENTIVO SEMANAL	2	12	4	3	2	3	2	4	3	4	3	4
210	1	2	1	6	VALES DE ALIMENTO QUINCENAL	2	12	4	4	4	5	2	4	4	4	3	4
211	1	1	1	3	EGUALDAD Y REMUNERACION Y AUMENTO DE SALARIO Y QU	2	12	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4
212	1	1	1	4	AUMENTO DE SUELDO	2	12	2	2	2	5	5	5	5	5	3	3
213	1	3	1	6	CUMPLIDOS Y BONOS POR CUMPLIMIENTO DE HORARIO Y	2	12	4	2	4	4	2	4	5	4	4	4
214	2	3	3	1	UNA REMUNERACION POR EL DESEMPEÑO	2	12	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4
215	1	1	1	2		2	12	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
216	1	2	1	4	QUE AUMENTEN MÁS UN POCO EL SUELDO	2	12	3	2	5	5	3	5	5	5	2	5
217	2	2	1	as las anterior	capacitaciones, crecimiento personal	2	12	4	3	5	5	2	4	4	3	2	4
218	2	1	1	6 (Familia)	el chocolate se ensucia demasiado. Comida al 100% ya que	2	13	4	2	1	4	1	4	4	2	1	3
219	2	2	1	2	o por produccion y una remuneracion de acuerdo al puesto	2	13	3	2	2	5	2	2	4	2	2	4
220	2	3	4	4	bonos por dar mejoras en mi area	2	13	4	1	4	1	1	4	4	1	1	4
221	2	1	1	1	aumento de sueldo al personal, den oportunidad para es	2	13	4	1	1	5	5	1	5	4	1	4
222	1	2	1	4	na buena gratificacion para cubrir parte de mis gastos eco	2	13	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
223	2	1	1	4	bonos en alimentos, mas valor en la utilidades +, sorteos pa	2	13	4	1	2	1	1	4	2	2	1	4
224	2	4	5	4	aumento de sueldo, que valoren a sus trabajadores	2	13	4	2	2	1	5	2	2	4	2	4
225	2	2	2	5	SICO PORQUE HASTA LA FECHA SIGUE SIENDO EL MISMO Y	2	14	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3
226	2	1	1	2	AUMENTO DE SUELDO	2	14	2	2	2	2	2	3	2	5	2	5
227	2	2	4	2	N SUELDO, BRINDEN BONOS PERSONALES YA SEA EN EFECT	2	14	3	2	3	3	3	4	4	3	1	4
228	2	2	2	4	QUE BRINDE MAS BENEFICIOS A NIVEL DE SUELDO	2	14	3	1	2	4	1	3	2	2	5	3
229	2	1	1	6	EMPRESABRINDE VALE DE COMPRAS O UN INCENTIVO ME	2	14	4	5	2	5	1	5	2	5	1	3
230	2	2	2	1	MICO EN EL SUELDO MINIMO QUE UNO RECIBE Y AYUDAS E	2	14	3	2	3	3	3	4	4	5	1	5
231	2	1	1	2	CHOCOLATADA PARA HIJOS, REGALOS PARA HIJOS	2	14	2	2	4	5	2	3	4	4	1	5
232	1	2	1	1		2	14	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4
233	2	1	1	6	MAYOR SUELDO Y MAS UTILIDADES	2	14	3	1	3	4	5	3	4	4	2	5
234	2	2	3	2	RECIBIR BONOS Y VALES	2	14	3	2	2	2	1	2	3	3	1	4
235	2	2	2	6		2	14	1	2	1	4	2	1	5	5	1	4
236	2	1	2	6	ARA PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS Y DAR UN POCO M	2	14	3	1	5	4	3	3	5	3	4	5
237	2	3	1	1		2	14	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
238	2	1	2	4	PASAJES PAGADOS, AUMENTO O REMUNERACION AL PUES	2	14	2	2	4	2	4	4	4	2	1	5
239	2	3	3	2		2	14	2	2	2	4	3	2	4	2	2	4
240	2	1	1	1		2	14	5	1	4	4	2	4	2	4	1	5

Anexo 1. Base de data encuesta 1

241	2	1	1	6	Más reconocimiento por tu esfuerzo en el trabajo	2	14	4	3	4	4	5	2	4	4	2	4
242	2	3	1	6	mas considerado con los trabajadores, sobretodo de cober	2	14	4	2	2	1	2	4	4	1	1	4
243	2	2	1	2		2	15	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
244	2	3	2	4	entregar boletos quincenales, tareaje correcto en las hora	2	16	3	2	3	1	4	2	2	4	2	4
245	2	1	1	2	a, movilidad, almuerzo cubierto al 100%, EPS, paseos fami	2	16	3	1	4	1	1	2	4	2	1	4
246	1	2	1	3	bono por empleado del mes	2	16	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4
247	2	3	5	5	las personas que realmente lo necesite, porque la mayor	2	16	2	1	1	4	2	3	5	2	3	5
248	1	3	1	5	El trabajo que relizo es agotador y cansado pero personal	2	17	4	3	4	4	3	4	4	4	2	5
249	2	5	6	3	Valoren la antigüedad en la empresa del trabajador y su s	2	17	2	1	5	4	2	4	4	3	1	5
250	2	2	1	3	Estabilidad laboral y desarrollarmen profesionalmente pa	2	17	5	4	4	5	2	4	5	3	5	5
251	2	1	1	1	Otro beneficio no sería nada porque estoy muy bien y bie	2	17	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5
252	2	3	2	1	Buen trato del jefe directo.	2	17	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
253	1	3	1	2	Bueno a titulo personal me gustaría que haya un convenid	2	17	3	4	4	4	4	4	5	5	1	5
254	2	3	1	1	Un bono por productividad.	2	17	4	4	4	5	4	4	5	4	1	5
255	2	1	1	5	EPS	2	17	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4
256	1	2	2	3	Vale de consumo de supermercados.	2	17	4	3	3	5	4	3	4	3	1	3
257	2	2	1	4	todos los que las ley les dice que deben tener los trabajad	2	17	4	4	4	4	3	4	4	4	2	5
258	2	2	1	3	que de oportunidades al personal para seguir adelante qu	2	17	4	4	4	-	4	4	5	4	3	5
259	1	3	1	4	beneficio de recibir mensual o anual lo que fabrica la em	2	17	3	2	4	5	3	3	5	5	1	5
260	2	2	1	4	poder estudiar, que brinde movilidad o que reconozca los	2	17	4	4	4	4	3	4	5	4	2	5
261	1	1	1	1	el aumento de asignacion familiar	2	17	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
262	1	1	1	2	el beneficio de la escolaridad de nuestros hijos	2	17	2	4	4	4	4	4	5	5	1	5
263	2	3	2	2	de todas las empresas en las cuales he trabajado esta es la	2	17	2	4	4	3	4	4	5	4	3	5
264	2	1	2	2	me gustaria que reconozcan el pasaje o mitad pasaje diari	2	17	4	2	4	2	3	4	5	4	2	4
265	1	4	1	4	Que el menú cueste menos.	2	17	5	4	5	4	3					
266	2	2	2	1		1	17	5	4	4	2	2	2	4	4	1	3
267	2	3	2	5		1	17	3	1	5	2	1	4	4	3	3	5
268	2	2	1	2	de incentivos por los trabajos que uno realiza. Bueno el ca	1	17	3	2	4	4	2	4	4	4	1	4
269	1	2	1	2	Beneficios para nuestros hijos y compañeros.	1	17	1	4	1	5	5	3	4	3	1	1
270	1	3	1	1	ENIOS CON UNIVERSIDADES PARA CONTINUAR DESARROL	2	18	2	3	4	4	2	4	4	3	3	5
271	1	3	3	5	EN AUMENTO U OTROS EN FORMA DE BONOS INCENTIVO	2	18	5	4	4	5	4	4	5	5	2	4
272	2	3	5	5	MEJORAR LA REMUNERACION	2	18	3	1	3	3	2	2	3	3	2	5
273	2	3	1	2	S LOS BENEFICIOS QUE ME GUSTARIA YA LOS ESTOY RECIBI	2	18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
274	2	2	2	1	IONES, HERRAMIENTAS (GESTION, HERRAMIENTAS DE ANA	2	18	4	2	3	3	3	2	4	4	2	4
275	1	3	4	1	OLARIDAD INCENTIVOS ADICIONALES POR HABER CUMPLID	2	18	2	2	3	2	3	3	3	4	1	3
276	1	2	1	5	CONVENIOS EDUCATIVOS+	2	18	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
277	2	2	2	5	CURSOS DE CAPACITACION E IMPLEMENTACION	2	18	2	2	3	2	3	2	3	2	1	4
278	2	3	3	5	COLARIDAD SIN DESCUENTOMOVILIDAD PARA EL PERSONA	2	18	4	2	4	4	2	4	4	3	1	5
279	2	2	1	2	EPS	2	18	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4
280	2	2	2	5	APACITACIONES, LINEA DE CARRERA, INCENTIVOS, PREMIO	2	18	1	2	2	4	2	2	4	1	1	3

Anexo 1. Base de data encuesta 1

281	2	3	2	1	MAYORES BENEFICIOS ECONOMICOS	2	18	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5
282	2	1	2	2	ESCOLARIDAD	2	18	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
283	2	3	3	4	CAPACITACION REAL	2	18	3	2	3	4	2	3	4	3	2	4
284	1	2	1	5	AGRADECIMIENTO, RECONOCIMIENTO	2	18	3	2	4	5	3	1	4	2	2	4
285	1	1	1	2		2	18	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
286	2	2	1	1	Mayor desarrollo profesional Mayor capacitacion	2	18	5	4	5	3	3	2	3	4	3	5
287	1	1	1	TRABAJO		2	18	2	3	2	4	2	4	3	4	2	3
288	1	1	2	3		2	18	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
289	2	3	1	2	EPS MOVILIDAD	2	18	4	4	5	3	4	2	2	3	2	4
290	2	1	2	2	OPORTUNIDADES GRANDES PRIVADAS EDUCATIVAS PARA PODER COM	2	18	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4
291	2	3	1	3	EPS MOVILIDAD	2	18	2	3	2	1	2	1	3	3	3	3
292	1	2	1	1	INCENTIVOS Y AUMENTO DE SUELDO	2	18	4	2	3	4	2	2	2	3	2	3
293	1	3	5	2	BAJAR LOS SABADOS CUANDO ESTE EN CARGO DE CONF	2	18	5	2	4	5	1	5	5	2	1	5
294	2	3	3	4		2	18	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1
295	1	3	5	2	transporte	2	18	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4
296	2	3	3	4	bonos por productividad,sueldos justos, capacitacion	2	18	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3
297	2	3	4	2		2	18	4	3	4	3	2	3	4	3	5	5
298	1	3	5	4	tener movilidad, almuerzo gratis	2	18	3	1	5	2	1	4	2	4	1	3
299	2	3	4	3	umento de sueldo o algun bono por lo que uno realiza en el	2	18	3	2	2	4	2	2	4	4	2	5
300	2	3	1	2	desayuno, almuerzo y cena gratis	2	18	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
301	2	3	2	1		2	19	4	2	4	5	5	4	4	4	1	5
302	2	3	4	2	incrementar sueldo	2	19	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4
303	2	2	3	5		2	19	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4
304	2	4	2	1	nueva oportunidad en otro rubro	2	19	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
305	2	3	3	3	bio menu o lonchera se le de una tarjeta provis para depos	2	19	5	1	3	4	3	4	4	4	2	5
306	2	3	3	1	Mayor capacitación	2	20	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3
307	2	3	1	5		2	21	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4
308	2	2	1	2	Eliminar laborar los días sábados. Eventos de integración,	1	21	4	2	5	2	3	5	4	5	2	5
309	2	4	1	5		1	21	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
310	2	2	1	1	egración (engagement). EPS al 100%. Capacitación constar	1	21	5	2	4	3	4	5	3	5	1	4
311	1	2	1	2	Un lugar donde almorzar. Cursos constantes. Bonos. EPS.	1	21	3	3	3	2	2	2	4	5	1	3
312	1	2	3	5	Los sábado no se trabaje compensando esas horas en la s	1	21	4	2	4	3	3	5	3	4	1	5
313	2	2	2	5	ificaciones por logros de objetivos. Incremento salarial an	2	22	4	1	4	3	2	3	2	3	2	3
314	1	2	2	1		2	22	4	2	2	2	2	2	1	4	1	4
315	2	2	1	2	Convenio para estudiar, capacitaciones.	2	22	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
316	2	2	1	1	Bono de alimentos- Capacitaciones al operario.	2	23	5	3	5	4	2	5	4	5	1	5
317	2	1	1	2	tación en la que todos aprender más del cargo que llevam	2	23	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5
318	2	3	3	3	scolaridad y aumento, hace 5 años con lo mismo, y lo peor	2	23	1	1	3	3	1	2	5	4	1	4
319	2	2	1	1	do. En dar oportunidades para que el trabajador pueda cre	2	23	5	4	4	4	3	4	3	4	2	5
320	2	2	2	2	na mejor remuneración y una mejora en el área de trabaj	2	23	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4

Anexo 1. Base de data encuesta 1

321	2	2	2	4	Nivelación de sueldo/ Recategorización.	2	23	2	2	4	3	2	3	2	4	1	4
322	2	2	1	5	Tener un reajuste de sueldo cada seis meses.	2	23	4	2	4	3	2	4	2	3	3	3
323	2	3	4	3	idad, almuerzo, desayuno, escolaridad, y otros beneficios	2	23	1	2	4	4	3	4	5	5	4	5
324	2	3	4	1		2	23	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4
325	2	1	3	1	Capacitación	2	23	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4
326	2	2	3	4	onsumo (víveres). Prestamos económicos sin papeles o res	2	23	2	1	3	1	2	2	3	4	1	3
327	2	5	6	4	Mejor trato económico por mis años de servicio.	2	23	4	1	4	4	3	4	4	4	3	4
328	2	3	3	2	decuada ya que hay personal que cumple funciones que r	2	23	4	3	5	4	3	2	4	3	2	5
329	2	3	1	4	beneficios de ley y bonos adicionales para así el personal t	2	23	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4
330	2	2	4	3	Que aumente el sueldo. Que haya bonos.	2	23	2	2	3	1	3	1	3	3	2	4
331	1	5	6	5	capacitándome en las cosas nuevas y tecnológicas/ actuali	2	23	5	3	5	5	3	5	3	5	2	5
332	2	3	3	2	aciones para dar un mejor valor agregado a las funciones	2	23	4	3	4	2	3	4	3	4	1	4
333	1	2	1	2	ones para estudiar cursos adicionales y le sirvan a la emp	2	23	4	4	3	5	3	2	3	2	1	3
334	2	1	3	5		2	23	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4
335	2	4	4	2		2	23	1	1	4	5	5	1	5	5	2	5
336	1	3	2	4		2	23	2	2	3	4	2	3	3	2	2	4
337	2	3	6	4		2	23	5	1	5	4	4	4	5	4	1	5
338	2	2	1	1	d para desarrollarme como profesional y a su vez en el ám	2	23	3	2	3	5	2	5	5	3	4	4
339	1	3	3	2		2	23	3	3	3	5	3	3	5	4	1	5
340	2	2	1	1	Almuerzo gratuito	2	24	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5
341	2	5	4	4	h mejor trato en lo económico y mejorar el trato al person	2	24	1	5	2	2	1	5	2	5	1	4
342	2	3	2	4	a económica, becas o solventar estudios, maestrías, desa	2	24	4	2	4	5	2	3	4	3	2	5
343	2	4	3	2	Que me suban el sueldo. Que mi jefe cambie su carácter.	2	24	4	2	2	4	1	2	2	2	1	5
344	2	4	3	4	Que se interesen por nuestras inquietudes económicas.	2	24	4	2	5	4	2	4	5	5	2	5
345	2	4	1	1	a un incentivo adicional cuando viajen a Pisco, el viático no	2	24	5	4	5	5	3	5	5	4	4	4
346	2	3	1	3		2	24	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
347	2	4	6	4	Conforme con los beneficios que brindan.	2	25	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
348	2	3	2	2		2	25	5	2	4	3	3	4	4	4	2	4
349	2	2	1	1	Capacitaciones, cursos.	2	25	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4
350	2	2	3	5	Facilidades para un seguro particular (familiar)	2	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
351	1	4	4	3	Mejoras en el lugar físico escritorio, armario.	2	25	4	4	1	3	4	2	3	4	1	3
352	1	3	4	4	r sábado. Tener un equilibrio entre mi trabajo y mi vida pr	2	25	3	1	4	1	3	3	3	2	1	3
353	2	4	3	4		2	25	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5
354	2	2	2	2	Mejor remuneración. Capacitaciones.	1	25	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4
355	2	2	2	6	capitaciones y aumento de sueldo. Tengo 2 años sin incremé	1	25	4	2	3	4	2	4	5	3	1	4
356	2	2	1	5		2	26	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4
357	2	3	1	2	y al trabajador del año (egalos para los hijos menores de 1	2	26	5	2	5	5	2	5	5	4	2	5
358	2	2	2	2	lor del mes. Vale de pavo para fin de año. Que exista un a	2	26	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5
359	2	2	2	5		2	27	4	3	3	5	3	4	3	4	2	4
360	2	2	3	4	Incentivos, cursos o capacitaciones.	2	27	4	2	4	4	2	4	5	4	3	4

Anexo 1. Base de data encuesta 1

361	2	3	1	2	Capacitaciones, cursos, libros, convenios universitarios.	2	27	4	2	4	5	2	2	5	4	1	4
362	1	1	1	2	var cursos que me beneficien tanto a mi como a la empres	2	27	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
363	2	2	1	esta cerca a	descuento en estudios. Vale de alimentos. Descuento en e	2	27	5	4	3	1	4	2	1	4	1	2
364	2	3	2	1	recibir de la empresa es en la remuneración de mi sueldo y	2	27	1	1	2	4	1	4	4	2	2	4
365	2	2	1	1	EPS	2	27	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4
366	1	3	1	2	Me gustaria contar con el seguro EPS.	2	27	5	4	4	5	2	4	5	2	2	5
367	2	2	1	1	celebren los cumpleaños mensuales. Un mejor trato en vig	2	27	3	4	4	2	4	3	5	4	2	5
368	2	4	1	6	Un mejor sueldo por resultados.	2	27	2	2	4	4	2	4	4	4	3	5
369	2	2	2	3		2	27	4	4	4	2	4	3	3	3	1	2
370	2	2	1	5		2	27	2	2	4	4	3	4	4	4	1	4
371	2	2	2	2	Vales de consumo como incentivos	2	27	1	2	4	3	3	4	4	3	3	4
372	2	2	1	1	os los beneficios de ley que actualmente brinda es lo mis	2	27	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
373	1	2	1	1	ta tener organizaciones deportivas y también mejoría en e	2	27	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
374	2	3	1	2	eguemos tarde a casa, por lo cual el descanso no es el ade	2	27	2	4	4	3	3	3	3	1	3	4
375	1	3	2	3	Capacitación.	1	27	5	2	4	5	4	4	5	5	2	5
376	2	2	1	5		1	27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
377	2	2	3	5	Capacitaciones.	1	28	4	2	2	4	3	4	4	5	2	5
378	2	1	1	hacer lo mej	or que ocupaba. Otra persona y un mejor trato por p	1	28	1	1	3	4	1	4	4	2	1	3
379	2	3	1	2	vacitación, convenios estudiantiles de recreación, mayores	1	28	2	1	1	3	1	2	2	2	1	3
380	2	1	1	2	capitaciones a todos los de mi área, incluyéndome. Y no solo	1	28	2	1	4	5	2	4	5	5	1	5
381	1	5	1		Igualdad de trato y remuneraciones.	1	28	4	1	1	5	2	4	4	4	1	5
382	2	3	2	2	Sugiero tener GPS. Capacitación.	1	28	4	2	5	5	3	4	4	5	1	3
383	2	1	2	5		1	28	2	1	3	4	2	3	4	4	1	4
384	1	1	1	2	EPS. Pago por fiestas.	1	29	4	2	4	3	2	4	2	3	3	4
385	1	1	1	5	no estar obligados a tomar dos semanas en Diciembre. Ho	1	29	4	3	5	4	3	4	2	5	5	5
386	1	2	2	2		1	29	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4
387	2	2	1	2	Mejor opciones de restaurante.	1	29	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4
388	1	2	1	5	resa. Flexibilidad en vacaciones. Horario flexible. Más acti	1	29	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5
389	1	2	1	5	vacitación. Convenios con universidades y diversas entidades.	1	29	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4
390	2	2	1	5	PS. Convenio para actividades extralaborales. Capacitacion	1	29	4	2	2	4	2	4	3	4	1	4
391	1	2	2	5	nto profesional (subvención económica, cursos de capacita	1	29	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5
392	1	2	2	5	h nulos. No hay beneficios personales como permisos, lice	1	29	3	2	3	2	2	3	3	4	2	4
393	1	2	1	2	Regalos. Días libres.	1	29	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
394	2	2	3	2		1	29	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
395	2	2	3	5		1	30	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4
396	2	4	3	1		1	31	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
397	2	4	5	5		1	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
398	2	5	1	2	EPS	1	31	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5

Anexo 2. Base de data de encuesta 2

#	ÁREA						
1	WAFER 3	1	1	1	1	1	1
5	COBERTURA	1	1	1	1	2	1
6	CALIDAD	1	1	1	1	2	1
7	X	1	2	2	2	2	1
8	CALIDAD	1	1	1	1	1	1
9	EMPAQUE 1	1	2	2	1	1	1
10	CALIDAD	1	1	1	2	2	1
12	X	1	2	2	1	2	1
18	X	1	2	1	1	2	1
25	MOLDEO 3 Y 4	1	1	1	2	2	1
34	WAFER 3	1	1	1	1	2	1
37	X	1	1	1	2	2	1
40	MOLDEO 1	1	2	1	1	2	1
43	X	1	1	1	1	2	1
44	EMPAQUE 1	1	1	1	1	1	1
47	X	1	1	2	2	1	1
48	X	1	1	2	2	1	1
53	EMPAQUE 4	1	2	2	2	1	1
57	GOTEADOS	1	1	2	1	1	1
59	X	1	1	1	1	1	1
64	CONOS	1	2	2	1	2	1
68	SECURITY	1	1	1	1	2	1
72	MOLDEO 3 Y 4	1	1	1	1	1	1
73	SECURITY	1	1	2	1	2	1
76	COBERTURA	1	1	1	2	2	1
77	GRAGEADOS	1	1	2	1	1	1
78	X	1	1	2	1	2	1
84	ALMACEN	1	1	1	1	1	1
86	EMPAQUE 1	1	2	1	1	2	1
89	X	1	1	1	1	1	1
93	X	1	2	1	2	1	1
94	CONOS	1	1	1	1	2	1
95	WAFER 3	1	1	1	1	2	1
105	WAFER 3	1	1	1	1	2	1
108	COBERTURA	1	1	1	1	2	1
109	CALIDAD	1	1	1	2	1	1
110	COBERTURA	1	1	1	2	1	1
111	COBERTURA	1	2	2	2	1	1
113	COBERTURA	1	1	2	1	1	1
114	X	1	1	1	2	2	1
116	X	1	1	1	2	2	1
117	X	1	1	2	2	2	1
119	WAFER 3	1	2	2	2	2	1
130	ALMACEN	1	1	1	1	1	1
137	ADM PRODUCCIÓ	1	1	1	1	2	1
140	PRODUCCIÓN	1	1	1	1	1	1
143	DESARROLLO	1	1	2	1	2	1
144	PRODUCCIÓN	1	1	1	1	2	1
145	PRODUCCION	1	1	1	1	1	1
146	EMPAQUE 1	1	2	2	1	1	1
148	GRAGEADOS	1	1	1	1	1	1
149		1	1	1	1	1	1
150		1	1	1	1	1	1
151	CALIDAD	1	2	2	2	2	1
155	MOLDEO 5	1	2	2	2	2	1
157	EMPAQUE 2	1	2	2	2	1	1
158	EMPAQUE 1	1	1	1	1	1	1
161	CONOS	1	1	2	1	2	1
162	CONOS	1	2	2	2	1	1
164	ALAMACÉN	1	1	1	1	1	1
167		1	1	1	1	1	1
169	DOSIMETRÍA	1	1	2	1	2	1
170	FIN Y ADM	1	1	1	1	1	1
174	MOLDEO 2	1	2	2	2	1	1
180	MANTENIMI	1	1	1	1	2	1
182	MOLDEO 2	1	2	2	2	2	1
184		1	1	2	2	2	1
185	INSTANTANE	1	1	1	1	1	1
187		1	2	2	2	2	1
188		1	2	1	1	2	1
191	ALMACEN	1	1		2	1	1
200		1	2	1	2	1	1
202	EMPAQUE 1	1	2	1	2	2	1
203	EMPAQUE 1	1	1	1	1	1	1
209		1	1	1	1	1	1
211	MANTENIMI	1	1	1	1	1	1
214	DOSIMETRÍA	1	1	1	1	1	1
216	DESARROLLO	1	1	1	1	1	1
217	SS. GG. ADM.	1	2	2	2	2	1
223	WAFER 2	1	1	1	1	1	1
228		1	1	1	1	1	1

Nota biográfica

Patricia Durand Peralta

Nació en Lima, el 3 de enero de 1976. Licenciada en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios de Especialización en Compensaciones por la Universidad del Pacífico y en Recursos Humanos por la Pontificia Universidad Católica; adicionalmente, cuenta con cursos relacionados con recursos humanos en España y México. Tiene más de quince años de experiencia en recursos humanos; actualmente, labora como subgerente en una empresa del rubro industrial de alimentos.

Carmen Yvonne Espinoza Morales

Nació en Lima, el 26 de enero de 1969. Es licenciada en Trabajo Social y cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de veinte años de experiencia en recursos humanos. Ha trabajado veinte años en entidades financieras. Actualmente, labora en una empresa transnacional del rubro de energía eléctrica y ocupa el cargo de coordinadora regional de Bienestar para los países de Perú, Ecuador y Bolivia.